



МАРКЕТОЛОГ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СТРАТЕГ ЧИ МІШЕНЬ?

(ЯКІ ЗНАННЯ ТА НАВИЧКИ ЖИТТЄВО НЕОБХІДНІ)

ЛЮДМИЛА ШУЛЬГІНА,

д-р екон. наук, професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет

«Усі професії потрібні, усі професії важливі...», — з дитинства твердо знаємо ми, майже як заклинання повторюючи слова відомого поета. Подорослішавши, усвідомлюємо, що є ще й професії популярні, є престижні, а є надпрестижні.

Без перебільшення, але саме надпрестижною з початку нового тисячоліття вважають професію маркетолога і абітурієнти (що мають здорові амбіції обов'язково бути успішними), і студенти (що нині здобувають цей фах), і викладачі (які з приємністю констатують факт незмінно високого конкурсу на спеціальність «Маркетинг» під час вступних кампаній), і практики бізнесу (серед яких навіть найбільш консервативні в докризовий період сформували на своїх підприємствах відділ маркетингу або принаймні ввели до штатного розкладу посаду маркетолога).

Однак світова фінансова криза, що, як відомо, в Україні має найбільш мінорну траєкторію, стала своєрідним холодним душем для всіх щойно названих щасливих груп. Проведене нами опитування серед випускників-маркетологів показало, що у багатьох компаніях першими під скорочення потрапили саме нещодавно створені відділи маркетингу, кількість працівників яких або суттєво зменшено, або навіть звільнено у повному складі. Заданими рекрутингової компанії «Head Hunters», сьогодні на одне вакантне місце маркетолога претендує 38 осіб, незважаючи на зниження посадового окладу в середньому на 20% порівняно з рівнем 2008 року.

Така ситуація змусила маркетологів, які втрималися на робочих

місцях і продовжують працювати, згадати про цехову солідарність. У рамках конференцій, виставок, форумів неодноразово піднімалися й обговорювалися питання щодо позиції маркетолога на підприємстві та можливостей її посилення; розглядалися типові проблеми, з якими він стикається; велися пошуки причин недооцінки або навіть ігнорування його ініціатив; розроблялися спроби знайти шляхи безконфліктної співпраці з іншими відділами підприємства тощо.

«Стратегії ринкових баталій» (а саме так бачать своє призначення маркетологи) аж ніяк не погоджуються з роллю мішені, до якої їх часто змушує керівництво компаній, і шукають причини формування стереотипу маркетолога, який відповідальний (читай: винний і мусить відповідати) за всі непродумані та недостатньо успішні кроки всієї управлінської команди. Цей стереотип сформувався на багатьох підприємствах з моменту появи на них фахівців з маркетингу, а в «нових економічних умовах» (як інколи сором'язливо називають нинішню кризу в Україні) вибухнув негативними тенденціями, про які свідчить наведена вище статистика.

З питанням, у чому ж криються причини описаних тенденцій, ми звернулися до наших випускників, які нині працюють у більш чи менш успішних компаніях на посадах маркетолога, директора з маркетингу, заступника директора підприємства, директора підприємства.

Приємно зазначити, що колишні наші студенти з радістю погодилися на інтерв'ю і з почуттям великої

відповідальності за майбутнє студентів нинішніх надали ґрунтовні й вичерпні відповіді.

Звертаючись передусім до студентів-маркетологів, пропонуємо уважно вивчити викладений у цій статті узагальнений досвід їх старших колег, які мають досить непоганий старт і серйозні амбіції щодо подальшого зростання.

Пропонуємо цей досвід проаналізувати та знайти для себе корисні підказки для можливого коригування планів розвитку власної кар'єри. Зробимо це у запропонованій нами послідовності, розглянувши:

- ◆ **Очікування майбутніх маркетологів.** — Як уявляє собі своє світле майбутнє студент-маркетолог? Які, на його думку, райдужні перспективи на нього чекають?
- ◆ **Очікування роботодавців.** — А які у керівництва компанії уявлення щодо меж обов'язків і повноважень маркетолога? Точніше навіть, що маркетолог повинен чи зобов'язаний: вміти, знати, встигати, аналізувати, передбачати...
- ◆ **Життєво необхідні знання.** — Що терміново слід вивчити, довчити, опанувати, поглибити розуміння...
- ◆ **Життєво необхідні навички.** — Згадаємо про навички виконання конкретних практичних завдань і навички комунікацій (які не менш, а інколи навіть більш важливі) — внутрішніх і зовнішніх, по вертикалі і по горизонталі.

Очікування майбутніх маркетологів

Розпочати виклад хочу з відомої наповненої сарказмом фрази: «Кожен вважає себе стратегом, спостерігаючи за боєм збоку!».

Або «Кожен студент-маркетолог (як і викладач-теоретик) вважає себе стратегом, спостерігаючи за боєм (тобто подіями на ринку) з аудиторії!».

Або «Що необхідно знати і вміти маркетологу, щоб не бути мішенню?».

Бажання знайти відповідь на ці запитання виходить з нормальної людської логіки. Адже ніхто з нас не хоче бути «мішенню», усі ми хочемо бути «стратегами».

Отже, спочатку спустимося на землю — тобто в аудиторію. За критерієм розуміння, на яку стежку вони стали і що на них чекає у майбутньому, всіх студентів-маркетологів ми умовно розділили на три сегменти:

- ◆ «інфантильні песимісти»;
- ◆ «реалісти-практики»;
- ◆ «оптимісти-ідеалісти».

«Інфантильні песимісти»

Нам вдалося підслухати їх думки щодо свого призначення у житті і виявити приблизно такий їхній хід:

«Мама сказала, що:

- ◆ Маркетолог — престижна професія. Прийшлося вступити...
- ◆ Краще «синій» диплом і червоні щоки, аніж навпаки!:)»
- ◆ Якщо я отримаю диплом — на керівну роботу мене влаштують!
- ◆ Головне: серед однокурсників знайти собі розумних підлеглих».

Ми зумисне згадали про цю категорію студентів першими і зупинитися тут довго не будемо з таких причин:



- ◆ їх вибір був несвідомий, так за них вирішили;
- ◆ відповідно вони мають невисокий рівень умотивованості до одержання нових знань, до саморозвитку;
- ◆ так само мало вони мотивовані на пошуки свого місця застосування здобутих знань, оскільки у них відсутня (тобто вже практично задоволена) потреба у самопросуванні.

«Реалісти-практики»

Думки цієї групи студентів кардинально відрізняються від попередньої:



- ◆ «Навчання — це добре, але практика — краще. Я хочу знати життя таким, яким воно є».
- ◆ «Моє майбутнє — в моїх руках. Мені потрібно так багато!.. Якщо я не розпочну зараз?!»
- ◆ «Роботодавці надають перевагу наявності досвіду. Коли я закінчу університет, я вже буду мати досвід».
- ◆ «Незалежність — це передусім фінансова незалежність. Поки я тут буду сидіти за книжками, можу втратити такі можливості!»

Жартома зауважимо, що в університетському середовищі представників цього сегмента іменують «привидами», тому що вони рідко бувають на заняттях. Хоча це саме ті люди, яких англійською мовою називають «self-made». За все, чого вони досягають, вони завдячують передусім собі, власному прагненню розібратися у життєвих пріоритетах тут і сьогодні, власним зусиллям зняти з себе рожеві окуляри і вчасно зрозуміти, що не всі і не завжди здатні об'єктивно та позитивно сприймати їх старання, намагання, ентузіазм і т. п.

Вони розуміють роль протекціонізму в нашому житті, тому самостійно будують свою схему пошуку та отримання підтримки (якщо це буде потрібно).

Раніше чи пізніше ці люди наštовхуються на дефіцит системних теоретичних знань (адже вони часто пропускають заняття, вчать тільки на мінімально необхідному рівні та відповідно до пріоритетів, висловлених на цей момент). І вже пізніше намагаються заповнити прогалини в знаннях самостійно — на магістерських програмах другої освіти, MBA тощо.

«Оптимісти-ідеалісти»

Незважаючи на те що студентські дотепники присвоїли їм насмішкваті назви «ботани» або «заучки», вони були, є і будуть улюбленцями викладачів. Оскільки саме ці студенти — ядро аудиторії, до якої звернені наші (викладацькі) надії, вдячні слухачі наших лекцій і активні учасники організованих нами семінарів, терплячі об'єкти всіх освітянських експериментів (тобто реформ).

Характерними для них є:

- ◆ Переоцінка ролі книжних знань. — Варто начитатися розумних книг або/та мати досвідченого наставника — і «золотий ключик у нашій кишені».
- ◆ Сподівання на високий рівень оплати. — Завищена самооцінка знань і умінь, а також корисності цих інтелектуальних скарбів для роботодавця.
- ◆ Впевненість у відсутності рутини. — «Робота геть позбавлена буденності й є родючим полем для зростання рівня моєї креативності».



- ◆ Недооцінка складності ринкової ситуації. — «Ніхто на ринку не заважає впроваджувати в життя мої геніальні ідеї: конкуренти сильні, але я сильніший; конкуренти хитрі, але я хитріший...»

Вони вчаться натхненно і захоплено (я на власному прикладі переконалася — це діагноз, який часто невиліковний протягом усього життя).

Вони свято вірять у те, що в книгах зібрані рецепти щастя та успіху, і якщо вивчити все, що вимагають викладачі, «на всі 100», — то успіх у майбутньому житті гарантований.

Вони вірять у справедливість: **більше знаю ==> більше можу ==> більше заплатять.**

Дисципліни маркетингового циклу для багатьох студентів є улюбленими. І це природно: курси дуже цікаві. Враження від навчання вони переносять на свої уявлення про майбутню професійну діяльність, у результаті чого недооцінюють значення і обсяг необхідної рутинної роботи, яка супроводжує будь-який вид діяльності, навіть найбільш творчий. Часто випускники є неготовими її сприйняти як невід'ємну частину своєї праці і виконувати належним чином, що не сприяє формуванню позитивного враження у роботодавців.

Очікування (вимоги) роботодавців

Зрозуміло, що наші потреби визначаються тим, хто ми є, і належність до різних груп (суспільних пластів, сегментів споживачів, референтних груп тощо) може спричинити розвиток діаметрально протилежних очікувань.

За критерієм рівня маркетингових знань, а отже і ролі, що відводиться маркетингу на підприємстві, роботодавців (досить умовно) можна поділити на дві групи: лідери (або просунуті) та традиціоналісти (або консерватори).

Кожна підгрупа в свою чергу може ділитися за різними ознаками на велику кількість підгруп (наприклад, є демократичні та авторитарні керівники; ті, хто керують власними підприємствами, та найняті директори; керівники великих і малих підприємств і т. п.). Однак, по-перше, ці та інші критерії ми не будемо брати до уваги, оскільки (на нашу думку) всі вони значно менше впливають на позицію маркетолога на підприємстві, ніж маркетингова освіченість керівника.

По-друге, ми зумисне спростуємо

класифікацію, виділивши два полярні типи.

При цьому важливою є така примітка: апріорі вважаємо, що взаємовідносини керівника з підлеглими не виходять за рамки законодавства і прийнятих у нашому суспільстві норм моралі. А слова «маркетингова освіченість керівника» тлумачимо не лише у вузькому значенні (як знання сутності маркетингових інструментів та вміння застосувати їх на практиці), а й у широкому розумінні (як наявність комплексних знань, що поєднують три основоположні складові маркетингу: розуміння філософії бізнесу, орієнтація у психології поведінки людей [споживачів, підлеглих, партнерів тощо] та знання економіки бізнесу на необхідному рівні).

Лідери

Назву для цієї категорії керівників підказала їх реальна позиція на ринку, а їх ключовими характеристиками є такі:

- ♦ як правило, мають маркетингову освіту (першу або другу, у тому числі MBA престижних бізнес-шкіл);
- ♦ цікавляться новинками маркетингу (читають маркетингову класику і періодику, беруть активну участь у наукових конференціях тощо);
- ♦ на своїх підприємствах впроваджують управління на принципах маркетингу;
- ♦ зокрема великого значення надають розробленню маркетингової стратегії підприємства.

«Розроблення маркетингової стратегії» виділене в окремий підпункт, щоб додатково акцентувати вашу увагу на цьому важливому виді діяльності, а чому — поясню пізніше.

Останнім часом все більше пред-

ставників цієї групи за власною ініціативою налагоджують контакти з вищою школою, беруть участь у розробленні програм співпраці бізнесу з освітою, цікавляться змістом навчання і пропонують свої ідеї під час формування чи удосконалення навчальних планів, погоджуються не лише на зустрічі зі студентами, а й на прочитання окремих професійно-орієнтованих курсів. Вони свідомі того, що якість підготовки фахівців слід покращувати й активно включаються в цей процес.

Традиціоналісти

Шлях до підприємницького успіху не завжди прямий і однозначний. І якщо маркетинг розглядати як сучасний метод ефективного ведення бізнесу в конкурентних умовах, то варто нагадати, що сам термін «конкурентність» стосовно вітчизняного ринку почав застосовуватися не так давно.

Рівень конкуренції на деяких товарних ринках до недавнього часу був незначним, що пояснює відповідно невисокий рівень застосування маркетингу. Незважаючи на це на ринку продовжують функціонувати (інколи навіть досить успішно) підприємства, очолювані керівниками з великим життєвим досвідом, переконання яких щодо стилів і методів управління сформувалися ще в «доринковий» період. Ставлення їх до маркетингу пояснюють такі характеристики:

- ♦ не мають маркетингової освіти (адже не секрет, що посади начальників відділів/департаментів/управлінь часто обіймають люди випадкові, освіта в яких якщо й вища, то неповна, отримана десь, якось і колись...);
- ♦ обізнані з популярними маркетинговими прийомами (не тому що переконані в їх корисності, а завдяки широкому використанню цих прийомів на ринку);
- ♦ розглядають роль маркетингу у досягненні цілей підприємства як другорядну;
- ♦ вводять у штат маркетолога / чи відкривають відділи маркетингу (функції яких можна віднести до маркетингових досить приблизно).





Часто ринкові умови для цих керівників є некомфортними і чужими. Вони пристосувалися до них (значною мірою вони ж і сформували їх сучасний деформований вигляд), традиційно залучивши для досягнення своїх цілей зв'язки, тобто можливості впливових друзів, родичів, знайомих.

Усіх роботодавців (незалежно від належності до якоїсь із виділених груп, незалежно від ринку чи масштабу бізнесу) об'єднує одне спільне бажання:

«Нам потрібно більше маркетологів – хороших і різних!» ==>

==> Різні у нас уже є. Нам би хороших побільше!

Думаю, що молодому поколінню потрібне пояснення: тут використано лозунг, що був популярним за радянських часів і звучав так: **«Нам потрібно більше товарів – хороших і різних!» ==>** На що відомий гуморист відповів: **«Різні у нас уже є. Нам би хороших побільше!».**

Отже, роботодавців (і лідерів, і традиціоналістів) об'єднує те, що вони називають дефіцитом кадрів. Маркетологів випускають багато, водночас серед них складно знайти такого, який би відповідав рівню вимог. При цьому природа невисокої оцінки професіоналізму маркетологів у роботодавців різна і має як суб'єктивну, так і об'єктивну складові. Почнемо з суб'єктивної.

Суб'єктивні причини низької оцінки професіоналізму маркетологів роботодавцями: лідери – завищують вимоги, традиціоналісти – не чітко визначають обов'язки.

Лідери часто «страждають на перфекціонізм» і (співвідносячи з собою і своїми амбіціями) ставлять завищені вимоги, а традиціоналісти не можуть чітко окреслити коло обов'язків маркетолога, визначити його завдання, але про всякий випадок незадоволені. Додам, що саме на таких підприємствах, де роль маркетингу і маркетологів виглядає розми-

то, в першу чергу потрапили під косу скорочення маркетологи та рекламисти.

Керівники перекладають на маркетологів усі проблеми підприємства (де не розроблена стратегія розвитку, не налагоджений управлінський облік, не прописані бізнес-процеси, де кожного дня – фронт, передова, завдання вирішуються «сьогодні на вчора»). А маркетологи (причина всіх невдач!) як рухлива мішень намагаються вивернутися між стрілами, які в них летять.

Однак повторю: така ситуація частіше всього – результат зустрічі слабого керівника із слабким підлеглим.

Об'єктивні причини низької оцінки професіоналізму маркетологів роботодавцями (нагадаю, що вони дзеркально відображають незадоволені очікування роботодавців, тобто інакше цей перелік можна назвати «типові помилки маркетологів» чи, з іншого боку, «типові претензії до маркетологів». Наприклад, по першому пункту – очікували глибоких знань і т. д.):

- ◆ поверхові знання (не володіють сучасними методами аналізу, не вміють орієнтуватися у величезних обсягах інформації, швидко знаходити потрібну, робити адекватні висновки);
- ◆ нерозуміння специфіки ринку, на якому працює компанія;
- ◆ недосконале знання товару і відповідно неврахування його особливостей у формуванні маркетингового міксу;
- ◆ неправильне використання знань і навичок (наприклад, недоречне чи невчасне застосування певного засобу);
- ◆ невміння і/чи небажання розвиватися (слідкувати за тенденціями розвитку маркетингу як дуже динамічної науки і практики);
- ◆ безініціативність (щоправда, вона є часто реакцією на експлуататорські умови праці – ненормований, наприклад 16-годинний, робочий день за досить скромну оплату);
- ◆ невміння працювати (знаходити контакт) у колективі (не розуміння особливостей взаємодій керівник – підлег-

лий, «мій» відділ – «чужий» відділ). На нашу думку, варто звернути особливу увагу на цю позицію. Незважаючи на те що вона стоїть передостанньою, роль її у майбутній кар'єрі – одна з найважливіших;

- ◆ зависока амбіційність, неспівставна з реальними достоїнствами (реальною віддачею).

Власне кажучи, підказки вже надані. Адже, знаючи типові помилки одних і претензії інших, не складно визначитися із відповідями на запитання:

Що (потрібно знати і уміти)?

Де (отримати знання та навички)?

Як (здобути знання та навички)?

Життєво необхідні знання

(Переконана, що словосполучення «життєво необхідні» у нинішній ситуації не є перебільшенням.)

Перед тим як оприлюднити узагальнену точку зору випускників-маркетологів щодо поставлених питань, хочу наголосити, по-перше, односторонньої відповіді на них немає і не може бути, хоч би тому, що всі ми різні. А звідси, по-друге, кожна людина талановита, отже, слід відкривати у собі власні таланти, розвивати їх і роботу шукати відповідно до природою нам даних переваг.

Якраз про це ще у IV ст. до н. е. говорив всесвітньо відомий мислитель Конфуцій (551–479 до н. е.): «Знайди роботу, яку любиш, і ти не мусити меш працювати жодного дня у своєму житті». Таку ж ідею обґрунтував і наш великий просвітител, філософ і поет Григорій Савич Сковорода (1722–1794) у своїй теорії «сродної» праці: «Життя – це праця, а праця лише тоді приносить насолоду і робить життя щасливим, коли вона є виявом природних нахилів».

На щастя, маркетинг є такою різноплановою сферою діяльності, із таким широким спектром функцій, що можна знайти роботу до душі людям із різноманітними талантами. Звідси, в свою чергу, впливає, по-третє, у різних сферах маркетингової діяльності від випускників будуть вимагати поглиблених спеціальних (диференційованих) знань. Однак ми спробували знайти ті вимоги до

претендентів, що об'єднують усіх роботодавців.

◆ **Маркетинг** на рівні «Основ маркетингу» слід опанувати у повному обсязі. Крім того, необхідно постійно удосконалюватися у певній галузі маркетингових знань з урахуванням специфіки обраної сфери діяльності. Бажано визначитися з нею якомога раніше. Наприклад, якщо є бажання бути аналітиком, — доцільно більше практикуватися у методах аналізу, якщо бренд-менеджером — вивчати теорію та практику брендингу і т. п.

◆ **Економіку** варто вивчити настільки, щоб уміти розраховувати бюджет маркетингу, вміти обґрунтувати доцільність витрат на певні заходи не лише в маркетингових, а й в економічних термінах, — без цього жоден фінансовий директор навіть не розглядатиме поданих пропозицій.

◆ **Психологія**, як уже зазначалося, належить до основоположних складових маркетингової діяльності. Абсолютно нелогічним було б очікувати вдаливих заходів щодо залучення споживачів від фахівця, який не знає відповідних психологічних прийомів і не розуміє їх значення.

Отже, організація та реалізація цих заходів потребує володіння методами переконання, що спрямовані на таких контрагентів.

◆ **Споживача.** Найтиповіша помилка маркетолога сконцентрована у вислові: «Я так думаю, значить, так само думає і споживач». У жодному разі не можна присвоювати (переносити) свої думки на цільовий ринок, а також недооцінювати споживача, сподіватися, що він спіймається на примітив, або, навпаки, загравати з ним, вдумуючи еквілібристичні маркетингові прийоми, які тільки викликають роздратування. Те ж саме стосується партнерів та ін.

◆ **Керівника.** Згадаємо крилатий вислів: «На всякого мудреца довольно простоты». Усі керівни-

ки — люди, з їх перевагами і недоліками, що необхідно враховувати, намагаючись довести доцільність чергової ідеї. Не слід забувати і про те, що незалежно від того, чи традиціоналіст, кожен керівник відповідальний за результати діяльності цілого підприємства (а не лише відділу маркетингу). Вже навіть виходячи з різниці в позиціях на підприємстві, його точка зору на предмет може відрізнятись.

◆ **Співробітників.** Грамотна поведінка у колективі — це наука і мистецтво, які є для керівництва часто важливішими від рівня професіоналізму співробітника, від рівня його компетенції у предметі діяльності.

◆ **Юридичні аспекти** обраного виду бізнесу слід знати у межах, що дозволять уникнути можливих непорозумінь чи навіть серйозних проблем. У компаніях, як правило, є юрист, проте опанування базових питань законодавчого поля діяльності дозволить суттєво скоротити термін прийняття рішень, знизити рівень можливого ризику, що, безумовно, має посилити позицію маркетолога на підприємстві, як і застерегти його від потрапляння у складні ситуації.

◆ **Іноземні мови.** Зайве доводити, що знання іноземних мов розширює горизонти світогляду, а з ними — горизонти діяльності, перспективи можливостей та успіху.

Життєво необхідні навички

Навіть за умови блискучого володіння усіма переліченими вище знаннями, вага маркетолога на підприємстві незначна, а роль непомітна, якщо він не здатний практично реалізувати свій інтелектуальний багаж. Перейдемо до розгляду тих умінь, що всіма респондентами були названі як пріоритетні.

◆ **Уміння себе позиціювати** (а отже, вигідно продавати та просувати). Називаємо цю позицію першою, тому що від неї суттєво залежить рівень ре-

алізації решти навиків. Знову наголошуємо на важливості розвитку комунікаційних здібностей, сутність яких є протилежною народній мудрості: «Вміла готувати, а не вміла подавати». Кожен член колективу зосереджений на виконанні своїх обов'язків, тому немає нічого дивного в необхідності вироблення звички щоденно доводити керівництву і колегам свою значимість. Ясна річ, не за рахунок виконання функцій, а саме шляхом поєднання їх виконання і презентації. Для цього потрібно дисциплінувати себе до розвитку таких навиків:

◆ вчасно і регулярно презентувати ефективність запропонованих вами заходів (а інакше керівник вважатиме вас дармоїдом і вискочкою);

◆ вибирати слова, час і місце для узгодження з керівником ваших доленосних ідей;

◆ відділяти ті функції, що мають виконувати інші підрозділи (інакше вам будуть підкидати всі можливі й неможливі завдання, не даючи зосередитися на суто маркетингових обов'язках).

◆ **Уміння продавати** визначене як один з найбільш потрібних і водночас найбільш дефіцитних талантів, базою для розвитку якого є досконале знання товару, розуміння потреб і переваг споживача, уміння вести переговори, володіння мистецтвом переконання і т. п. Цьому недостатньо приділяють уваги під час навчання в університеті, але на ринку представлена велика кількість ґрунтовних книг, які у маркетолога мають бути настільними.

◆ **Маркетингове мислення** — уміння думати і відчувати за представника цільової аудиторії, базуючись на знаннях, зазначених вище. Такий вектор мислення сприяє розвитку ефективної творчості, позбавленої самомилювання і зайвих ефектів. Щоб проілюструвати висловлену думку, процитуємо Д. Огілві: «Якщо говорять про рекламу — це погана реклама.

Якщо говорять про товар, який вона рекламує, — це хороша реклама». Інакше кажучи, якщо ваш успіх у самопросуванні вищий за успіх бренду, за який ви відповідаєте, то для керівництва це має бути чітким сигналом ваших справжніх цілей на підприємстві.

- ♦ **Працездатність.** Зрозуміло, що в час, коли все складніше знайти нові шляхи диференціації (як для підприємства чи його товару, так і для особистості), успішними можуть бути тільки працездатні люди. Однак хоча застерегти від трудоголізму, який, як і будь-який інший «-ізм», є надто шкідливим. Від випускників відомо, що дехто з них не виходить з офісу по 16 годин майже 365 днів на рік. Більше того, такий стиль життя і праці пропагується на їх підприємствах як норма.

Однак напрошується запитання: «Ми для підприємства чи підприємство для нас?» (Читай: «Ми для товару чи товар для нас? Ми для грошей чи гроші для нас?..»). На наше тверде переконання, слід знаходити в собі сили будувати гармонійне збалансоване життя. Згадайте спектр з тайм-менеджменту, в якому обов'язково має бути місце і для родини, і для друзів, і для відпочинку.

- ♦ **Уміння виконувати** одночасно кілька завдань, до того ж у стислі строки, — це навик, потреба в якому актуалізувалася стилем сучасного життя і який виховується у процесі набуття досвіду виконання спочатку кожного окремого завдання, на основі чого поступово формується унікальний комплекс власної поліспеціалізації.

- ♦ **Здоровий бюрократизм** — це звичка працювати за правилами і чітко фіксувати ознаки (параметри) діяльності. Ця звичка є надійним захистом від неухажливих колег (а може, і недобросовісних), партнерів, клієнтів. Адже в сучасному стрімкому потоці подій неможливо утримати в пам'яті всі їх деталі.

Тому доцільно матеріалізувати важливі моменти, пов'язані з межа-

ми відповідальності за виконану роботу (дату отримання завдання, форму і обсяг виконання, згоду чи незгоду тощо). Наприклад, підпис клієнта на макеті рекламного оголошення, що засвідчує його згоду з текстом, гарантує від можливих (у тому числі і фінансових) претензій з боку замовника.

- ♦ **Уміння бути членом колективу** має бути урівноважене з таким способом власного позиціонування, який би не порушував атмосферу творчої співпраці, здоровий мікроклімат у колективі. Не зупиняючись на деталях, наголосимо лише на необхідності враховувати особливості ієрархії, сформовані на підприємстві, напрямки інформаційних потоків, норми та методи розподілу функцій, специфіку контролю за виконанням функціональних обов'язків.

Знову звернуся до висхідної думки: кожна людина унікальна й неповторна, кожна у чомусь особливо талановита. Уміння бути членом колективу — це уміння сприяти розпізнаванню й активації цих талантів, допомагати спрямовувати їх на користь підприємству, а отже, і кожному його працівнику. Важливий момент: якщо кожен працівник має змогу виявити свої кращі риси, а можливості для негативу обмежені чіткими правилами, тоді бажання для виявлення останніх поступово атрофуються.

- ♦ **Відповідальність.** Варто зазначити, що відсутність або дефіцит відповідальності — це сьогодні проблема всього суспільства, що, безумовно, позначається на рівні відповідальності у ставленні членів цього суспільства до роботи. Не може бути побудована система цілковитої відповідальності «в окремо взятій компанії». Тим більше привабливою для керівництва є наявність цієї риси у підлеглих, і тим більше цінуються відповідальні працівники.

Підсумовуючи викладене, можемо вивести формулу успіху:), який нині неможливий без універсальності, і в запропонованому контексті є її синонімом:

$$\sum_{i=1}^n C_i = Y \longrightarrow \infty$$

де C — спеціалізація; Y — універсальність, що є основою успіху. Знак нескінченності ще раз підтверджує відомий факт відсутності межі удосконалення, як і межі успішності.

Практики маркетингу, як і значна частина академічних працівників, переконані, що єдиним шляхом до втілення в життя змісту цієї формули (чи до самоствердження як стратега) є поєднання навчання в університеті з практичною діяльністю.

Один із керівників відверто зізнався: «Якщо випускник університету, провчившись п'ять років, не має практичного досвіду, — його кандидатуру я не розглядаю!». Не раджу ігнорувати цю заяву.

Хочу сердечно подякувати нашим випускникам за ексклюзивні інтерв'ю, на основі яких була підготовлена ця стаття:

Бугайцовій Інзі — директору з маркетингу та збуту ТОВ НВП «БІО-Тест-Лабораторія»

Григорян Галині — директору рекламної агенції «Зебра»

Дяченко Олені — директору ТОВ «Сідіком Україна»

Катречі Ользі — маркетологу ТОВ «КСР»

Ковальчук Лілії — маркетинг-менеджеру багатофункціонального комплексу «Київ Аеропорт Сіті»

Любицю Михайлу — маркетологу видавництва «Грані Т»

Ніколаєвій Ірині — спеціалісту з управління рекламою та PR-страхової компанії «Країна»

Потішук Ользі — спеціалісту з логістики компанії «Нокія Сіменс Нетворкс Україна»

Пугачову Станіславу — заступнику генерального директора ТОВ «СТВ-Берегиня»

Старжинському Ігорю — заступнику директора розважального центру «Дивосвіт»

Швед Катерині — заступнику директора готельного комплексу «Фараон»

Яцюку Дмитру — практику реклами, кандидату економічних наук, старшому викладачу КНТЕУ.