



**КТО УПРАВЛЯЕТ  
ВНИМАНИЕМ  
И ВЫБОРОМ.  
ПОРТРЕТ СМО**

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение	03		
Демографический портрет	04	Пол	04
		Возраст	04
		Образование	05
Опыт	06	Предшествующий опыт до СМО	06
		Кого назначают СМО	06
		Из СМО в CEO	07
		Международный опыт	08
		Индустриальный опыт	09
		Типажи CEO	10
Карьерная динамика СМО: от назначений до отставок	12		
Выводы	14		

## АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



**Юлия Манькова (Комиссарова)**  
консультант, лидер  
центров функциональной  
экспертизы СМО и HRD



**Екатерина Круглова**  
руководитель проектов, лидер  
центра функциональной  
экспертизы СМО



**Полина Бабицкая**  
ассоциат, лидер центра  
функциональной  
экспертизы СМО

# ВВЕДЕНИЕ

За прошедший 2024 год мы наблюдали десятки смен СМО на российском рынке, в том числе на уровне крупнейших в своем секторе компаний (Перекрёсток, билайн, Т2, Самолёт, H&N (ex Danone) и другие). Новые назначения отражают изменившиеся требования рынка и свидетельствуют о трансформации роли маркетинга, которая сегодня становится многогранной и больше не сфокусирована только на бренде и рекламе. При этом портреты лидеров функции существенно различаются в зависимости от компаний и индустрий.

Мы решили проследить, какие ключевые черты и карьерные пути сегодня характерны для российских СМО. В рамках исследования был проведён анализ опыта и демографических характеристик СМО в различных отраслях. Цель — выявить факторы, влияющие на карьерное развитие и требования работодателей, а также определить преобладающие типы маркетинга в каждой индустрии.

В исследовании проанализировано более 100 профилей директоров по маркетингу крупнейших российских компаний. Выборка охватывает бизнесы, ориентированные на потребительские товары и услуги, и намеренно исключает компании промышленного сектора и B2B-направления.

## ЧТО МЫ УЗНАЛИ О СМО

- **Демографический профиль.** Должность директора по маркетингу демонстрирует гендерное равновесие: 59% СМО — женщины, 41% — мужчины. Медианный возраст — 43 года.
- **Образование.** Первое образование СМО чаще всего профильное (маркетинг и PR) или экономическое, на третьем месте по популярности — технические специальности.
- **Опыт в роли.** Половина СМО уже занимали аналогичную руководящую роль, 40% получили вертикальное продвижение в своей компании, а остальные пришли из других или смежных функций.
- **Внешний найм преобладает.** 74% назначений в опыте СМО осуществлялись через внешний найм, при этом 54% кандидатов извне обладали опытом в соответствующей индустрии.
- **Выбор в пользу опыта.** Крупнейшие компании предпочитают не рисковать — среди 25 назначений 2024 года 24 СМО уже имели опыт в роли первого лица функции (в одном случае — внутреннее продвижение). Из них всего 5 кандидатов не имели опыта в индустрии, в которую пришли. При этом внешний найм преобладал — только 7 из 25 уже находились внутри бизнеса или повторно вернулись в него.

# ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ

## ПОЛ



Одной из особенностей функции маркетинга является сравнительно равномерное распределение между мужчинами и женщинами на руководящих позициях. По данным нашего исследования, 59% СМО — женщины, а 41% — мужчины, что демонстрирует высокую степень гендерного баланса. Это заметно выделяет маркетинг среди большинства других управленческих сфер, где традиционно доминирует мужское лидерство — за исключением управления персоналом.

В предыдущем выпуске серии нашего исследования мы рассказали, почему 75% главных российских HRD — женщины.

Кто управляет  
человеческим капиталом.  
Портрет HRD

[https://tei.wardhowell.com/researches/hr\\_01.pdf](https://tei.wardhowell.com/researches/hr_01.pdf)

## ВОЗРАСТ



Возрастной портрет СМО показывает, что большинство руководителей перешли отметку в 40 лет. По результатам исследования, 59% находятся в диапазоне от 41 до 50 лет, медианный возраст составляет 43 года. Руководителей моложе 30 лет — лишь 1%.

Наиболее высокий возраст наблюдается в отрасли медицины и фармацевтики, где медиана достигает 47 лет. Это связано с консервативным характером и стабильностью отрасли, где маркетинг требует глубокого понимания сложных продуктов, строгих нормативных требований и специфики взаимодействия с профессиональной аудиторией. Высокий порог вхождения способствует тому, что руководящие позиции, как правило, занимают специалисты с обширным опытом и серьезной экспертизой.

Самыми молодыми отраслями оказались строительство (медианный возраст — 40,1 лет), транспорт и логистика (41 год), а также розничная торговля (42,6 года) и ТМТ — технологии, медиа и телеком (43 года). Относительно низкий возраст маркетинг-директоров в этих сферах можно объяснить активной цифровизацией индустрий, которая требует от лидеров умения внедрять технологические решения, развивать цифровые каналы коммуникации и быстро адаптироваться к меняющейся среде. Молодые руководители, как правило, быстрее осваивают современные тренды и оперативнее реагируют на изменения.

# В стремлении обновить имидж и усилить позиционирование, крупные работодатели целенаправленно привлекают молодых руководителей.

Авиаперевозчики и службы доставки активно развивают программы лояльности и цифровые каналы взаимодействия с клиентами, что повышает спрос на лидеров с современным и “свежим” подходом к работе с ключевой аудиторией и опытом в digital-маркетинге.

По опыту Ward Howell, розничная торговля и TMT — одни из самых динамичных отраслей, отличающиеся инновационными практиками и готовностью привлекать молодых топ-менеджеров.

Показательными примерами этого тренда становятся кадровые решения в таких компаниях, как «Купер», «Самокат» и сервисы «Яндекса».

## ОБРАЗОВАНИЕ

Топ-3 образовательных направлений среди СМО: маркетинг, реклама, PR (26%), экономика и финансы (20%) и технические специальности (18%).

Маркетинг остаётся сравнительно молодой профессией на российском рынке, поэтому многие будущие СМО накапливали практические знания уже в ходе карьеры или проходили профильное дополнительное обучение. При этом среди первого образования встречаются и менее типичные специальности — от психологии, искусства и педагогики до медицины и философии.



**Андрей Венгеров**

Директор по маркетингу, ПИК

«Гуманитарное высшее образование характерно для определенного поколения, которое получало его в 00-х, когда как такового маркетингового профиля еще не сложилось. Маркетинг был сфокусирован на гуманитарной функции, подготовка диджитал специалистов отсутствовала. Большинство тех, кто руководит маркетингом сейчас — это люди старше 30 лет, «самоучки», т.к. факультетов маркетинга в их время еще не было. Это не недостаток, а факт того, что индустрия опережала образование, поэтому сложился слой специалистов, которые не получили профильного образования. Сейчас, индустрия меняется быстро, и обучаясь 5 лет, получаешь знания на 1-2 года, потом появляются новые вводные, которые диктует рынок, и необходимо перестраиваться, и заново обучаться. **Диплом несет под собой фактор готовности к дальнейшей работе, но не получение знаний навсегда».**



**Алексей Кулаков**

Директор по маркетингу, Lamoda/ экс-CEO рекламного агентства Mindshare

«Современный маркетинг не только про коммуникации, а про умение владеть большими цифрами и связывать вещи логически. **Фундаментальное образование дает хорошую базу, чтобы все выстраивать в логические взаимосвязи, а маркетинг в бизнесе — не только про смыслы, но и про деньги и эффективность. Сейчас функция еще и переходит из коммуникаций в продукт, необходимо понимать алгоритмы и то, как работать с большими данными, а это требует наличия, к примеру, математического образования».**



**Дмитрий Богод**

CEO, Мое Дело / экс-Директор по стратегическому развитию, маркетингу и коммерции «Самолёт» и бывший директор по трансформации и развитию бизнеса «Лента»

«Чтобы преуспеть в роли CEO, не столь важно направление образования, **как наличие практического разностороннего опыта, умение строить эффективные команды, работать с цифрами, иметь критическое и стратегическое мышление, чтобы разбирать различные сложные кейсы».**

# ОПЫТ

## ПРЕДШЕСТВУЮЩИЙ ОПЫТ ДО РОЛИ СМО

Путь к первой роли СМО в карьере часто начинается в рамках специализированных направлений маркетинга. Мы выявили топ три функции, из которых наиболее часто вырастают СМО:

# 18%

маркетинговые коммуникации

# 13%

бренд-менеджмент

# 13%

маркетинг категории  
(СМО категории  
или аналогичные позиции)

\*Роль СМО категории характерна для крупных компаний, особенно в FMCG-секторе: такие позиции охватывают почти весь функционал СМО, но с акцентом на управление отдельной категорией, что становится логичным этапом для дальнейшего карьерного роста.

## КОГО НАЗНАЧАЮТ СМО

Назначение на роль СМО часто является логическим продолжением карьерного пути в маркетинге, однако траектории развития могут существенно отличаться. В половине случаев при назначении предпочтение отдается кандидатам, уже занимавшим схожую руководящую роль:

# 40%

новых СМО ранее выполняли схожие функции, что подчеркивает значимость управленческого опыта.

# 10%

пришли из руководства коммерческой функцией — например, коммерческий директор, директор по продажам и маркетингу или директор по электронной коммерции.

Классический вертикальный переход совершили почти 40% руководителей:

# 27%

СМО выросли внутри маркетинговой функции, занимаясь брендом, PR, коммуникациями или будучи заместителями СМО.

# 9%

руководителей занимали должность СМО категории.

Среди оставшихся траекторий можно выделить следующие варианты:

- 4% СМО занимали посты генерального директора, преимущественно в маркетинговых агентствах, прежде чем перейти в корпоративный сектор.
- 6% руководителей пришли из других функций, таких как HR, стратегия или развитие бизнеса, что говорит о разнообразии взглядов и опыта, востребованных в современных маркетинговых лидерах.
- 4% из областей на стыке с маркетингом (например, клиентский опыт, CJM и т.д.).

## Роль СМО редко становится отправной точкой для перехода на позицию СЕО. Мы проследили на примере 200 крупнейших компаний России — среди всех СЕО этого списка за последние 10 лет только 4% вышли из маркетинговой функции.

Это кажется вполне ожидаемым результатом, учитывая промышленный характер экономики страны, где маркетинг либо отсутствует, либо носит специфический характер. Кроме того, наблюдается устойчивая тенденция: бизнес часто возглавляют бывшие финансисты, традиционно обладающие глубокой экспертизой в управлении денежными потоками, инвестициями, бюджетированием и стратегическим планированием, а также юристы. Последние стали особенно востребованы после 2022 года, когда ужесточение регулирования, санкционное давление и возросшие риски сделали правовую экспертизу ключевой для управления бизнесом.

За исключением рекламных агентств и креативных бизнесов, путь бывшего маркетолога к позиции СЕО встречается крайне редко. Мы предложили нашим экспертам порассуждать, почему так происходит.



**Антон Володькин**

СЕО, Wink /  
экс-Директор  
операционного  
маркетинга  
и электронной  
коммерции, МВидео

«Во-первых, в маркетинг часто идут люди со специфическим профилем, то есть, те, кто должны обладать высоким креативным мышлением, чувствовать потребителя, при этом должна быть смесь математики с творческим началом. Креативный склад зачастую не позволяет двигаться дальше и выйти за рамки маркетинга. Если же маркетолог начал мыслить как бизнес-лидер или продуктолог и понимает свое влияние на продукт, анализирует и расширяет свою деятельность, тогда он выходит за эти пределы и становится СЕО.

Коммерсанты — продают, финансисты — агрегируют, юристы — могут обеспечить безопасность бизнеса, маркетолог же мало участвует в стратегировании, связке с большим результатом, а также, как правило, обладает определенным психотипом.

Я стал СЕО, так как сам этого хотел, в какой-то момент понял, что в маркетинге тесно, не могу влиять на результаты бизнеса, а хочу изменить финансовую схему, мотивацию персонала. Маркетинг в широком смысле обо всем, плюс важен психотип, подходящий под управленческую роль. Не уверен, что я смог бы управлять строительной компанией или той, где много мелкой операционки, а Wink — цифровой и креативный бизнес. Таким образом, важно желание, обладание силой и смелостью, компетенциями для управления изменениями, сферой бизнеса и теми ситуациями, когда нужны большие изменения фокуса на отношения с клиентами».



**Дмитрий Богод**

СЕО, Мое Дело /  
экс-Директор  
по стратегическому  
развитию, маркетингу  
и коммерции  
«Самолёт» и бывший  
директор  
по трансформации  
и развитию бизнеса  
«Лента»

«Безусловно влияют следующие причины:

- историческое восприятие маркетологов и функции маркетинга — многие смотрят на маркетинг как на узкую функцию, которая воспринимается как центр затрат, а не источник развития бизнеса;
- охват роли — чтобы управлять бизнесом, надо уметь управлять P&L, а в маркетинге это не предусматривается;
- стереотипы — иногда маркетологи ассоциируются с «творческими» личностями;
- кросс-функциональный опыт — управление кросс-функциональными командами или/и проектами, что не всегда получается в маркетинге».

Примечательно, что 47% СМО имеют опыт работы в международных компаниях — особенно это характерно для секторов FMCG (73%), фармацевтики (75%) и TMT (74%).

Такое распределение во многом связано с историческим доминированием глобальных игроков на российском рынке FMCG. Там подходы к управлению, построению брендов и разработке маркетинговых стратегий формировались под влиянием международных стандартов и каскадировались сверху вниз с последующей адаптацией на локальном уровне. Аналогичная ситуация наблюдается и в фармацевтической отрасли, где позиции компаний из «Big Pharma» традиционно остаются сильными.

## В TMT-секторе 70% СМО выборки ранее работали либо в FMCG-компаниях, либо в маркетинговых/медийных агентствах.

Очевидно, позиции международных компаний как ключевых доноров лучших маркетинговых практик постепенно ослабевают.

Во-первых, классическая модель FMCG-маркетинга уже не универсальна — для ряда отраслей она менее актуальна, а специалисты с моно-опытом в одном секторе не всегда соответствуют требованиям рынка.

Во-вторых, в России формируются «школы» маркетинга на уровне отдельных компаний, чьи сотрудники становятся все более востребованными. Речь, прежде всего, о бизнесах с сильным продуктом и качественным пользовательским опытом — преимущественно это онлайн-сервисы и крупные экосистемы, такие как Яндекс.

В результате этих изменений ландшафт подбора СМО становится более разнообразным: международный опыт по-прежнему ценен, но уже не является безусловным преимуществом.



Алексей Кулаков

Директор по маркетингу, Lamoda/ экс-CEO рекламного агентства Mindshare

«Было много волн: FMCG — нёс под собой коммуникацию и реализацию через медиа каналы, компании драйвили повестку для потребителя. Потом последовала волна durable goods [товары длительного пользования] (авто, ювелирка и техника, финансы) — характеризовалась таргетированием и попаданием в нужную аудиторию. Затем возник сетевой и массовый ритейл, где была прямая связь маркетинга с трафиком и продажами. **Сейчас это ИТ-компании, а точнее диджитальные customer платформы** (диджитал сервисы) – где ключевым становится знание диджитал-продуктового маркетинга».



Евгения Одинцова

Директор по центральному маркетингу, Авито

«В FMCG такой большой упор на маркетинг, потому что у продуктов почти одинаковые свойства — и бренды за счет инструментов маркетинга отстраиваются от конкурентов. Сейчас рынок достаточно сильно трансформируется в сторону онлайн, и роль маркетинга в быстрорастущих индустриях стала больше про привлечение — нужно быстро и много пользователей привлечь в продукт. У крупных компаний, экосистем, типа Сбера, МТС и Авито двойная задача: им, помимо работы на привлечение пользователей, также важно последовательно развивать бренд, чтобы максимизировать эффективность общего маркетингового бюджета.

Как я вижу проблему рынка: **с уходом FMCG и западных компаний из эфира планка качественных, креативных, нестандартных решений с точки зрения коммуникаций стала чуть ниже**. Мы и конкуренты теперь говорим про функциональные преимущества и пытаемся друг друга перекричать...

(см. на след. странице)

А практика маркетинга мирового уровня говорит о том, что эмоциональная долгосрочная последовательная связь с пользователем — это то, что дает устойчивый эффект на бизнес в 3-5-10-летней перспективе. Поэтому для успешного СМО важно уметь дополнять работающие быстрые инструменты привлечения долгосрочными элементами брендинга. Такие профессионалы очень ценятся».



Тимур Зулкарнаев

Директор  
по бизнес-маркетингу,  
Альфа-Банк

«Согласен с тем, что ранее это были FMCG компании, сейчас все с точки зрения скорости поменялось, и принятие решений происходит быстрее. Конкуренция острая — подходы FMCG были классические и по зарубежным учебникам: работа долгосрочная, планомерная, где нет места быстрым ходам и маневрам. **Наша школа мысли отличается — это тренд на скорость**, и мы это часто видим на жестком конкурентном рынке, например, банков или е-кома. Кто быстрее о чем-то сказал, тот и лидер. Второй тренд — большие партнерства, как у Альфа-банка с Яндексом или Вкусно-и-точка. В таком случае пользу получают все — клиенты и мы, что раньше было бы странно, т.к. все конкурировали и существовали исключительно в своем мире.

Что касается маркетологов, то сильные люди приходят с рынков с сильной конкуренцией: банки и е-ком (Ozon, Wildberries), а также такие компании, как Вкусно-и-точка, Додо. И я бы не исключал ИТ — VK, Яндекс. Также ранее за сильными компетенциями в бренд-менеджменте и креативе обращались в агентства. А сейчас крупнейшие компании на рынке создают креативные функции инхаус, так как выгоднее держать такую экспертизу внутри, нежели покупать на рынке».



Андрей Венгеров

Директор  
по маркетингу, ПИК

«Какое-то время назад ценились специалисты Walled garden (крупные экосистемные компании, как Google и Apple, которые ставят вокруг «сада» забор). **В России такими компаниями являются, например, Яндекс, ВК, Сбер, МТС, Тинькофф».**

## ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ОПЫТ

Большинство руководителей (74%) приходят на должность СМО через внешний найм. При этом 57% уже имеют опыт работы в текущей индустрии, что подчеркивает важность отраслевых знаний и понимания специфики бизнеса. Роль СМО значительно варьируется в зависимости от индустрии и её текущих вызовов.



Роман Сенчихин

Директор  
по маркетингу,  
Яндекс.Фабрика/  
экс-Директор по  
маркетингу и рекламе  
Самолёт и «Поле.РФ»

«Люди, которые долго работают в одной и той же отрасли, подвергаются профессиональной деформации. Им становится сложнее широко смотреть на рынок и новые возможности. А короткие карьерные «прыжки» между разными компаниями и бизнесами (полгода – год) не позволяют сформировать необходимую экспертизу для рынка. Мой опыт показывает, что маркетологам важна насмотренность. Новых способов рекламы за 30 лет почти не появилось, но в каждой отрасли они работают по-своему. Знание этих нюансов помогает находить необычные идеи для продвижения. Ведь главная задача маркетинга — придумывать свежие решения, которые принесут бизнесу реальную пользу».

Разные отрасли предъявляют свои требования к опыту и функционалу маркетинг-директоров, что формирует разное наполнение и фокусы роли СМО в зависимости от индустрии. Эти различия проявляются как в подходах к управлению брендом и коммуникациями, так и в глубине вовлеченности в цифровые технологии и аналитику.

01

В наиболее классическом виде роль СМО сформировалась в FMCG. Здесь фокус традиционно сосредоточен на бренд-менеджменте, маркетинговых коммуникациях, исследованиях потребителей, запуске новых продуктов и трейд-маркетинге. Сильные глобальные игроки задали стандарты, при которых маркетинг — это стратегическая функция, напрямую подчиненная CEO или входящая в коммерческий блок как часть департамента sales&marketing. В фармацевтической индустрии, особенно в сегменте безрецептурных препаратов, структура маркетинга во многом схожа с FMCG.

02

В девелопменте маркетинг часто встроен в структуру коммерческого департамента (CEO-2), что отражает традиционный фокус отрасли на продажах. Период пандемии побудил девелоперские компании к оперативной цифровизации и переходу в онлайн, повлияв на маркетинговую функцию. За последние годы девелоперы усилили внимание к развитию онлайн-продаж и запуску программ лояльности, чего не было ранее. Однако значительная часть маркетинговой активности по-прежнему сосредоточена на офлайн-мероприятиях, рекламе и улучшении клиентского опыта в офисах продаж.

При поиске СМО компании-клиенты Ward Howell в большинстве случаев делают ставку на кандидатов из других отраслей — это связано с ограниченным количеством передовых маркетинговых практик внутри девелоперского сектора. В то же время на рынке присутствует ряд девелоперских компаний, задающих высокие стандарты в области бренд-менеджмента и цифровых сервисов.



Андрей Венгеров

Директор  
по маркетингу, ПИК

«Роль становится все более сложной и отделяется от личности акционера — теперь это отдельная специализация со своими правилами. В зону ответственности СМО сейчас входят не только билборды, но и стратегия, бренд, тон коммуникации».

03

В банках роль СМО во многом определяется типом организации — универсальный, розничный или корпоративный банк. Это влияет как на общий уровень ответственности, так и на возможность разделения функций между различными бизнес-линиями.

Функционал СМО также зависит от зрелости банка: в ряде компаний маркетинг ограничивается коммуникациями, PR и поддержкой бренда, тогда как лидеры рынка строят более широкие функции, объединяющие как креативные направления (контент, дизайн, коммуникации), так и бизнесовые блоки — аналитику, исследования, performance-маркетинг и управление клиентским опытом.

Роль маркетинга в банках во многом определяется иерархичной структурой: ключевые подразделения обычно подчиняются не напрямую CEO, а курируются заместителями председателя правления (членами правления). Лишь в отдельных случаях в топ-10 банках СМО входит в состав правления. Как правило, СМО находится на один уровень ниже членов правления, то есть на два уровня ниже председателя.



Тимур Зулкарнаев

Директор  
по бизнес-маркетингу,  
Альфа-Банк

«Первый фокус маркетинга в банках сейчас — привлечение, рост клиентской базы, т.к. сейчас на нашем рынке ключевое — охота за клиентом. Второе — имидж и знание бренда, рост спонтанного знания, ключевые имиджевые атрибуты бренда, которые нас отличают от конкурентов. Важно держать руку на пульсе и знать, где мы в головах — с чем мы ассоциируемся. Третье — в широком смысле лояльность и удержание, ведь маркетинг не заканчивается на привлечении».



Анастасия Смирнова

Исполнительный  
вице-президент —  
начальник  
Департамента  
коммуникаций  
и маркетинга  
Газпромбанка.

«Я бы отметила такие тренды — централизация и сильная именно продуктовая команда внутри. Маркетинг — не только про креативную обвязку и продвижение, а про анализ продукта, инсайты, только так работа с бизнесом идет эффективно».

## 04

В розничной торговле, онлайн-бизнесах и крупных экосистемах роли СМО расширяются чаще, чем в других индустриях, и охватывают смежные направления. Так, в рознице появляется лояльность и CRM, собственные торговые марки, дизайн и мерчандайзинг, электронная коммерция и клиентский опыт и сервис.

В онлайн-сервисах и маркетплейсах под руководством СМО могут находиться также performance-маркетинг, продуктовая аналитика и управление данными — что делает роль ключевой для роста бизнеса. В экосистемах маркетинг становится драйвером персонализации предложений, интеграции цифровых сервисов и развития омниканальных моделей взаимодействия с клиентами.



Алексей Кулаков

Директор по  
маркетингу, Lamoda/  
экс-СЕО рекламного  
агентства Mindshare

«Фокус СМО в онлайн сейчас сильно смещается от коммуникации в каналах к продуктовой ИТ-разработке и общению с пользователем через технологические решения и прямым коммуникациям внутри платформы. Раньше больше вкладывались в разработку креативных идей, сейчас же — найм продуктологов и ИТ-разработчиков, которые помогут сделать так, чтобы отличаться от других».



Роман Сенчихин

Директор  
по маркетингу,  
Яндекс.Фабрика/  
экс-Директор по  
маркетингу и рекламе  
Самолёт и «Поле.РФ»

«Цифровые сервисы — это в первую очередь продуктовый маркетинг. Здесь важно выделить два ключевых этапа.

**Первый — создание ценности продукта.** На старте нужно сформировать чёткий образ сервиса, который решает ключевые потребности аудитории — те, за которые клиенты готовы платить, а бизнес может стабильно зарабатывать. Например, для приложения доставки это может быть не просто «быстрая доставка», а «гарантия свежести продуктов + экономия времени на покупках».

**Второй — масштабирование аудитории.** На этапе роста важно привлекать пользователей через удобные инструменты — например, создавать суперприложения (платформы, объединяющие несколько сервисов: платежи, заказы, доставку).

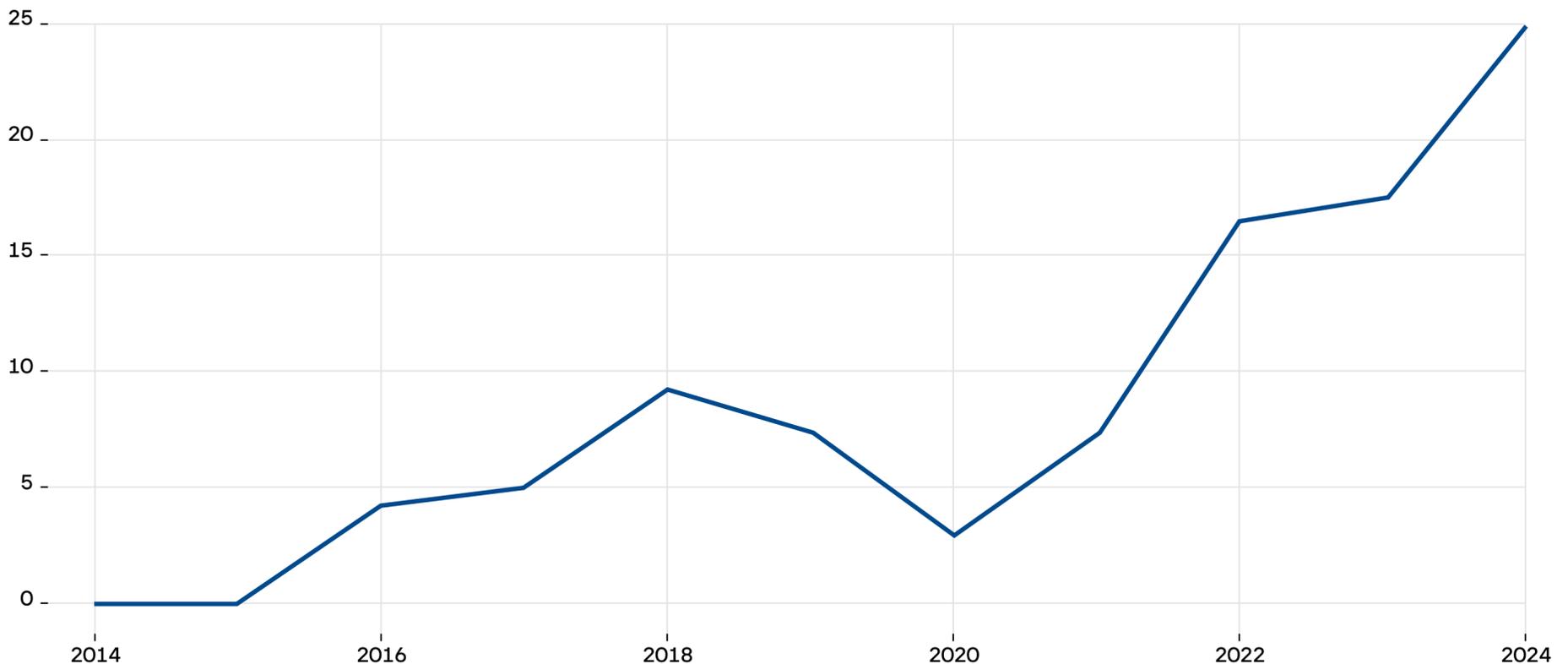
Так клиенты дольше остаются в экосистеме, а метрики вроде частоты использования и среднего чека растут. Каждый этап зависит от стадии бизнеса: первый — для вывода продукта на рынок, второй — для удержания позиций и увеличения прибыли».

# КАРЬЕРНАЯ ДИНАМИКА СМО: ОТ НАЗНАЧЕНИЙ ДО ОТСТАВОК

2024 год ознаменовался высоким числом отставок и новых назначений на позиции СМО: в СМИ упоминалось более 40 случаев смены директоров по маркетингу.

Среди компаний выборки Ward Howell также прослеживается растущая динамика — за год в крупнейших российских бизнесах было назначено 25 новых СМО.

КОЛИЧЕСТВО  
НАЗНАЧЕНИЙ



По нашим подсчетам, 24% всех текущих СМО занимают свою должность менее 1 года — наибольшая концентрация таких «новичков» наблюдается в секторе ТМТ. По 16% приходится на тех, кто работает в роли от 1 до 2 лет и от 2 до 3. При этом доля «долгожителей», занимающих позицию более 7 лет, составляет всего 18% выборки.

Прямой зависимости между сроком работы на позиции СМО и отраслью не прослеживается. Продолжительность пребывания в роли определяется не только успешностью или неудачами конкретного кандидата, но и стадией развития индустрии, а также общими рыночными трендами. Смена генеральных директоров и кадровые перестановки на уровне топ-менеджмента, экономические кризисы или пересмотр стратегий могут оказывать одинаковое влияние на динамику назначений в любой сфере.

Вместе с тем, в выборке выделились индустрии-лидеры по числу «долгожителей». Так, в финансовых институтах 23% СМО работают более семи лет, а ещё 23% — от шести до семи лет. Похожая ситуация наблюдается в сфере транспорта и логистики, где половина маркетинг-директоров удерживаются на своих позициях более семи лет, а ещё 17% — от шести до семи.



Тимур Зулкарнаев

Директор  
по бизнес-маркетингу,  
Альфа-Банк

«Подтверждаю эти цифры. Первое — как правило, СМО в банках — это достаточно зрелые люди, которые получили опыт на предыдущих местах работы и к этому моменту приходят с уже понятными амбициями и целями. Банки являются одними из лидеров рекламного рынка, поэтому СМО в банке — это если не самый верх, то это одна из пиковых позиций. Второе — сама банковская система достаточно стабильная, и банковские структуры отличаются именно этим. Третье — банки принимают долгосрочные стратегии развития на 3-5 лет, и команды подбираются под эти стратегии, банки ищут людей для решения долгосрочных, а не сиюминутных задач».



Анастасия Смирнова

Исполнительный  
вице-президент —  
начальник  
Департамента  
коммуникаций  
и маркетинга  
Газпромбанка.

«Первый фактор, позволяющий стать банковским СМО-«долгожителем» — это понимание сильной корреляции этой функции с внешней ситуацией в макроэкономике и скорость адаптации к изменениям. Мы получаем продукт, исследуем его, выпускаем рекламу и потом оцениваем ее эффективность. Параллельно происходит постоянное изменение конъюнктуры рынка: ставка ЦБ меняет наш фокус на продукты, появляются новые регуляторные требования, другие вызовы.

Второй фактор — конечно, конкуренция. Безусловно, есть сокращение бюджетов, но если посмотреть рекламу на ТВ — у нас 8-10 голосов в эфире, и это означает чрезвычайно жесткую конкуренцию между ведущими игроками рынка. Если маркетинг теряет динамику, это видно почти мгновенно и может конвертироваться в сокращение карьерного трека СМО».

Ситуация кардинально иная в крупнейших FMCG, где не оказалось ни одного СМО с опытом более пяти лет. При этом 22% занимают должность меньше года, а еще по 33% — от 1 до 2 лет и от 2 до 3 лет соответственно. Такая высокая текучесть во многом объясняется значительными изменениями в рыночном ландшафте и сменой собственников после 2022 года, что привело к пересмотру стратегий и масштабным перестановкам на уровне топ-команд.

# ВЫВОДЫ

## КУДА ДВИЖЕТСЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ФУНКЦИЯ?

За более чем 30 лет своего существования в России Ward Howell наблюдал, как эволюционировала роль СМО в ведущих компаниях страны. Если в 90-х и начале 2000-х наши клиенты искали лидеров для построения сильных брендов и ярких рекламных кампаний, а в 2010-х — для цифровой трансформации ритейла и банков, то за последние 5-7 лет запрос на СМО всё чаще выходит за рамки классического понимания.

**Маркетинг-директор в самых прогрессивных компаниях сегодня — это бизнесмен, продуктолог и аналитик в одном лице, глубоко погружённый в цифровые технологии и data-driven подходы.** Наиболее полно это проявляется в крупных экосистемах и развитых онлайн-бизнесах, где маркетинг тесно интегрирован с продуктовой разработкой, аналитикой и цифровым клиентским опытом.

Наши эксперты поделились мнением о том, как трансформируется роль СМО — как меняются его функции и влияние на бизнес.



**Андрей Венгеров**

Директор по маркетингу, ПИК

«Сейчас СМО больше про бизнес, чем про коммуникацию. Коммуникации — инструментальная вещь, ранее рассуждали про построение бренда и т.д.; сейчас СМО насыщает цифрами свою работу (работает с бюджетами и показателями). СМО не имеет права не разбираться в бизнесе».



**Алексей Кулаков**

Директор по маркетингу, Lamoda/  
экс-СЕО рекламного агентства Mindshare

«Сильно зависит от бизнеса. Есть бизнесы, где роль маркетинга сильно снижается: для потребителя цена и быстрота — решающие факторы, и тут значение маркетинга падает (не хотел бы никого обидеть, но это FMCG сектор). И наоборот, где присутствует большая битва за потребителя, роль маркетинга растёт и становится ключевой».



**Евгения Одинцова**

Директор по центральному маркетингу Авито

«Роль маркетинг-директора сегодня варьируется в зависимости от сектора. В FMCG маркетинг — бизнес-образующая функция: стратегия, инновации, коммуникации и P&L. В Tech, в Авито, например, инновации — это больше про продукт. А маркетинг уже больше про коммуникационную составляющую часть бизнеса, у которой основная цель — привлечение новых и удержание текущих клиентов. Но даже в этом случае, хотя формальной ответственности за P&L или разработку продуктовых инноваций у маркетинг-директора нет, классный маркетинг с эффектом на бизнес результат показывают команды, работающие в связке с бизнесом и продуктом. Те, кто уже на ранних этапах разработки продукта интегрирует маркетинговые сообщения и триггеры в весь пользовательский путь. Поэтому погруженность в данные и продукт так важны».

## КОГО ВЫБИРАЮТ НА РОЛЬ СМО СЕГОДНЯ?

- Крупнейшие бизнесы при назначении СМО чаще всего выбирают внешний найм — в нашем исследовании это 74% случаев. При этом 57% этих СМО уже имеют опыт работы в индустрии, в которую приходят.
- На уровне крупнейших компаний СМО — член управленческой команды. Поэтому в 50% случаев нанимающая сторона выбирает кандидата, уже имеющего аналогичный руководящий опыт (директор по маркетингу либо директор по коммерции/е-commerce/продажам и маркетингу). В 40% случаев это внутренние назначения из маркетинга, а в 10% — приходят специалисты из других функций или из консалтинга.
- 47% СМО имеют опыт работы в международных компаниях, что особенно характерно для секторов FMCG (73%), фармацевтики (75%) и TMT (74%).

## КАК ДОЛГО СМО ЗАНИМАЮТ СВОЮ РОЛЬ?

- 24% занимают текущую должность менее 1 года и 16% от 1 до 2 и от 2 до 3 лет.
- 18% находятся в текущей роли более 7 лет.
- Наиболее высокая концентрация «долгожителей» — в финансовом секторе и отрасли транспорта и логистики, больше всего «новичков» — в TMT.

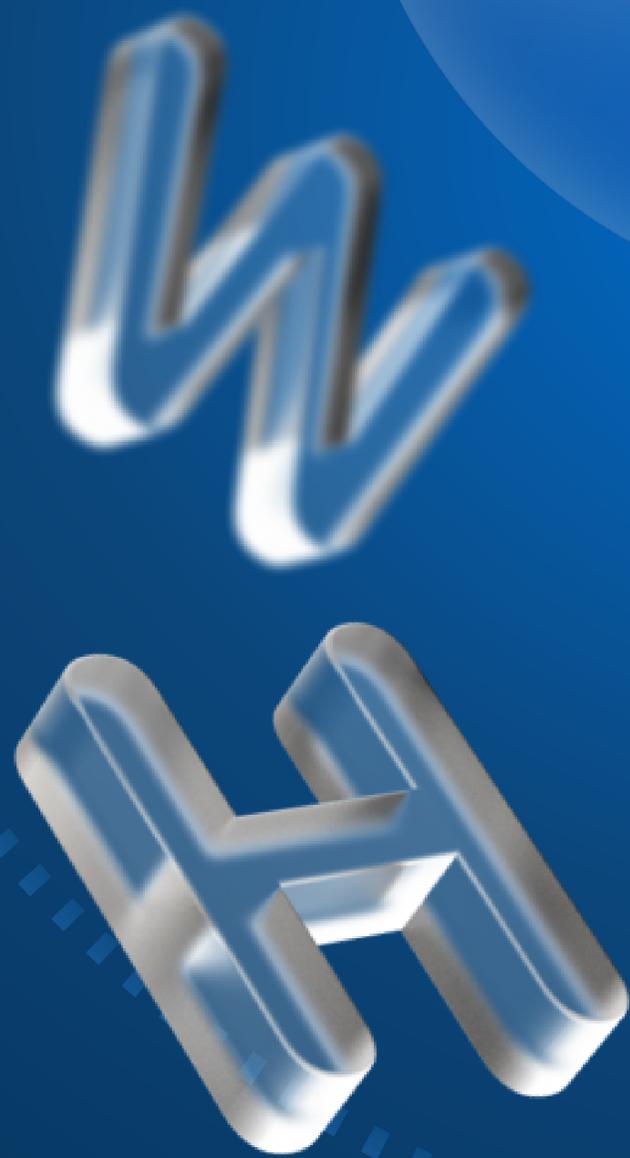
## КАКОВ ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ СМО?

- Медианный возраст составляет 43 года.
- В 59% случаев это женщина, в 41% — мужчина.
- Наиболее вероятно, что первое образование СМО получил в сфере маркетинга, рекламы, PR (26%), экономики, финансов (20%) или технических специальностей (18%).



Ward Howell

МЫ СОЗДАЁМ  
ЛИДЕРСКИЙ  
КАПИТАЛ  
ДЛЯ КЛИЕНТОВ  
И ОБЩЕСТВА



ПОДРОБНЕЕ О ПРОДУКТАХ

[wardhowell.com](http://wardhowell.com)



ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

[info@wardhowell.com](mailto:info@wardhowell.com)



ТЕЛЕФОН

+7 495 921-29-01

АДРЕС

БЦ «Black & White», Москва, ул.  
Кожевническая д.14 с.2

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ ТЕЛЕГРАМ

[@tei\\_wardhowell](https://www.instagram.com/tei_wardhowell)



TALENT EQUITY INSTITUTE