

7. Решетілова Т. Просування інноваційних товарів на засадах мотиваційної інноваційності споживачів / Т. Решетілова // Маркетинг в Україні. 2017. № 1 (100). С. 58–62.
8. Лазебник М. Объем рекламно-коммуникационного рынка Украины 2017 и прогноз объемов рынка 2018. Экспертная оценка Всеукраинской рекламной коалиции. URL: <http://sostav.ua/publication/obem-reklamno-kommunikatsionnogo-rynka-ukrainy-2017-i-prognoz-obemov-rynka-2018-76867.html>.
9. Interactive Advertising Bureau. URL: <http://www.iab.com>.
10. Лазебник М. Объем рекламно-коммуникационного рынка Украины 2016 и прогноз объемов рынка 2017. Экспертная оценка Всеукраинской рекламной коалиции. URL: <http://sostav.ua/publication/obem-reklamno-kommunikatsionnogo-rynka-ukrainy-2016-i-prognoz-obemov-rynka-2017-73391.html>.
11. Кіца М. Тенденції інтернет-реклами у ЗМІ України та зарубіжних країн: порівняльний аспект / М. Кіца // Теле- та радіожурналістика. 2016. Випуск 15. С. 178–183. URL: <http://publications.inu.edu.ua/collections/index.php/teleradio/article/viewFile/693/698>.
12. Окландер М.А. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу / М.А. Окландер, О.О. Романенко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 362–371.
13. Яцюк Д.В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу / Д.В. Яцюк. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf).
14. Маркетингові дослідження: Навч. посібник / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. Львів: НУ «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ» інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. 288 с.
15. Taranko T. Komunikowanie kraju pochodzenia a postawy konsumentów wobec marki / T. Taranko // Marketing i rynek. 2017. № 9. С. 426–434.
16. Сетиаван А. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / А. Сетиаван, Ф. Котлер, Х. Картаджай. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2011. 240 с.

УДК 65:005.95/96

**Мусієнко В.О.**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики та  
управління економічною безпекою*

*Харківського національного університету радіоелектроніки*

**Іванова В.Б.**

*здобувач,  
асистент кафедри економічної кібернетики та  
управління економічною безпекою*

*Харківського національного університету радіоелектроніки*

## **ЭФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ – ОСНОВОПОЛОЖНИЙ ФАКТОР ЭФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Стаття присвячена дослідженню питання ефективності управління підприємством. Розроблено алгоритм оцінки ефективності менеджменту. Для оцінки приросту вартості підприємства за певний період часу пропонується використовувати один з методів VBM – метод економічної доданої вартості EVA (Economic value added). Критерій зростання вартості для персоналу розглядається як засіб реалізації цільової функції максимізації вартості бізнесу, вирішальний фактор ефективного менеджменту, джерело стійкого зростання підприємства.

**Ключові слова:** ефективність менеджменту, економічна додана вартість, людський капітал, вартість бізнесу, підприємство, інноваційна економіка.

### **Musiienko V.O., Ivanova V.B. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ – ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

Статья посвящена исследованию вопроса эффективности управления предприятием. Разработан алгоритм оценки эффективности менеджмента. Для оценки прироста стоимости предприятия за определенный период времени предлагается использовать один из методов VBM – метод экономической добавленной стоимости EVA (Economic value added). Критерий роста стоимости для персонала рассматривается как средство реализации целевой функции максимизации стоимости бизнеса, решающий фактор эффективного менеджмента, источник устойчивого роста предприятия.

**Ключевые слова:** эффективность менеджмента, экономическая добавленная стоимость, человеческий капитал, стоимость бизнеса, предприятие, инновационная экономика.

### **Musiienko V.O., Ivanova V.B. EFFECTIVE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL – A FUNDAMENTAL FACTOR IN THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE ECONOMY**

The article is devoted to the study of the question of the efficiency of enterprise management. The algorithm for assessing the effectiveness of management is developed. To evaluate the growth of the value of an enterprise for a certain period of time, it is proposed to use one of the methods VBM – the method of economic added value EVA (Economic value added). The criterion for the growth of value for personnel is seen as a means of implementing the objective function of maximizing business value, a decisive factor of effective management, a source of sustainable growth of the enterprise.

**Keywords:** effectiveness of management, economic value added, human capital, business value, enterprise, innovative economy.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, в умовах переходу до інноваційної економіки, нестабільне середовище, в якому функціонують підприємства, крім загроз, несе і нові можливості завоювання стійкої конкурентної переваги. Вирішального значення в

реалізації цих можливостей набуває здатність мобілізувати людський капітал підприємства для безперервного вдосконалення своїх знань, навичок, якості виконуваної роботи. Це означає, що на сучасному етапі для досягнення успіху підприємствам необхідно

підвищувати ефективність управління, інвестувати в людський капітал для підбору ініціативних співробітників, що володіють інтелектуальним потенціалом, мотивуючи розвиток якого, кожен співробітник повинен зробити внесок у створення вартості.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Управління підприємством являє собою складний, багатофункціональний процес, який включає в себе великий спектр як кількісних, так і якісних показників. Дослідженню цих показників приділяється значна увага в роботах учених усього світу. Так, концепція управління вартістю компанії розроблена в працях І.О. Бланка, П. Бернштейна, О. Ніла, Б. Стюарта, М. Ерхардта, Дж. Гранта, Д. О'Бірна, Ю. Бріггема, А. Долгоффа, Р. Пайка, Д. Стерна. Методологічні питання оцінки та управління вартістю компанії знайшли своє відображення в роботах Т. Коллера, Т. Коупленда, К. Мерсера, С. Пауло, М. Скотта, М. Джеймса, О. Додда, С. Лі, Д. Тіса, Т. Хармса, М. Чарльза, Е. Шуена та ін.

Серед українських учених слід відзначити роботи таких авторів, як О. Мендрул, І. Колос, А. Гречан, Л. Запасна, П. Круш, А. Козаченко.

Однак для оцінки ефективності менеджменту необхідно створити комплексну систему цільових нормативів і критеріїв результативності, яка буде використовуватися не тільки як індикатор стану підприємства, а й як система управління, що забезпечує зв'язок між стратегією і цілями, які пов'язані з цілями співробітників, і створенням стійкої конкурентної переваги. З огляду на той факт, що саме людський капітал, який володіє величезним потенціалом для підвищення ефективності функціонування підприємства, є стратегічним чинником конкурентоспроможності, введення вартісних оцінок як критеріїв оцінки ефективності менеджменту є, на думку авторів, обґрунтованим.

**Мета статті** полягає в удосконаленні методичного інструментарію оцінки ефективності менеджменту, реалізованого у вигляді узагальненого алгоритму оцінки ефективності менеджменту на основі управління людським капіталом.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах мінливого зовнішнього середовища знання стають прямою конкурентною перевагою компаній, а носії цих знань – люди – є найціннішим активом, ефективно управління яким дає змогу досягати стратегічних цілей компанії. Формуючи й ефективно керуючи стратегічними активами організації – людським капіталом, компанія набуває унікальної конкурентної переваги. Отже, ефективне управління людським капіталом потрібно розглядати як критерій організаційного розвитку. Ефективність трактується як поліпшення всього: результатів роботи, здібностей працівників, відносин із зовнішнім середовищем, клімату в організації [1, с. 267–268].

Беручи до уваги той факт, що ефективний менеджмент сприяє збільшенню вартості компанії, а максимізація вартості компанії, як показує досвід розвинених країн, забезпечує її довгострокове і стійке процвітання, авторами запропоновано алгоритм оцінки ефективності управління підприємством, заснований на використанні вартісних методів оцінки ефективності менеджменту, що забезпечують взаємозв'язок ефективності та рівня винагороди співробітників, що роблять внесок у створення вартості (рис. 1).

Розглянемо структуру наведеного алгоритму покроково.

**Крок 1.** Формування місії, стратегій і цілей підприємства. Місія – це філософський сенс існування

бізнесу, що веде до змін у житті соціуму. Цілі повинні відповідати розвитку місії. Система цілей повинна бути збалансована таким чином, щоб за умови досягнення цілей бізнесу (наприклад, створення конкурентних переваг) цілі співробітників підприємства (матеріальне благополуччя, фінансова стабільність, впевненість в майбутньому, кар'єрний ріст, визнання, розвиток професіоналізму, реалізація своїх життєвих цінностей) були досягнуті.

Для реалізації таких завдань ефективно застосування системи цільового управління Management by Objectives (MBO) – систематизованого підходу, що дає можливість керівництву концентруватися на поставлених цілях. Його також називають системою управління результатом за програмними цілями. До переваг MBO можна віднести [2]: ієрархію цілей (від стратегічних цілей компанії до оперативних цілей співробітників); узгодженість цілей на всіх рівнях управління; об'єктивність критеріїв оцінки праці; зрозумілі та прийнятні співробітниками критерії оцінки їхньої праці; постійний зворотний зв'язок, можливість оперативної оцінки та коригування діяльності співробітників, підрозділів компанії.

Впровадження MBO дає компанії низку стратегічних переваг, що стосуються як більш ефективного цілепокладання, сполучення цілей підприємства і цілей виконавців, так і підвищення компетенції співробітників і створення стимулів для їхнього розвитку. Орієнтація на результат має ефект синергії, коли всі співробітники починають думати і діяти в напрямі однієї спільної мети. Досягнення організаційних цілей повинно бути реалізовано таким чином, щоб сприяти створенню додаткової цінності та формуванню конкурентної переваги підприємства завдяки інвестиціям в розвиток людського капіталу, управлінню ефективністю праці, формуванню корпоративної культури.

**Крок 2.** Сполучення цілей виконавців і цілей підприємства. Формування оціночних показників результатів, що відбивають досягнення цілей бізнесу. У [3] запропонована система збалансованих показників (система BSC). Вона включає блоки показників як фінансового, так і нефінансового характеру і дає змогу оцінити ступінь досягнення поставлених цілей. Основною та необхідною умовою є саме збалансованість показників. У межах цієї концепції стратегія будь-якої компанії розглядається з погляду таких напрямів, як фінанси, клієнт, внутрішні процеси, зростання і розвиток. Кожному з них відповідає свій набір системи збалансованих показників. У результаті з'явився інструмент, який допомагає вимірювати результативність бізнесу і вирішувати проблеми мотивації. Отже, за допомогою системи цільового управління і системи збалансованих показників формується система цілей, сполучаються цілі виконавців і цілі бізнесу, формується збалансована система оціночних показників результатів.

Цілі формуються під впливом цінностей, життєвих орієнтирів і пріоритетів, принципів, переконань, які формалізуються шляхом формування відповідної корпоративної культури компанії, при цьому основними формальними інструментами є так звані «корпоративна конституція» і «корпоративний кодекс» («внутрішньокорпоративне законодавство»). Причому цікавим є досвід компаній, в яких, наприклад, макет корпоративного кодексу, розроблений управлінцями компанії, виноситься на загальний референдум, і протягом декількох місяців співробітники компанії можуть вносити свої зміни, доповнення, задавати питання, а після того як будуть враховані всі пропо-

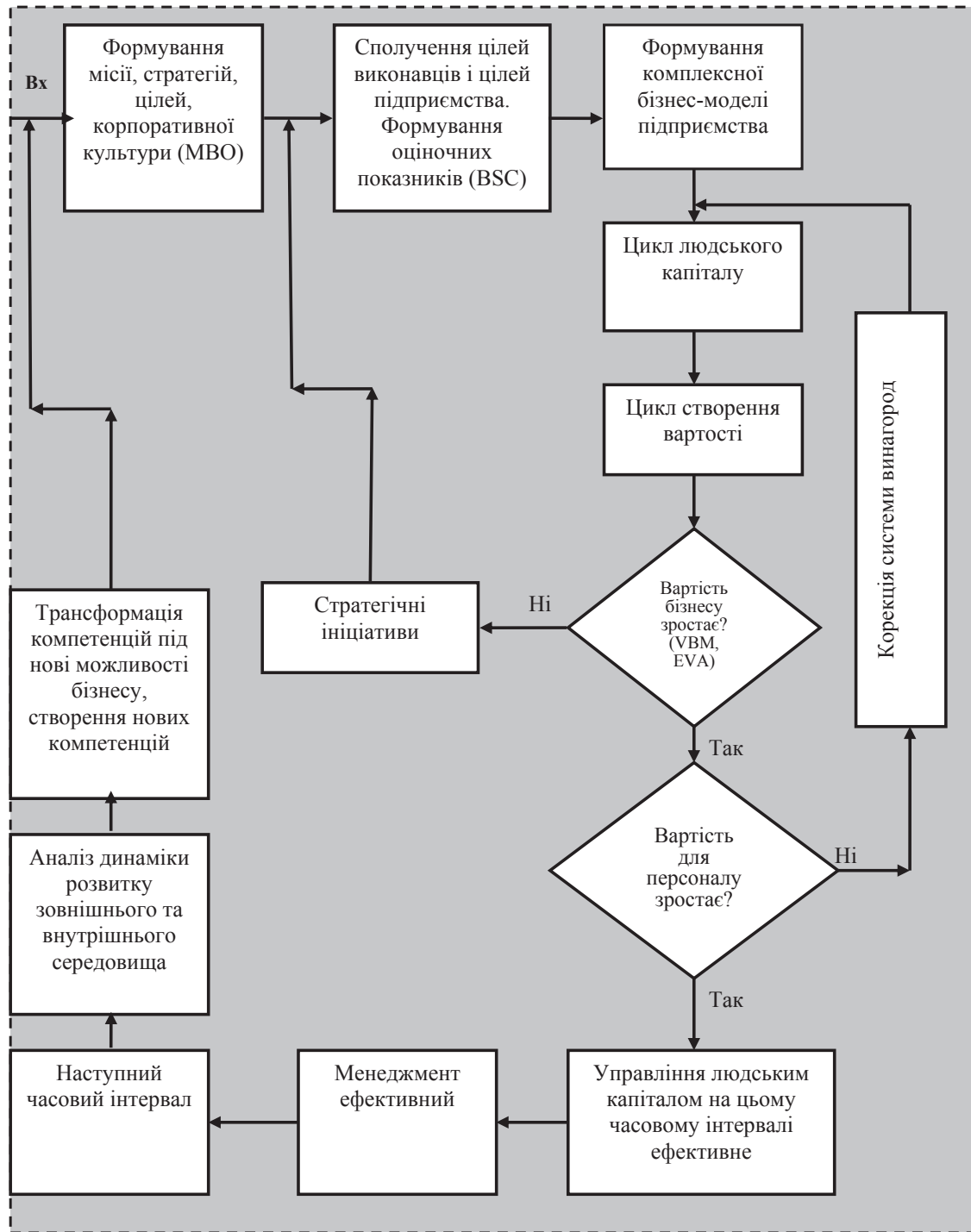


Рис. 1. Алгоритм оцінки ефективності менеджменту

Джерело: розроблено авторами

зиції, документ затверджується. Спільність цінностей веде до підвищення якості людського капіталу, зростання корпоративної культури, сприяє зростанню ефективності бізнес-процесів, зниженню рівня ділового ризику компанії. Цінності – це те, що забезпечує виживання бізнесу, успіх і виконання місії. Система цінностей – це основа корпоративної культури. Формулюючи цінності бізнесу, задають орієнтири для прийняття рішень і постановки стратегічних цілей.

Залежно від специфіки бізнесу до цінностей бізнесу можуть належати: інноваційність, креативність,

конкурентність, безконфліктність, ефективність, професіоналізм, безпека, час, дисципліна, чесність, етичність, синергія, лідерство та ін. Тому важливо в трудовому контракті обумовлювати, що грубе порушення правил, закріплених, наприклад, у «Кодексі ділової етики» (основоположними принципами якого є «безкомпромісна чесність і повага до людей»), може розглядатися як порушення дисципліни і спричинити за це покарання аж до звільнення.

**Крок 3.** Формування комплексної бізнес-моделі підприємства, яка в умовах невизначеності і постійної

мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу необхідна для побудови ефективної системи управління компанією, для досягнення цілей у терміни і з необхідною якістю, задоволення інтересів всіх залучених учасників, в тому числі і персоналу, для узгодження всіх компонентів організації та підтримки реалізації стратегії. Комплексна бізнес-модель підприємства описує бізнес як відкриту систему шляхом побудови базових інформаційних моделей підприємства у взаємодії з моделлю зовнішнього середовища.

**Крок 4.** Цикл людського капіталу, що складається з процесів або функцій, які виконуються будь-якою організацією. Це такі процеси, як: підбір співробітників на підставі критерію оптимальної відповідності вимогам бізнесу, процеси формування способів становлення ефективних відносин у колективі, сприятливого клімату в колективі на основі системи цінностей, корпоративної культури організації, причетності співробітників до прийняття рішень в організації, доступу до інформації, необхідної для виконання робіт на високому професійному рівні, заохочення ініціативи і творчого підходу до роботи, підтримки з боку колег, формування команди однодумців. Крім того, до таких процесів належать процеси оцінки на підставі досягнення співробітниками показників результатів роботи, проведення атестацій у межах узгоджених цілей і вимог до компетентності; оцінка ефективності та підвищення рівня продуктивності; визначення та задоволення потреб у навчанні та розвитку.

Атестація кожного співробітника проводиться на основі переліку пріоритетних компетенцій. За результатами атестації співробітникам пропонуються програми з розвитку прийнятих у компанії стандартів робочої поведінки. Чим кращими виявляються результати розвитку, тим швидше буде відбуватися кар'єрне зростання співробітника на основі цих стандартів. Також у цей цикл входить диференційована система винагороди на основі результатів праці, рівня компетентності та вмінь, особистого вкладу або кваліфікації.

Система винагороди передбачає винагороду фінансового характеру та винагороду нефінансового характеру, а саме: винагороду працівників нефінансовими методами, такими як визнання, підвищення ступеня відповідальності і надання можливостей для досягнення більш високих трудових показників, а також для професійного та особистісного зростання. Крім того, до таких процесів належать процеси надання можливостей для навчання працівників і розвитку їхніх здібностей. Необхідні програми перенавчання персоналу та забезпечення його сталого розвитку як фактора досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Менеджери зобов'язані аналізувати підготовку співробітників для діяльності, пов'язаної зі стратегічним розвитком компанії. Отже, повинна бути сформована ефективна команда, творчі можливості співробітників повинні бути мобілізовані на досягнення стратегічних цілей компанії, а управління людським капіталом має відповідати стратегії.

**Крок 5.** Цикл створення вартості. Конкурентні переваги компанії знаходять своє відображення у процесі створення вартості (внутрішня і зовнішня логістика, виробництво, маркетинг, обслуговування, матеріально-технічне постачання, технологічний розвиток, управління кадрами, інфраструктура компанії) і є проекцією діяльності різних підсистем підприємства. Вартість бізнесу дає змогу найбільш адекватно оцінювати діяльність менеджменту підприємства і є ніби вартісною проекцією прийнятих менеджерами

рішень, реалізованих проектів, способів їх фінансування і політики реінвестування прибутку [5]. Головна перевага вартісних підходів полягає в можливості оцінки не тільки фінансових і матеріальних активів, а й якісного боку компанії: її інтелектуального капіталу і здатності генерувати прибуток. В рамках оцінки ефективності фінансового управління основний зміст вартісного підходу полягає в наступному: чи створює компанія вартість або руйнує її [6].

**Крок 6.** Перевірка зростання вартості бізнесу. Аналізуючи динаміку зміни показника вартості компанії, можна оцінити ефективність управління та інвестиційну привабливість компанії. Управління, засноване на вартості (VBM – value based management), – це система методів та інструментів управління, які використовуються для ефективного функціонування компанії з метою підвищення вартості бізнесу, що забезпечує взаємозв'язок ефективності та рівня винагороди. Один із методів VBM – метод економічної доданої вартості (EVA – economic value added), що дає змогу оцінити приріст вартості підприємства за певний період часу.

У зарубіжних компаніях поширена практика використання показника EVA замість прибутку як інструменту мотивації менеджерів компанії. Винагорода працівників ґрунтується на процентній зміні економічної доданої вартості. Пропонується запровадити критерій вартості в систему оцінки ефективності управління організацією та використовувати показник EVA для вимірювання величини вартості підприємства. Зарубіжні дослідники виділяють цей показник як найбільш простий за складністю розрахунків, який можна застосовувати як для публічних, так і для приватних компаній. Заснований на бухгалтерському балансі показник відображає різницю між фактичною і ринковою вартістю компанії і слугує критерієм заохочення менеджменту компанії, характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства; є індикатором якості управлінських рішень: постійна позитивна величина EVA свідчить про збільшення вартості компанії, негативна – про зниження [7].

**Крок 7.** Перевірка зростання вартості для персоналу. Критерій зростання вартості для персоналу може бути розглянуто як засіб реалізації цільової функції максимізації вартості бізнесу. Людський капітал, будучи носієм різних цінностей і здібностей, таких як здатність до самоорганізації, спільності цінностей і багатьох інших, впливає на вартість бізнесу, створює ресурси у вигляді особливих здібностей, процесів в самому виробництві. Тому під час створення сприятливого клімату для реалізації потенціалу співробітників, мотивації до трансформації та створення нових компетенцій, ефективного управління на підставі критерію збільшення вартості для персоналу, досягнення оціночних показників результатів людський капітал сприяє створенню вартості компанії, формуванню конкурентних переваг.

**Висновки.** Отже, в статті авторами запропоновано напрям удосконалення методичного інструментарію оцінки ефективності менеджменту на основі управління людським капіталом. Наведена методологія реалізована у вигляді узагальненого алгоритму оцінки ефективності менеджменту на основі інтегрованого застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) і економічної доданої вартості (Economic Value Added) в системі управління, націленого на створення вартості (Value-Based Management).

Переваги запропонованого алгоритму полягають у застосуванні концепції управління, націленої на

створення вартості, основою якої є людський капітал, що володіє величезним потенціалом для підвищення ефективності функціонування організації, внаслідок чого критерій зростання вартості для персоналу розглядається як засіб реалізації цільової функції максимізації вартості бізнесу. Запропонований методичний інструментарій може бути використаний у процесі управління підприємствами, що функціонують в умовах високої невизначеності за нестабільного середовища, для оцінки ефективності функціонування та якості управління.

Унікальність ресурсів, створених людським капіталом, є підставою для того, щоб в умовах переходу до інноваційної економіки ефективно управління людським капіталом, регулярне відстеження системи інтересів співробітників, орієнтацію на результат, що створює ефект синергії, створення вартості для персоналу розглядати як вирішальний фактор ефективного менеджменту, джерело стійкого зростання підприємства.

УДК 339.138:330.322

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. VIII, 328с. (Серия «Менеджмент для лидера»).
2. Исакова Д.В. Система управления по целям. URL: [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/2010\\_1/4.pdf](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/4.pdf).
3. Kaplan R.S. Balanced scorecard. From strategy to action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. М.: "Olimp business", 2008. 214 p.
4. Ильенков Д.А. Управление по целям: преимущества и недостатки. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7151>.
5. Применение стоимостного подхода для обоснования критерия развития промышленного предприятия / А.Н. Трошин, А.В. Чемерисова, А.С. Чижик. URL: <http://beintrend.ru/2012-02-06-08-41-06>.
6. Ронина Г.Н. Методы оценки эффективности финансового управления на предприятии в рамках критерия стоимости / Г.Н. Ронина, М.С. Боронин // Сборник: Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2013. № 3. С. 77–80.
7. Воронина С.В. Экономическая добавленная стоимость как инструмент управления стоимостью компании / С.В. Воронина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент. 2012. № 22. С. 6–10.

**Євтушенко Г.В.**

*кандидат економічних наук,  
викладач кафедри маркетингу та менеджменту ЗЕД  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

**Колосовська О.Д.**

*студентка  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

**Оніщенко В.С.**

*студентка  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

## ИНВЕСТИВАННЯ В МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ

У статті висвітлено сутність фінансового аналізу інвестування в маркетингову діяльність підприємства. Запропоновані етапи проведення фінансового аналізу, що можуть забезпечити повну оцінку показників підприємства під час здійснення інвестування в маркетингові проекти. Виявлено основні види ризиків, що виникають під час інвестування в маркетинг, причини їх виникнення та основні заходи для мінімізації ризиків. Приведено метод оцінки ефективності інвестування в маркетингову діяльність підприємства та доведено доцільність проведення контролю фінансових результатів.

**Ключові слова:** інвестиції, маркетинг, підприємство, фінансовий аналіз, прибуток, ризик, управління ризиками, контроль.

### **Евтушенко А.В., Колосовская А.Д., Оніщенко В.С. ИНВЕСТИРОВАНИЕ В МАРКЕТИНГОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА**

В статье освещена сущность финансового анализа инвестирования в маркетинговую деятельность предприятия. Предложены этапы проведения финансового анализа, которые могут обеспечить полную оценку показателей предприятия при осуществлении инвестирования в маркетинговые проекты. Выявлены основные виды рисков, возникающих при инвестировании в маркетинг, причины их возникновения и основные меры по минимизации рисков. Приведен метод оценки эффективности инвестирования в маркетинговую деятельность предприятия и доказана целесообразность проведения контроля финансовых результатов.

**Ключевые слова:** инвестиции, маркетинг, предприятие, финансовый анализ, прибыль, риск, управление рисками, контроль.

### **Ievtushenko G.V., Kolosovska O.D., Onishchenko V.S. INVESTMENT IN THE MARKETING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE AS AN OBJECT OF FINANCIAL ANALYSIS**

The article outlines the essence of the financial analysis of investment in marketing activities of the enterprise. The proposed stages of conducting financial analysis, which can provide a complete assessment of enterprise performance when investing in marketing projects. The main types of risks arising from investing in marketing, the reasons for their occurrence and the main measures for minimization of risks are revealed. The method of assessing the effectiveness of investing in the marketing activity of an enterprise and the feasibility of controlling financial results is given.

**Keywords:** investment, marketing, enterprise, financial analysis, profit, risk, risk management, control.

**Постановка проблеми.** Успішна робота служб маркетингу будь-якої компанії значною мірою впливає на забезпечення фінансових результатів

діяльності організації. Вирішення таких важливих питань, як отримання високого стабільного прибутку та підвищення рентабельності витрат на маркетинг