



Кофейная гуща,  
хрустальный  
шар, таро

Какие предсказания  
сбылись за 10 лет?

эйчароракул Тышковский



ЛЮДИ ОХ\*\*ЛИ



Есть вещи,  
которые  
не меняются



Internet.Izmeni soznanie

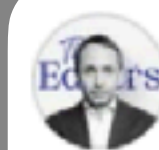
7 июнь 2017 г. · 🌐



5



Самые актуальные ▾



**Роман Тышковский**  
Главный HR-тренд  
современности ))

7 г. Нравится Ответить

# ТРЕНДЫ 2017



Креативная  
индустрия —  
это новая  
новая нефть



→ Челлендж  
управления  
«креативными  
талантами»



В Теории  
поколений X  
меняется на Y



Маркетолог  
должен быть  
быстрым

# ◆ ТРЕНДЫ 2017



# Изменения требуют ускоренной реакции, но иногда за это приходится платить качеством

Быстрый маркетолог — это тот, кто умеет действовать оперативно, гибко и эффективно в условиях постоянно меняющегося рынка

По вашим ощущениям, за последние 5 лет скорость принятия решений в маркетинге

Анонимный опрос

71% Сильно выросла, решения нужно принимать намного быстрее

18% Да, выросла, но не критично

6% Осталась на прежнем уровне

5% Снизилась



Что, на ваш взгляд, сегодня важнее всего для маркетолога?

Анонимный опрос

16% Скорость принятия решений

65% Скорость выбора правильного направления

19% Тщательность анализа перед решением



Сегодня скорость по-прежнему важна, НО не на всё нужно реагировать. Скорость без глубины анализа и понимания смыслов приводит к поверхностным решениям



# ТРЕНДЫ 2018

Бренд —  
это медиа,  
способное  
влиять и  
объединять

Задавать  
вопросы к  
данным — навык,  
определяющий  
качество  
решений

Поверхностность  
— угроза. Кто не  
научится копать  
— проиграет

5 профессий  
будущего:  
нейромаркетолог,  
AI-куратор,  
дизайнер эмоций,  
робозтик, архитектор  
нейросетей

«Убейте бизнес-  
молодость  
в себе»



# ТРЕНДЫ 2018

В  
эт  
сп  
вл  
обт

Задавать  
вопросы к  
данным — навык,  
определяющий  
качество  
решений

Поверхностность  
— угроза.  
научится  
— проигрывает

5 профессий  
будущего  
нейромаркетолог,  
AI-куратор,  
дизайнер эмоций,  
робозтик, архитектор  
нейросетей

«Убейте бизнес-  
молодость  
в себе»



В 2018 казалось,  
что поверхностность —  
новая угроза.

« \_\_\_\_\_ »

Кто не научится  
копать глубже —  
проиграет

Запрос на глубину был так  
актуален, что в 2024 появился ОН

## Что вы исследуете?

Мне нужно понять объем рынка кремов для загара в России. Хочу знать темпы роста и долю основных игроков. Пр  
Предоставь как можно больше деталей для достижения наилучших результатов.

+

Поиск

**Глубокое исследование**

...

🎤

↑

ChatGPT Deep Research  
Аналитика рынка за 11 минут

AI научился «копать»  
за нас, но экспертно  
оценить, ЧТО он накопал  
может только человек

AI может найти проблему  
в данных, но постоянное  
«делегирование» всех задач  
нейросети приводит к тому,  
что люди отвыкают думать



Последствия  
использования AI

- Снижение критического анализа
- Однородность решений
- Риск долгосрочной деградации

При выполнении 40%  
задач респонденты  
вообще не использовали  
критическое мышление.

\*Исследование Microsoft Research. Февраль 2025

Мозг — это мышца, которую нужно качать

# Время роботов... еще не наступило

AI-Куратор

5 вакансий глобально,  
4 в России

Нейро-  
маркетолог

1 вакансия глобально,  
1 резюме в России

Дизайнер  
эмоций

0 вакансий

Архитектор  
нейросетей

376 вакансий глобально

Робозтик

0 вакансий



**2,9 ТЫС.**

вакансий  
Account Director

**4,6 ТЫС.**

вакансий  
Media Manager

**1,8 ТЫС.**

вакансий  
Mediaplanner



Мы предсказывали  
рост профессий,  
связанных с AI, и  
сегодня AI  
продолжает  
развиваться

Но его внедрение требует  
времени и обучающих ресурсов,  
поэтому новые позиции  
появляются медленно

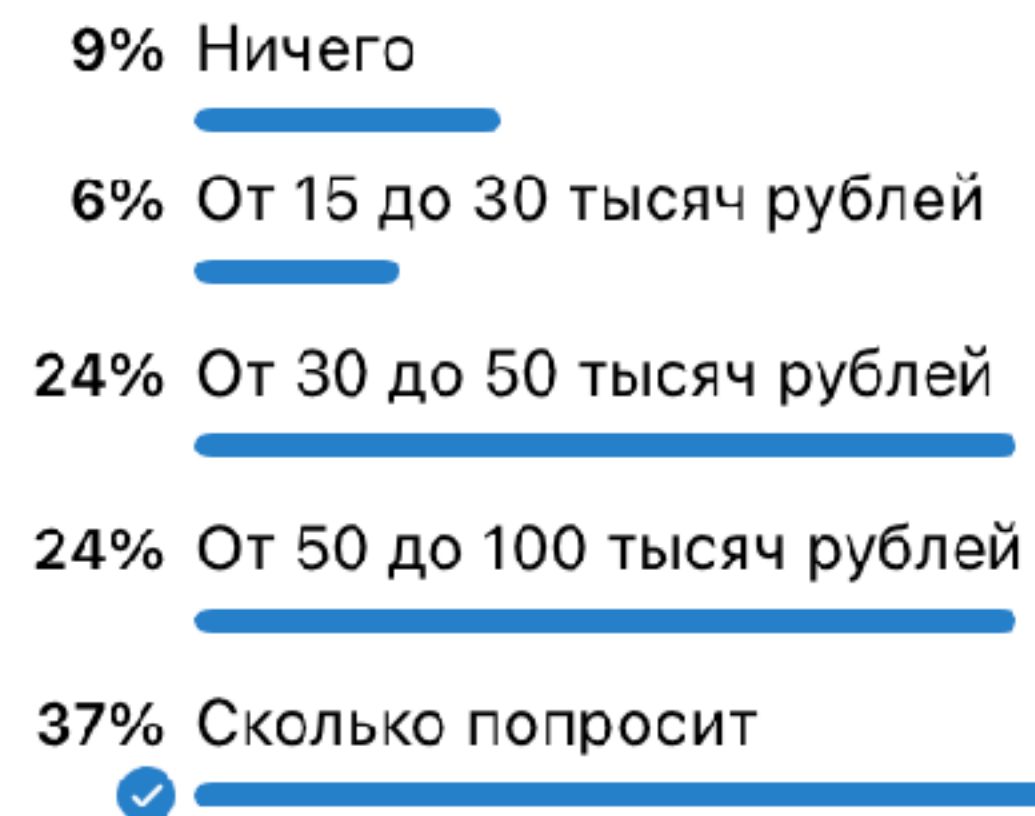
# Инфобиз победил, но глубина мышления стала на вес золота

В 2018 году мы призывали отказаться от «быстрого» успеха через лайфхаки в пользу глубины, системности и настоящего профессионального мышления

В итоге проиграли инфобизу, потому что люди, которые могут быстро учиться и обучать других — ценятся высоко

Сколько вы готовы доплатить к среднему окладу человека, если он обладает способностью быстро, при этом глубоко мыслить, учиться и обучать других?


Анонимный опрос




\*Опрос участников The Edgers CMO Club, апрель 2025



# ◆ ТРЕНДЫ 2019




HR — это  
амбассадор  
бренда



Корпорации  
не всегда  
эффективно тратят  
на обучение

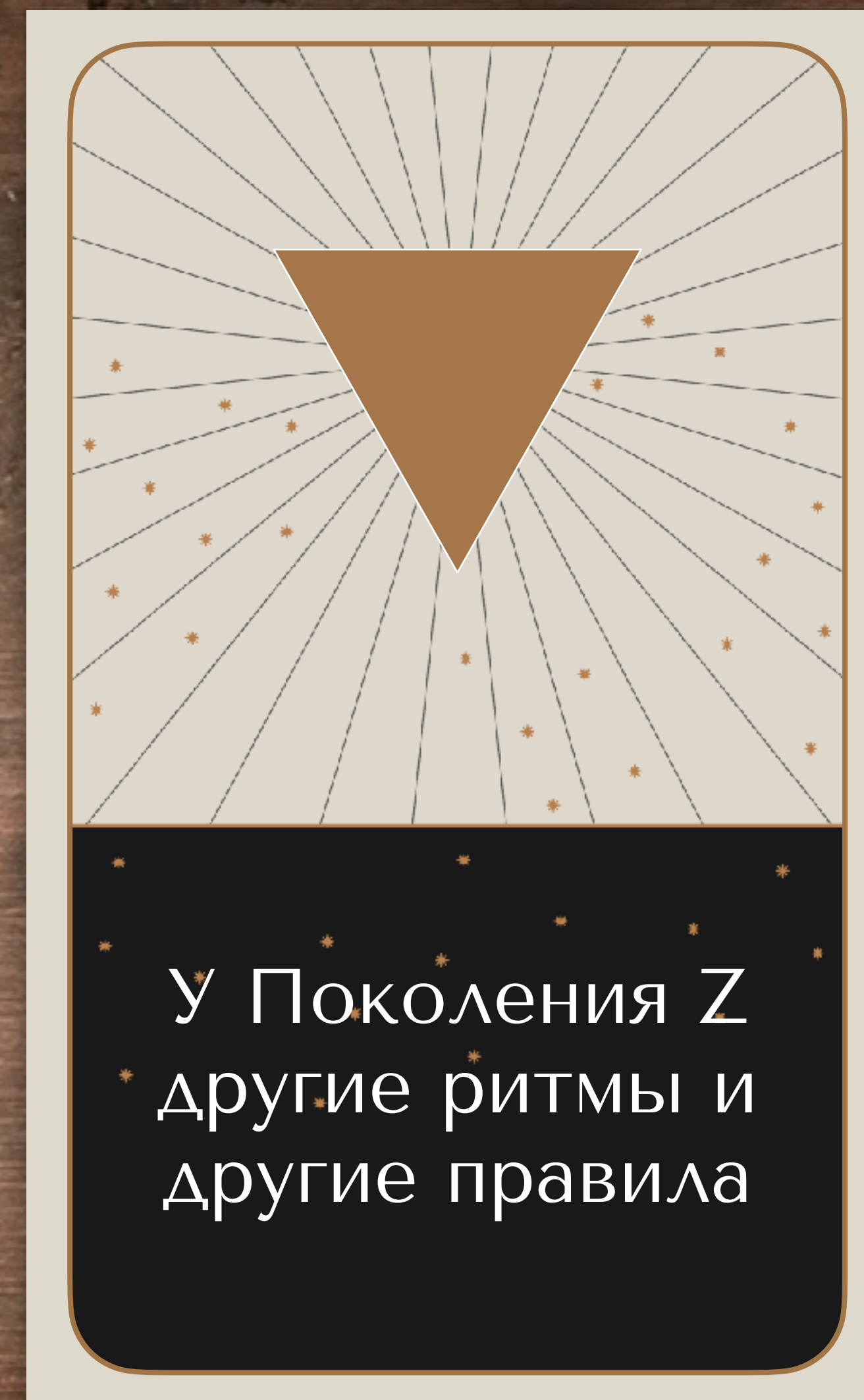


Избегать  
токсичных людей  
— победоносный  
навык



У Поколения Z  
другие ритмы и  
другие правила

# ТРЕНДЫ 2019



# Теория поколений переоценена

Оригинальная теория, основанная на анализе США, не учитывает региональные особенности и локальный контекст

## На 18% реже

европейские «зумеры» идентифицируют себя с поколенческими стереотипами, чем американские

## Лишь 34% работ

из обзора 50 исследований про «Теорию поколений» научно подтверждали существование поколенческих различий

\*Публикация научного журнала Sciendo



Верите ли вы в теорию поколений?

Анонимный опрос

37% Да

50% Да, но не в том виде, в каком её описывают массовые медиа

13% Нет

\*По мнению участников  
The Edgers CMO Club, апрель 2025

# Разница не настолько гигантская, как мы думаем, поэтому

Компании всё чаще отказываются от поколенческих стереотипов в пользу анализа навыков и персонализации карьерного трека.

Например, Deloitte отмечает, что индивидуальные планы развития повышают удержание сотрудников на 36%


Standard Chartered Bank оценивает потенциал сотрудников не по поколенческим особенностям, а по

- моделям, учитывающим индивидуальные мотивации
- skills passports
- AI matching

\*Deloitte, Global Human Trends



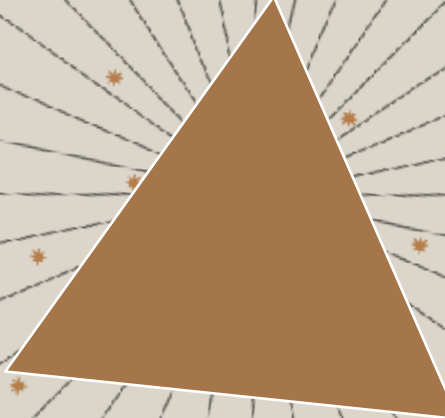
# ТРЕНДЫ 2023



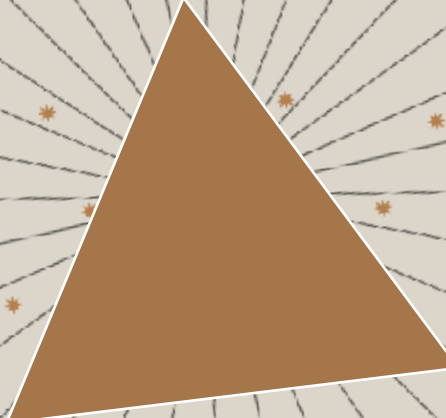
Карьера через  
достижения,  
а не через стаж



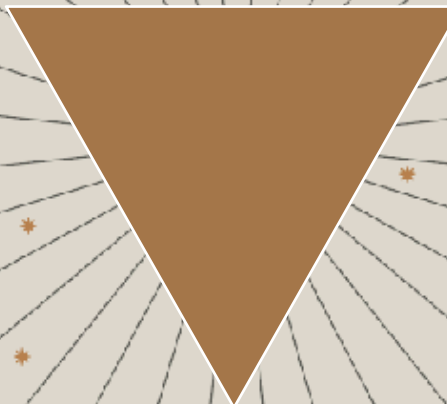
«Взрыв» спроса  
на людей



Поиск предпри-  
нимательских  
ролей внутри  
корпораций

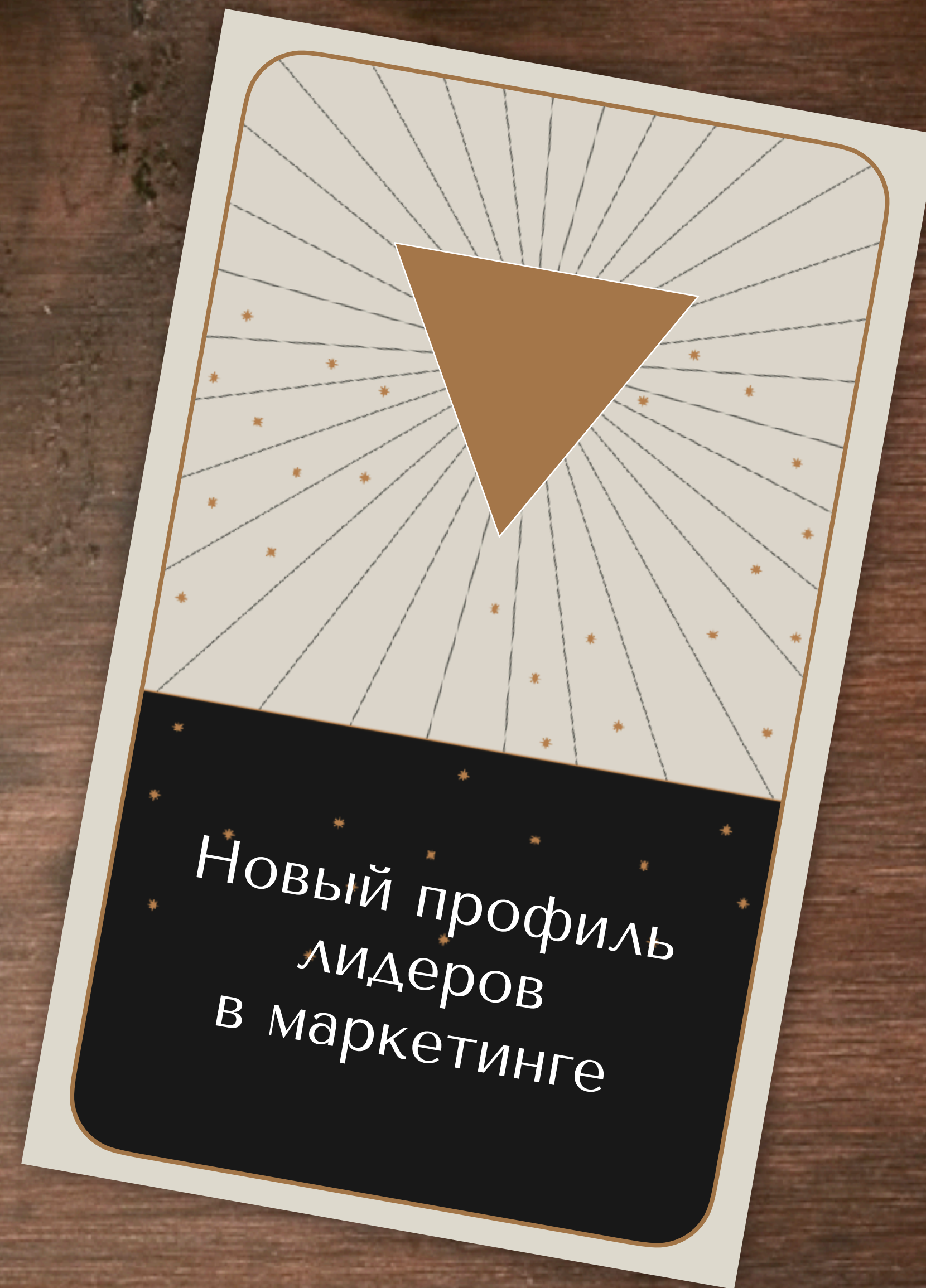


Смена бизнесов,  
где можно  
реализовать свои  
амбиции



Новый профиль  
лидеров  
в маркетинге

# ТРЕНДЫ 2023



# В 2019 мы говорили, что нужны

## МЯГКИЕ НАВЫКИ

- ◆ Умение переводить собеседника
- ◆ «Не фигню ли я делаю», критичность
- ◆ Предприимчивость, умение взять руки в ноги и сделать
- ◆ Знать, где найти
- ◆ Скорость
- ◆ Принятие личной ответственности
- ◆ Умение принять и исправить ошибку

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

- ◆ Исследования рынка и потребителя, где их брать теперь
- ◆ Воронка и метрики
- ◆ Взаимосвязи метрик
- ◆ Рекламные технологии и измерения
- ◆ Маркетинговые технологии, 1-2-1, лояльность
- ◆ Новый медиа-микс (BTL, блоггеры, 1-2-1)
- ◆ Digital трансформация и данные (особенно ритейл и ETL)
- ◆ Кросс-отраслевые знания (по сути, агентские)

2019

2025

Interpersonal Translation / Empathy	Adtech & Measurement	Blockchain	Video Production	Mobile Development	Research X2	Public Speaking
Critical Thinking X2	Martech & Crm	Cloud Computing X2	Leading Through Change	Network Security	Teamwork X2	Customer Support & Engagement
Proactivity / Initiative	Modern Media Mix	Analytical Reasoning X2	Technology Skills/ Digital Fluency	Organization	Marketing	Stakeholder Management
Information Literacy / Resourcefulness	Digital Transformation & Data	Artificial Intelligence	Communication Across Remote Teams	Collaborative Skills	Analytics	LLM Development & Application
Efficiency / Speed	Cross-Industry Knowledge	Business Analysis	Change Management	Management X2	Problem-Solving X2	Budget & Resource Management
Growth Mindset / Self-Correction	Creativity X3	Ux Design	Dealing With Stress/ Being More Mindful	Communication X3	Ai Literacy	Go-To-Market (GTM) Strategy
Accountability	Persuasion	Affiliate Marketing	Time Management X2	Customer Service X2	Conflict Mitigation	Regulatory Compliance
Marketing Funnel & Metrics	Collaboration	Scientific Computing	Cross-Functional Collaboration	Leadership X3	Process Optimization	Risk Assessment
Market Research	Adaptability X4	Sales X3	Data Presentation	Project Management	Innovative Thinking	Growth Strategy
Data Interpretation	Emotional Intelligence X3	Resilience And Adaptability	Search Engine Optimization	Analytical Skills X2	Solution-Based Selling	The Most In-Demand Skills, LinkedIn



# ТРЕНДЫ 2024

Демографический  
кризис

Рост ожиданий  
по зарплатам

Новые  
конкуренты  
за таланты

Разрыв в найме  
деньгах  
и ценностях

Проектная  
работа —  
новая нефть



# ТРЕНДЫ 2024

Демографическ

Новые конкуренты за таланты

Разрыв в найме, деньгах и ценностях

Проектная работа — новая нефть

# Растет ставка на гибкие команды, особенно на уровне реализации и тактики

Проектное сотрудничество — новая норма, которая позволяет

- ◆ Сокращать издержки
- ◆ Быстрее масштабировать команды под задач
- ◆ Получить доступ к редким компетенциям

Те, кто умеет работать с проектными специалистами, строить гибкие команды, будут выигрывать в битве за таланты.



Стали ли вы за последние годы чаще привлекать людей на проектные работы (фриланс, аутсорс) вместо найма в штат?

Анонимный опрос

62% Да, значительно чаще

22% Осталось как раньше

16% Нет, предпочитаем штат

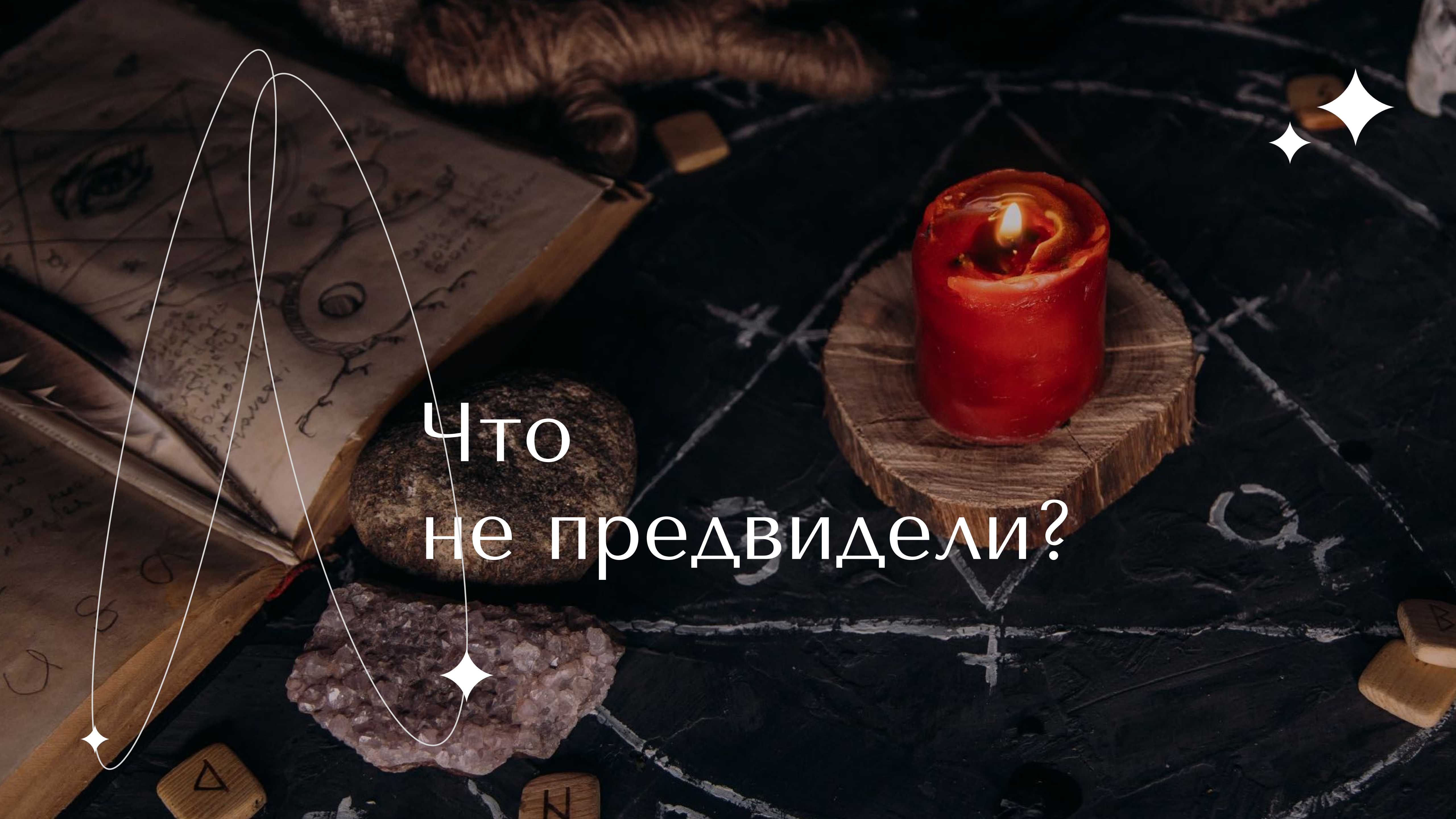
Какой уровень задач вы готовы отдавать проектным специалистам?

Анонимный опрос

30% Стратегические проекты

59% Тактические задачи

59% Операционка/исполнение



Что  
не предвидели?

# Появление Retail Media

## Предпосылки:

- Ритейлеры владеют first-party данными
- Исчезновение сторонних cookies сделало их данные суперценными для таргетинга
- А покупатели всё чаще ищут товары прямо на маркетплейсах, минуя поисковики
- Новый канал дохода для ритейлеров → быстро растёт и забирает бюджеты у контекстной рекламы и соцсетей

2007

Китайская Alibaba запустила рекламу на своей площадке

2012

Amazon в США, за ним Walmart, Target, Kroger

Конец 2019

Ozon в России запускает Ozon Ads


Начало 2020-х

Wildberries Ads, X5 Media, Магнит Медиа

> 20%

доля рынка Retail media в России в 2024 г. от общего рекламного рынка, что на 6 п.п. выше мирового среднего. Объем рынка Retail media может увеличиться втрое уже к 2029 г. и составить 900 млрд руб.\*

\*Исследование «Яков и Партнеры», март 2025



wildberries X5Group  
МАГНИТ OZON

# Обучение через сообщества

Где вы чаще всего находите новые знания для себя и команды?

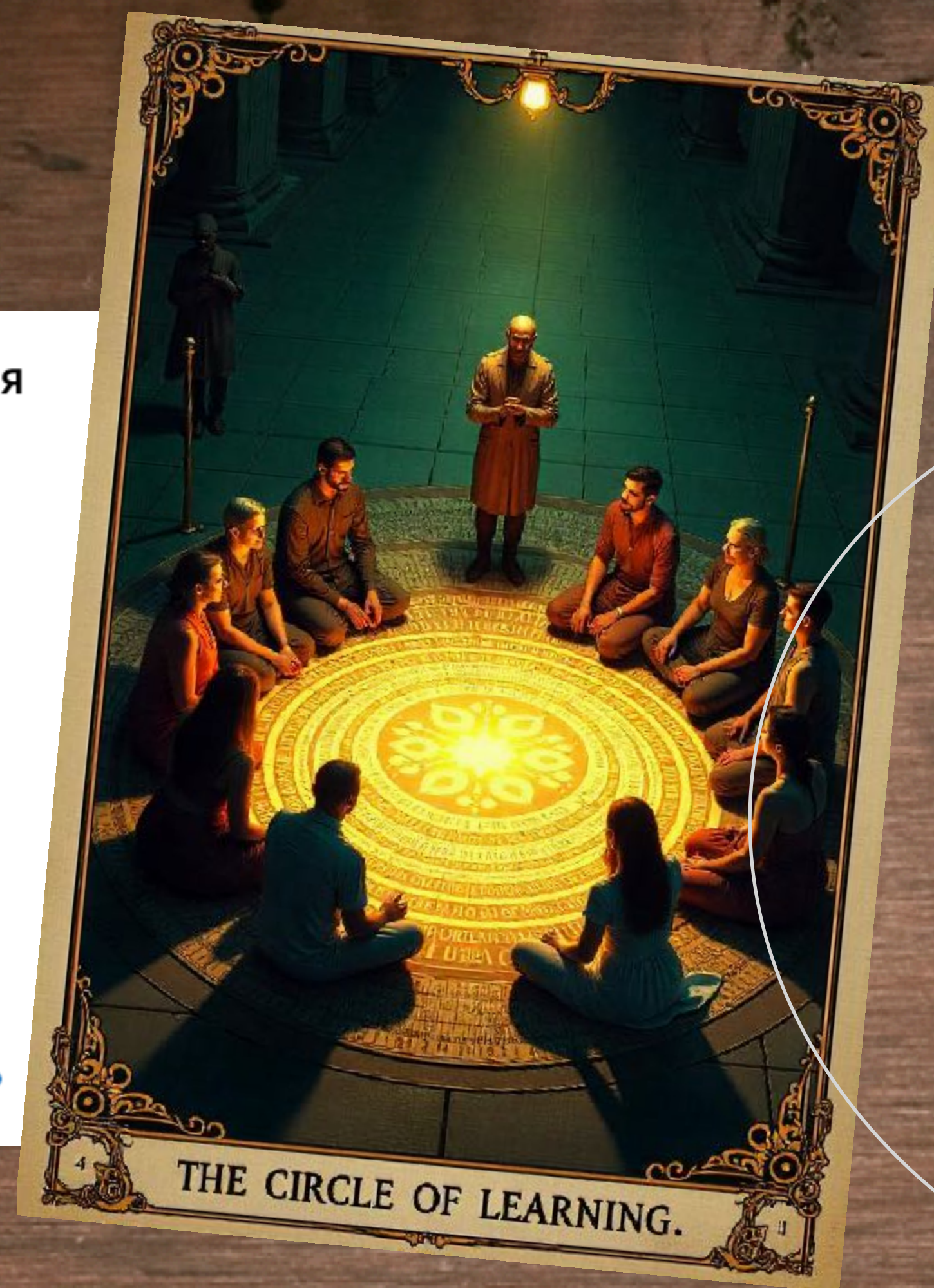
Анонимный опрос

14% Классическое образование (МВА, университеты)

53% Курсы/онлайн-обучение

13% Корпоративный университет

86% Профессиональные сообщества



Маркетинг  
меняется быстрее,  
чем за ним  
успевают  
образование

# 47%

Средний коэффициент  
сбываемости  
долгосрочных прогнозов  
фондового рынка

# 78%

Точность  
прогнозов Ромы

Когда дело касается  
людей в маркетинге,  
смыслов и будущего —  
мы точнее, чем  
аналитики с Уолл-стрит



# Тренды следующих 20 лет



# Письмо команде от CEO Shopify Тоби Лютке

Нанимайте ИИ, прежде чем нанимать человека. Эйчары должны отдавать предпочтение кандидатам, свободно владеющим ИИ. Промптинг — основной навык.

ИИ-агенты теперь товарищи по команде, а не инструменты. Оргструктура Shopify трансформируется, численность сотрудников теперь включает ботов.

Использование ИИ в Shopify станет внутренним и бизнес-показателем. Прототипирование с использованием ИИ — новый стандарт.

Грамотность ИИ — это новая грамотность. Промпты, контекстуализация и оценка выводов ИИ станут обязательными.

ИИ теперь является основным слоем в стеке ПО Shopify. Не как плагин или надстройка.

ИИ находится рядом с инфраструктурой, бэкэндом, фронтэндом и дизайном.

Лучшими командами будут те, кто относится к этому как к единой инфраструктуре.





# Роман Тышковский

Управляющий  
партнер  
The Edgers



[roman.tyshkovskiy@theedgers.ru](mailto:roman.tyshkovskiy@theedgers.ru)  
+7 (916) 680-94-13