

Подготовка маркетологов в условиях цифровой трансформации

Р.Д. Мамагулашвили

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, Россия

В статье рассматривается подготовка маркетологов в условиях цифровой трансформации как актуальная научно-педагогическая проблема. Обосновывается положение о том, что современный маркетолог действует в среде, где профессиональная результативность определяется не только знанием классических маркетинговых концепций, но и владением цифровыми инструментами, аналитическим мышлением, способностью работать с данными, технологиями искусственного интеллекта, а также развитой системой профессиональных качеств. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к подготовке маркетологов, сочетающего фундаментальную теоретическую базу, проектное обучение, работу с реальными данными, развитие эмоционального интеллекта и постоянное обновление образовательного содержания.

Ключевые слова: подготовка маркетологов, цифровая трансформация, цифровые компетенции, искусственный интеллект, аналитическое мышление, профессиональное образование, эмоциональный интеллект, маркетинговая аналитика, персонализация.

Введение

Цифровая трансформация выступает сегодня не частным технологическим трендом, а системным фактором изменения экономики, коммуникации и профессиональной подготовки кадров. В маркетинге эти процессы проявляются особенно отчетливо, поскольку именно данная сфера одной из первых включилась в логику платформенной экономики, data-driven управления, алгоритмической персонализации и автоматизации клиентских коммуникаций. В результате меняется не только набор инструментов, которыми пользуется специалист, но и сама структура маркетинговой деятельности: возрастает значение данных, аналитики, цифровых экосистем, гибких моделей взаимодействия с потребителем и способности быстро адаптироваться к технологическим изменениям.

Согласно The Future of Jobs Report 2025, к числу наиболее востребованных навыков ближайших лет относятся аналитическое мышление, устойчивость, гибкость, технологическая грамотность, а навыки в области искусственного интеллекта и больших данных признаны наиболее быстрорастущими [7]. Это означает, что подготовка маркетолога не может более строиться исключительно вокруг классических дисциплин, ориентированных на знание потребительского поведения, рекламы и брендинга в их традиционном понимании. Напротив, современная образовательная модель должна учитывать, что маркетолог все чаще работает на стыке коммуникации, аналитики, цифровых платформ, автоматизированных систем и управленческих решений.

Для России данная проблема также имеет принципиальное значение. По данным НИУ ВШЭ, в 2024 г. интернетом пользовались 92,5% россиян в возрасте 15 лет и старше, причем 84,6% выходили в сеть практически

ежедневно, а 88,2% использовали мобильные устройства как основной канал подключения [5]. Эти данные свидетельствуют о высокой степени цифровой включенности общества, а значит – о качественном изменении среды, в которой функционирует маркетинг. Однако широкое распространение цифровых сервисов само по себе не означает, что система подготовки кадров уже соответствует новым профессиональным требованиям.

Цель статьи заключается в выявлении ключевых направлений подготовки маркетологов в условиях цифровой трансформации и обосновании комплексного подхода к формированию у будущих специалистов профессиональных, аналитических, технологических и профессиональных компетенций.

Подготовка маркетологов как научно-педагогическая проблема

Подготовка маркетологов в современных условиях должна рассматриваться не как узкопрактическое освоение инструментов продвижения, а как сложный научно-педагогический процесс формирования профессиональной идентичности, системы ценностей, способов мышления и навыков, адекватных цифровой экономике. В этом смысле цифровая трансформация затрагивает не только содержание учебных дисциплин, но и основания профессионального образования в целом.

Принципиально важно подчеркнуть, что цифровизация и цифровая трансформация не идентичны. Если цифровизация чаще означает перевод отдельных процессов в электронную форму, то цифровая трансформация предполагает перестройку логики деятельности на основе данных, платформ, алгоритмов и новых моделей взаимодействия. Для маркетинга это означает переход от преимущественно кампанийного и канал-ориентированного подхода к непрерывному управлению клиентским опытом, основанному на анализе поведения, прогнозировании, персонализации и автоматизированных коммуникациях [3].

В такой ситуации ошибочными представляются и консервативный, и чрезмерно технократический подход. С одной стороны, недостаточно сохранять модель подготовки, в которой цифровые инструменты рассматриваются как факультативное приложение к «классическому» маркетингу. С другой стороны, столь же ошибочно подменять подготовку маркетолога подготовкой программиста или специалиста по данным. Маркетологу действительно необходима технологическая грамотность, но его профессиональное ядро по-прежнему связано с пониманием потребителя, построением ценностного предложения, интерпретацией данных в контексте поведения людей и стратегических целей организации.

Именно поэтому современная подготовка маркетологов должна быть междисциплинарной. По оценкам OECD, цифровая экономика требует сочетания базовых, технических и комплементарных навыков, а дефицит

цифровых компетенций сохраняется даже в развитых экономиках [4]. Так, в странах OECD около 25% взрослых не обладают даже базовыми цифровыми навыками, а продвинутые компетенции распространены еще слабее: лишь 7% лиц в возрасте 16–64 лет имели опыт написания компьютерного кода [6]. Эти данные важны не потому, что каждый маркетолог обязан программировать, а потому, что они демонстрируют общий дефицит продвинутой цифровой грамотности, на фоне которого система подготовки специалистов должна строиться особенно осознанно.

Ключевые компоненты подготовки маркетологов в условиях цифровой трансформации

Содержание подготовки маркетологов в новых условиях целесообразно рассматривать как единство нескольких взаимосвязанных компонентов.

Во-первых, это когнитивно-аналитический компонент. Современный маркетолог обязан не только знать теорию маркетинга, но и уметь работать с массивами данных, видеть причинно-следственные связи, интерпретировать метрики, оценивать эффективность каналов, сегментов и кампаний. Аналитическое мышление, по данным Всемирного экономического форума, остается ключевой компетенцией, которую работодатели считают наиболее значимой [7]. В отношении маркетинга это означает способность переходить от интуитивного продвижения к доказательным решениям.

Во-вторых, следует выделить технологический компонент. Речь идет о владении цифровыми платформами, CRM-системами, системами веб-аналитики, инструментами автоматизации маркетинга, сервисами визуализации данных, базовыми принципами работы искусственного интеллекта. По данным McKinsey, маркетинг и продажи входят в число функций, где ИИ применяется особенно активно и дает один из наиболее заметных эффектов для роста выручки [8]. Следовательно, подготовка маркетолога сегодня невозможна без знакомства с ИИ-инструментами не на уровне поверхностного пользовательского интереса, а как с рабочими средствами исследования аудитории, генерации гипотез, персонализации контента и ускорения операционных процессов.

В-третьих, важен коммуникативный компонент. Цифровая среда сделала коммуникацию более быстрой, фрагментированной и многоканальной. Маркетологу приходится взаимодействовать не только с потребителями, но и с аналитиками, разработчиками, дизайнерами, менеджерами продукта, специалистами по продажам. Отсюда вытекает необходимость формировать у студентов способность переводить данные и технологические параметры на язык бизнес-целей и потребностей аудитории.

В-четвертых, необходимо говорить об этико-рефлексивном компоненте. Чем больше маркетинг опирается на алгоритмы, трекинг,

профилирование и автоматическое принятие решений, тем выше значимость вопросов приватности, прозрачности, границ допустимой персонализации, корректности контента и ответственности за последствия цифрового воздействия. UNESCO в своих материалах по ИИ в образовании подчеркивает необходимость человекоцентричного подхода, защиты субъектности обучающегося и развития ответственных практик использования ИИ [4]. Эти положения имеют прямое значение и для подготовки маркетологов, поскольку сфера маркетинга находится на переднем крае взаимодействия технологий и человеческого поведения.

В-пятых, существенным является мотивационно-ценностный компонент. Подготовка специалиста не сводится к накоплению навыков, она предполагает формирование готовности к непрерывному обучению, профессиональной ответственности, внутренней установки на обновление знаний. В условиях, когда, по оценкам WEF, к 2030 г. существенно изменится значительная часть востребованных навыков, именно способность к постоянному переобучению становится профессиональной нормой [2].

Влияние цифровой трансформации и искусственного интеллекта на содержание подготовки маркетологов

Наиболее заметным фактором пересмотра содержания подготовки маркетологов в последние годы стало распространение технологий искусственного интеллекта. Если еще недавно цифровая компетентность в маркетинге связывалась прежде всего с владением интернет-каналами, таргетированной рекламой и веб-аналитикой, то сегодня на первый план выходят ИИ, автоматизация контента, интеллектуальная сегментация, предиктивные модели и системная персонализация.

McKinsey подчеркивает, что ИИ все чаще становится частью реальных рабочих процессов, а не экспериментальной надстройкой: организации, добивающиеся наибольшего эффекта, перестраивают сами бизнес-процессы, а не просто добавляют отдельные инструменты к существующим операциям [8]. По данным того же исследования, 21% организаций, использующих ИИ, уже осуществили фундаментальное переосмысление отдельных рабочих процессов [8]. Для подготовки маркетологов это особенно важно, поскольку речь идет не о мифическом навыке, а о смене профессиональной логики: будущий специалист должен понимать, какие задачи можно делегировать ИИ, как оценивать качество машинных ответов, как проверять факты, устранять предвзятость и сохранять стратегический контроль над коммуникацией.

Российский контекст в этом отношении развивается в том же направлении. По данным НИУ ВШЭ, около половины организаций, уже использующих ИИ, планируют расширить применение таких технологий в среднесрочной перспективе [1]. Следовательно, университетская подготовка не может ждать, пока цифровые практики окончательно

стабилизируются на рынке. Напротив, образование должно опережать рынок и создавать у студентов основу для работы в среде, где ИИ, аналитика и автоматизация будут нормой профессиональной деятельности.

Международное сравнение подтверждает масштаб вызова. Согласно данным Eurostat, в странах Европейского союза лишь 56% населения в возрасте 16–74 лет в 2023 г. обладали хотя бы базовыми цифровыми навыками, что на 24 процентных пункта ниже целевого показателя цифрового десятилетия ЕС к 2030 г. [9]. Это означает, что даже в технологически развитых системах переход к цифровой экономике сопровождается серьезным кадровым дефицитом. Следовательно, подготовка маркетологов должна включать не только освоение конкретных сервисов, но и развитие устойчивой способности осваивать новые инструменты по мере их появления.

В этом контексте представляется целесообразным обновлять содержание образовательных программ по нескольким направлениям. Во-первых, усиливать блоки по маркетинговой аналитике и интерпретации данных. Во-вторых, вводить дисциплины и практикумы по применению искусственного интеллекта в маркетинге. В-третьих, формировать у студентов понимание ограничений алгоритмов, рисков автоматизированных решений и принципов проверки качества цифрового контента. В-четвертых, обеспечивать связь обучения с реальными платформенными средами, в которых фактически работает современный рынок.

Роль эмоционального интеллекта и профессиональных навыков в подготовке маркетолога

Цифровая трансформация нередко порождает иллюзию, что профессиональный успех маркетолога определяется прежде всего уровнем технической оснащенности. Такой взгляд представляется поверхностным. Чем больше маркетинг насыщается данными и автоматизацией, тем выше становится ценность тех качеств, которые не сводятся к алгоритму, а именно эмпатии, критического мышления, способности понимать скрытые мотивы потребителя, умения работать с неопределенностью, вести переговоры, принимать этически выверенные решения.

В материалах Всемирного экономического форума наряду с аналитическим мышлением и технологической грамотностью в числе важнейших компетенций называются устойчивость, гибкость, креативность, способность к непрерывному обучению [1]. Для маркетолога эти качества принципиальны. Работа с цифровыми каналами и данными не отменяет необходимости понимать эмоциональную природу выбора, социальный контекст потребления, особенности доверия к бренду и реакцию аудитории на коммуникационное воздействие.

Эмоциональный интеллект в подготовке маркетолога выполняет не вспомогательную, а структурообразующую функцию. Во-первых, он

позволяет корректно интерпретировать поведение аудитории, не сводя человека к набору метрик. Во-вторых, он важен для командной работы в междисциплинарной среде. В-третьих, он необходим для выстраивания этически оправданной коммуникации, особенно в условиях, когда цифровые платформы создают соблазн манипулятивного воздействия на аудиторию.

Поэтому подготовка маркетолога должна строиться на принципе баланса: технологическая глубина без гуманитарного и этического измерения ведет к инструментализму, тогда как ориентация только на коммуникационные и креативные аспекты без аналитики делает специалиста профессионально уязвимым. В условиях цифровой трансформации выигрывает не тот маркетолог, который просто умеет пользоваться наибольшим числом сервисов, а тот, кто способен соединять данные, стратегию, коммуникацию и понимание человека.

Комплексный подход к подготовке маркетологов

Вышеизложенное позволяет утверждать, что адекватная подготовка маркетологов в условиях цифровой трансформации возможна только на основе комплексного подхода.

Во-первых, содержание образовательных программ должно быть междисциплинарным. Базовые дисциплины по маркетингу, поведению потребителей, брендингу и стратегическому управлению необходимо интегрировать с аналитикой данных, цифровыми платформами, ИИ-инструментами, веб-метриками и курсами по этике цифровых решений. При этом речь должна идти не о механическом расширении учебного плана, а о перестройке логики программы.

Во-вторых, следует усиливать практико-ориентированный характер подготовки. Маркетолог не может формироваться исключительно в лекционной модели. Работа с реальными кейсами, проектное обучение, анализ цифровых кампаний, моделирование воронок, интерпретация пользовательских данных, подготовка аналитических отчетов и защита проектных решений позволяют перевести знания в устойчивые профессиональные действия.

В-третьих, необходимо обновлять педагогические подходы. OECD и UNESCO подчеркивают, что в эпоху генеративного ИИ особую роль приобретает не простое воспроизведение информации, а организация обучения, в котором студент осваивает процессы анализа, выбора, критической оценки и ответственного применения технологий [3]. Это означает, что преподаватель в системе подготовки маркетологов должен выступать не только источником знания, но и модератором сложной образовательной среды, где цифровые инструменты становятся объектом осмысленного использования.

В-четвертых, требуется постоянное обновление квалификации самих преподавателей. Нельзя готовить маркетолога для новой цифровой

экономики силами педагогов, не включенных в актуальный технологический контекст. Именно поэтому международные рекомендации UNESCO, посвященные формированию технологических компетенций у преподавателей, имеют прямое значение для высшей школы [3]. Готовность преподавателя работать с передовыми инструментами, данными и цифровыми образовательными форматами становится условием качества подготовки студентов.

В-пятых, представляется важным выстраивать партнерство между университетом и профессиональной средой. Без контакта с практикой образовательная программа неизбежно отстает. С другой стороны, полное подчинение образования текущим рыночным инструментам – неверно. Университет должен не копировать рынок, а формировать специалиста, способного осмысленно работать в изменяющемся рынке.

Таким образом, комплексный подход предполагает соединение фундаментальности и гибкости, теории и практики, цифровой и гуманитарной составляющих, профессиональных и личностных характеристик. Только в этом случае подготовка маркетолога будет отвечать задачам времени, а не воспроизводить модель профессии, которая уже утратила актуальность.

Выводы

Подготовка маркетологов в условиях цифровой трансформации представляет собой сложную и многомерную научно-педагогическую задачу. Ее нельзя свести ни к обновлению перечня учебных дисциплин, ни к механическому добавлению цифровых сервисов в существующую программу. Цифровая трансформация изменяет сам характер маркетинговой деятельности: усиливает роль данных, аналитики, платформ, искусственного интеллекта, персонализации и этически ответственного управления коммуникацией.

Современный маркетолог должен сочетать фундаментальные знания в области маркетинга с аналитическим мышлением, технологической грамотностью, умением работать с ИИ, развитыми коммуникативными навыками и эмоциональным интеллектом. При этом особую значимость приобретает готовность к непрерывному обучению, поскольку профессиональная среда становится динамичной и постоянно обновляемой.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что наиболее продуктивной является комплексная модель подготовки маркетологов. Такая модель должна включать междисциплинарное содержание, практико-ориентированные форматы обучения, работу с реальными данными, развитие этико-рефлексивной позиции и системное обновление компетенций преподавателей. Именно в этом случае университет сможет готовить не просто пользователей цифровых инструментов, а специалистов, способных стратегически мыслить, ответственно действовать и эффективно работать в условиях цифровой экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Искусственный интеллект в России: разработка и применение. М.: НИУ ВШЭ, 2024. 87 с.
2. Цифровая экономика: 2026: краткий статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2025. 121 с.
3. AI Competency Framework for Teachers. Paris: UNESCO, 2024. 52 p.
4. Guidance for generative AI in education and research. Paris: UNESCO, 2023. 48 p.
5. New Economy Skills: Building AI, Data and Digital Capabilities for Growth. Geneva: World Economic Forum, 2025. 40 p.
6. OECD Skills Outlook 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. 264 p.
7. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. 290 p.
8. The State of AI: How organizations are rewiring to capture value. McKinsey & Company, 2025. 26 p.
9. Towards Digital Decade targets for Europe. Luxembourg: Eurostat, 2025. 6 p.

Об авторе:

Мамагулашвили Роман Давидович – аспирант ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (Россия, 170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33), e-mail: roman-mamagulashvili@mail.ru

Training marketers in the context of digital transformation

R.D. Mamagulashvili

Tver State University, Tver, Russia

This article examines the training of marketers in the context of digital transformation as a pressing scientific and pedagogical issue. It argues that modern marketers operate in an environment where professional performance is determined not only by knowledge of classical marketing concepts but also by mastery of digital tools, analytical thinking, the ability to work with data, artificial intelligence technologies, and a well-developed system of professional competencies. It concludes that a comprehensive approach to training marketers is essential, combining a fundamental theoretical foundation, project-based learning, working with real data, developing emotional intelligence, and continually updating educational content.

Keywords: *marketer training, digital transformation, digital competencies, artificial intelligence, analytical thinking, professional education, emotional intelligence, marketing analytics, personalization.*

About the author:

Mamagulashvili Roman Davidovich – postgraduate student at Tver State University (Russia, 170100, Tver, Zhelyabova St., 33), e-mail: roman-mamagulashvili@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 16.02.2026.

Дата принятия рукописи в печать: 16.04.2026.