

ВОПРОС ПРО МАРКЕТОЛОГА

Маркетолог не нужен никому. Нужны **клиенты**. Маркетолог — один из способов их получить, и самый дорогой способ выяснить, что продукта нет. Поэтому до вакансии — один вопрос, который я задаю каждому, кто приходит с этим запросом: **чтобы что?**

Цены — рынок США, 2026, источники внизу. В Израиле и Европе дешевле, пропорции те же.
Мнения мои.

СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ	Перевод	2
ЧАСТЬ ВТОРАЯ	Пять вопросов	3
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ	Шесть стадий, шесть ответов	4–6
ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ	Меню по стадиям	7
ЧАСТЬ ПЯТАЯ	Сколько что стоит	8–9
	Источники	10

КАК ЭТИМ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ

Отвечайте на пять вопросов по порядку. Остановитесь на первом «нет» и сделайте то, что написано. Только «да» на все пять ведёт к стадиям — там найм зависит от размера и зрелости, а не от амбиций. Цены — США, 2026.

СНАЧАЛА — ПЕРЕВОД

Каждый плохой хайр начинается с фразы. Ниже — фразы и то, что они означают, если убрать вежливость.

«Нам нужно заявить о себе.»	→ Мы не знаем, кто покупает, поэтому расскажем всем и посмотрим.
«Нужен человек на соцсети.»	→ Хотим выглядеть живыми. «Чтобы что» не обсуждали.
«Пора вкладываться в бренд.»	→ Нужны клиенты, но слово неудобное.
«Давайте возьмём агентство.»	→ Нужен кто-то, кому можно предъявить в третьем квартале.
«Возьмём джуна. Дёшево, голодный.»	→ Наймём исполнителя под план, которого нет. Через полгода удивимся.
«Берём VP из большого бренда.»	→ Берём человека, который десять лет не работал без команды из двенадцати и медиабюджета больше нашей выручки.
«Ищем рок-звезду. Ниндзя. Growth-хакера.»	→ Хотим три роли за одну зарплату и надеемся, что человек не заметит.
«Нужна full-funnel омниканальная стратегия.»	→ Кто-то прочитал пост в LinkedIn.
«Маркетинг — это cost center.»	→ Мы его ни разу не измеряли.
«У нас проблема с маркетингом.»	→ У нас проблема с продуктом. Маркетинг просто удобнее винить: он ещё не нанят и не возражает.

ПЯТЬ ВОПРОСОВ

По порядку. Большинство останавливается на первом или втором, и это нормальный результат: маркетолог нужен тогда, когда закончились более дешёвые вещи, которые вы ещё не сделали.

- 1

Кто-нибудь покупает это без вас лично?

Не «интересно». Не «понравилось демо». Заплатил. Лучше дважды.

НЕТ

Маркетолог не нужен. Нужен продукт, который покупают, или честная формулировка того, который есть. Продайте сами тридцать раз — это не маркетинг, это исследование с выручкой. Потом возвращайтесь.

ДА

Дальше. ↓
- 2

Можете одной фразой сказать, для кого это и почему выбирают вас, — без слова «инновационный»?

Вслух. Незнакомому человеку. Он повторяет — и повторяет правильно.

НЕТ

Это позиционирование, а не headcount. Два-три часа сильного специалиста, чтобы написать фразу вместе. Дальше маркетинг делаете сами — теперь есть чем.

ДА

Дальше. ↓
- 3

Откуда пришли последние десять клиентов?

Конкретный источник. «Сарафан» — это когда не знают.

НЕТ

Основатель плюс таблица. Спросите каждого клиента, как он вас нашёл. Стоит ноль, объясняет почти всё. Любой нормальный маркетолог начнёт ровно с этого — за \$150 в час.

ДА

Уже что-то. Дальше. ↓
- 4

Есть хотя бы один канал, где деньги заходят, а клиенты выходят — предсказуемо?

Примерно. Не модель, а закономерность, на которую вы поставили бы свои деньги.

НЕТ

Эксперименты. Руки покупайте почасово — фрилансер, ИИ. Зарплата — это то, что вешают на найденный канал, а не на его поиск.

ДА

Последний. ↓
- 5

Узкое место — вы?

Эксперименты копятя нескеланными. Sales просят pipeline. Вы делаете маркетинг в 23:00 и называете это стратегией.

НЕТ

Продолжайте. Маркетолог — это вы. Нужны руки, а не вторая голова: добавляйте исполнение, решения оставляйте себе.

ДА

Вот теперь нужен маркетолог. Какой — зависит от размера и зрелости бизнеса, а не от амбиций. Следующая часть.

ШЕСТЬ СТАДИЙ, ШЕСТЬ ОТВЕТОВ

Размер и зрелость, не амбиции. Амбиции — причина, по которой вы здесь, а не план найма.

ИДЕЯ

СТАДИЯ 0

Выручки нет. Один-три человека. Ноль платящих клиентов и дек со словом «disrupt».

ЧТО ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО

Кто-то, кто «создаст шум» до запуска.

БЮДЖЕТ

\$0–500 в месяц на инструменты. Лендинг и логотип, за который не стыдно.

ЧТО НУЖНО НА САМОМ ДЕЛЕ

Вы. Founder-led всё, плюс бесплатные инструменты. Пятьдесят разговоров с теми, кто мог бы заплатить. Записывайте, что сказали, а не что вы хотели услышать.

НЕ НАДО

Нанимать. Ретейнеры. Покупать шум. Шум вокруг того, что никто не купил, — это просто расход.

ЦИФРА — Из 431 венчурной компании, закрывшейся с 2023 года, 43% назвали причиной отсутствие product-market fit, и две трети из них — ранние стартапы, которые рынок так и не нашли. Не «плохо продвигали». Не нашли.

ЛАВКА

СТАДИЯ 1

Настоящий малый бизнес: пекарня, клиника, сантехник, бутиковый консалтинг. Один-десять человек, до миллиона выручки, владелец — он же отдел маркетинга.

ЧТО ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО

Агентство. Или «человек по маркетингу». Или племянник, у которого получается в Instagram.

БЮДЖЕТ

Половина бизнесов вашего размера тратит на весь маркетинг меньше \$1 000 в месяц — это нормально. Несколько часов мидла по \$100–175 лучше ретейнера за \$2 000, который покупает десять часов джуна и шаблон.

ЧТО НУЖНО НА САМОМ ДЕЛЕ

Вы + один фрилансер + один канал. Google Business Profile, локальный поиск, одна реклама в Meta с тем, что вы продаёте и где. Тексты — через ИИ, 81% ваших коллег уже так делают. Специалисту — почасово, за настройку одного канала, которым реально пользуются ваши клиенты.

НЕ НАДО

Годовой контракт с агентством на входном тарифе. Агентства сами описывают этот тариф как «младший персонал и шаблонная стратегия». Это аренда чужого стажёра.

ЦИФРА — У 50% малых бизнесов нет ни одного человека на маркетинге, 60% тратят на него от одного до десяти часов в неделю. Разница между ними не в часах, а в том, тратятся ли они на одну вещь.

СТАРТАП ДО ФИТА

СТАДИЯ 2

Меньше ~\$500K ARR, три-десять человек. Клиенты есть, закономерности нет. Каждую неделю новая гипотеза, кто клиент.

ЧТО ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО

Growth-маркетолога — «подлить масла в огонь».

БЮДЖЕТ

Консультации \$175–350 в час; исполнение почасово или за проект; рекламные тесты на суммы, которые не жалко. Зарплат нет.

ЧТО НУЖНО НА САМОМ ДЕЛЕ

Founder-led маркетинг плюс сильный советник на подхвате. Только вы можете поменять продукт, когда сообщение не работает, — значит, именно вам нужно это слышать. Несколько оплаченных часов в месяц на позиционирование; фрилансеры — как руки.

НЕ НАДО

Нанимать маркетолога, чтобы он нашёл product-market fit. Огня нет. Вы просите человека лить масло на сырое полено, а потом уволите за дым.

ЦИФРА — Обычная планка первого хайра — около \$500K ARR плюс ещё один сигнал: основатель стал узким местом, sales нужен inbound, инвесторы ждут GTM. Один сигнал — настроение. Два — решение.

СТАРТАП ПОСЛЕ ФИТА

СТАДИЯ 3

\$500K–\$3M ARR, seed — Series A, десять-тридцать человек. Один канал работает, основатель не вывозит, sales хотят pipeline вчера.

ЧТО ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО

Head of Marketing, ребрендинг и «контент-машину».

БЮДЖЕТ

Senior generalist — \$120–160K базы плюс опцион («growth generalist» за \$70–100K существует, но это джун с хорошим титулом). Fractional CMO — \$5–15K в месяц, в среднем ~\$12K, три-шесть месяцев, без опциона.

ЧТО НУЖНО НА САМОМ ДЕЛЕ

Один сильный generalist, который отвечает за один канал и одну цифру. Или связка: fractional CMO на стратегию, ~20 часов в неделю, плюс джун-исполнитель или фрилансеры. В обоих случаях — человек, который строит машину, а не тот, кто хочет руководить командой, которой нет.

НЕ НАДО

Специалиста первым. VP без команды. Head of Brand. Джуна-координатора с ожиданием стратегии — у него в описании роли написано «исполнять».

ЦИФРА — Замена сотрудника стоит 50–200% годовой зарплаты. Маркетологу — три-шесть месяцев до оценки по цифре. А сама цифра — до того, как выдали ноутбук.

МАСШТАБИРОВАНИЕ

СТАДИЯ 4

\$3M–\$20M. Series A–B, или устоявшаяся компания, которая наконец заметила. Тридцать–150 человек, два и больше sales делают план, основателю пора выйти из маркетинга, чтобы компания его пережила.

ЧТО ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО

СМО. Желательно с узнаваемым логотипом в резюме.

БЮДЖЕТ

Head/VP — \$140–220K. Команда под ним. Агентства среднего уровня — \$3–10K в месяц за 20–40 экспертных часов или 15–20% от рекламного бюджета. Fractional СМО — только как мост на время найма.

ЧТО НУЖНО НА САМОМ ДЕЛЕ

Настоящий Head или VP of Marketing, который соберёт команду из двух-пяти, плюс агентства на узкие каналы. Профиль — «tweener»: тимлид из компании поскромнее, готовый к первой руководящей роли, который сам делал руками и помнит бюджет в \$40K. Топ из большого бренда не помнит его с 2014-го.

НЕ НАДО

\$350K+ базы СМО за отдел из трёх человек. Основатель, который «просто согласовывает тексты». Команда вокруг каналов раньше, чем вокруг выручки.

ЦИФРА — 70% быстрорастущих стартапов показывают признаки преждевременного масштабирования: люди раньше, чем повторяемый и измеряемый процесс роста. Оргструктура всегда приезжает раньше двигателя.

ВЗРОСЛЫЕ

СТАДИЯ 5

\$20M и выше, 150+ человек. Совет директоров, бюджетный цикл и минимум один человек, чья работа целиком состоит из слайдов.

ЧТО ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО

СМО. Наконец верно. Вопрос — какой.

БЮДЖЕТ

СМО — около \$350K базы, \$500–650K+ со всеми бонусами. Бенчмарк маркетинга — 7,8% выручки компании, из них ~15% уже уходит на ИИ. Если ваш бюджет — погрешность округления, проблема не в СМО.

ЧТО НУЖНО НА САМОМ ДЕЛЕ

Полный СМО, который отвечает за выручку, а не за узнаваемость, с настоящей командой, пулом агентств и бюджетом, который измеряют. Титул не зря растворяется в Chief Revenue и Chief Commercial: компании устали платить за awareness и надеяться.

НЕ НАДО

Нанимать за логотип на прошлом бейдже. Нанимать того, кто ни разу не объяснял цифру CFO. Путать «стратегический» с «давно не открывал ни один инструмент».

ЦИФРА — Средний срок СМО в S&P 500 — 4,1 года, в потребительском секторе 3,5: самое короткое кресло в C-suite. У 31% компаний S&P 500 СМО нет вообще. Это не дефицит людей. Это должность, о содержании которой никто не договорился.

МЕНЮ ПО СТАДИЯМ

Каждый вариант на каждой стадии. Одно слово и одна причина.

СТАДИЯ	ВЫ + ИИ-ИНСТРУМЕНТЫ	ФРИЛАНСЕР / СПЕЦИАЛИСТ	АГЕНТСТВО	FRACTIONAL СМО	ШТАТНЫЙ GENERALIST	HEAD / VP + КОМАНДА	ПОЛНЫЙ СМО
ИДЕЯ без выручки	ЛУЧШЕ ВСЕГО Бесплатные инструменты и пятьдесят разговоров.	МОЖНО Пара часов на лендинг и одну фразу.	НЕТ Шум вокруг ничего.	НЕТ Стратегия чего?	НЕТ Зарплата в поисках продукта.	НЕТ —	НЕТ —
ЛАВКА малый бизнес, 1–10 чел.	ЛУЧШЕ ВСЕГО Тексты, посты, письма. Вы уже это делаете.	ЛУЧШЕ ВСЕГО Один канал, настроенный как надо, почасово.	МОЖНО Только средний тариф (\$3K+/мес) и только если потянете ещё и медиа.	НЕТ Максимум — однодневный аудит.	МОЖНО Ближе к \$1M — один менеджер-универсал, если не успеваете.	НЕТ —	НЕТ —
СТАРТАП ДО ФИТА < \$500K ARR	ЛУЧШЕ ВСЕГО Founder-led. Только вы можете поменять продукт, когда не работает.	МОЖНО Руки для экспериментов, почасово.	НЕТ Будут оптимизировать воронку, которой нет.	МОЖНО Несколько часов на позиционирование. Не ретейнер.	НЕТ Масло на сырое полено.	НЕТ —	НЕТ —
СТАРТАП ПОСЛЕ ФИТА \$500K–\$3M ARR	МОЖНО Основатель остаётся лицом, перестает быть руками.	МОЖНО Исполнение под тем, кто отвечает за цифру.	МОЖНО Один performance-канал, короткий контракт, чёткий KPI.	ЛУЧШЕ ВСЕГО С исполнителем в связке. В одиночку — дорогое мнение.	ЛУЧШЕ ВСЕГО Senior generalist. Один канал, одна метрика.	НЕТ Некем руководить.	НЕТ —
МАСШТАБИРОВАНИЕ \$3M–\$20M	НЕТ Узкое место — вы. В этом и был диагноз.	МОЖНО Перегруз и узкие задачи.	ЛУЧШЕ ВСЕГО Узкие каналы: paid, SEO, PR. Под управлением вашего лида.	МОЖНО Мост на время найма. Не пункт назначения.	МОЖНО Как команда, под лидом.	ЛУЧШЕ ВСЕГО «Tweener»-лид, который соберёт двух-пять человек.	НЕТ \$350K за руководство тремя людьми.
ВЗРОСЛЫЕ \$20M+	НЕТ Идите управлять компаний.	МОЖНО Скамейка запасных.	МОЖНО Пул агентств: измерять, менять, когда протухли.	МОЖНО Только interim. Настоящие СМО уходят каждые четыре года — пригодится.	МОЖНО Члены команды.	МОЖНО Подчиняется СМО.	ЛУЧШЕ ВСЕГО Отвечает за выручку. Срок 4,1 года — нанимайте так, будто это важно.

ЛУЧШИЙ ВАРИАНТ РАБОТАЕТ ПРИ УСЛОВИЯХ НЕТ

СКОЛЬКО ЧТО СТОИТ И ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Ставки США, 2026. Цены честные. Названия — нет, поэтому у каждого есть перевод.

ВЫ + ИИ-ИНСТРУМЕНТЫ

\$0–500 / месяц

Founder-led маркетинг: основатель разговаривает с клиентами и записывает. ИИ делает черновики, ресайзы, отчёты, группировку ключевых слов — ровно ту работу, ради которой раньше нанимали джунов.

Инструменты дешёвые. Ваше время — нет. Но инструменты дешёвые.

ФРИЛАНСЕР

\$50–100/ч джун • \$100–175 мидл • \$175–250 сеньор • \$250–350+ эксперт

Ретейнеры: \$3–5К в месяц за джуна, до \$15–25К за экспертный уровень. Вы покупаете часы и руки, решения остаются у вас.

Самая выгодная строчка на этой странице — если вы знаете, что просить. Если нет, будете почасово платить за то, чтобы человек это выяснил.

АГЕНТСТВО

\$1–3К вход • \$3–10К средний • \$10К+ enterprise / месяц

Входной тариф — 10–15 часов младшего персонала по шаблону. Средний — 20–40 экспертных часов и настоящая стратегия. Минимальный срок — три-двенадцать месяцев; за медиа берут 15–20% от бюджета.

Агентство — это подписка на чужой процесс. Отлично, когда есть канал и бюджет. Иначе вы платите за встречу о встрече.

FRACTIONAL CMO

\$4–20К / месяц • в среднем ~\$12К • ~20 ч/неделю

Сильные решения без опциона и полной зарплаты; обычно \$150–500 в час, контракты на три-шесть месяцев. Примерно на 60% дешевле полной ставки.

Fractional CMO без исполнителя — это хорошо оплачиваемый человек, который рассказывает, что вам следовало бы делать. Приложите руки или не начинайте.

ШТАТНЫЙ GENERALIST

\$70–100К условный джун • \$120–160К сеньор, плюс опцион

Первый штатный маркетолог. Полная стоимость первого года для дешёвого варианта — около \$135К с льготами, рекрутингом и опционом. Один канал, одна метрика, три-шесть месяцев.

Сеньор строит двигатель. Джун ждёт, когда ему выдадут чертёж. Ради экономии обычно покупают второго.

HEAD / VP OF MARKETING

\$140–220К базы

Собирает и ведёт команду из двух-пяти человек, управляет агентствами и связывает маркетинг с цифрой выручки. Операционщик из компании поскромнее, а не топ из знаменитой.

VP без команды — очень дорогой линейный сотрудник, который этим недоволен.

КОРОТКАЯ ВЕРСИЯ ДЛЯ ТЕХ, КТО ПРОЛИСТАЛ ДО КОНЦА, — ТО ЕСТЬ ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА.

Никто не покупает — нужен продукт. Не можете сказать, для кого, — нужна фраза. Не знаете, откуда клиенты, — таблица. Ничего не работает предсказуемо — эксперименты и наёмные руки. Работает, а узкое место — вы: **вот теперь** маркетолог, и его размер равен размеру бизнеса, а не амбиций.

А когда кандидат обещает «вывести бренд на новый уровень», спросите, на каком уровне вы сейчас. И — чтобы что.

ПОЛНЫЙ СМО

~\$350K базы • \$500–650K+
всего

Ведёт департамент, бюджетный цикл и слайд для совета директоров. Средний срок в кресле — около четырёх лет. Шесть из десяти уходят на повышение: это карьера, а не брак.

При выручке меньше \$20М это Роллс-Ройс с мотором от газонокосилки. Выше — нанимайте и дайте ему цифру.

СНОСКА ПРО ИИ

2026, и движется

Вакансий SEO-специалистов за год стало меньше на 15%, контент-маркетологов — на 11%; Forrester ожидает, что в 2026-м исчезнет 15% рабочих мест в агентствах. Исполнение дешевле. Решения, вкус и исследование клиентов — дорожают.

Перевод для каждой стадии выше: покупайте исполнение, нанимайте решения. И не нанимайте людей на то, что подписка за \$20 делает в два часа ночи.

БЕНЧМАРКИ, С КОТОРЫМИ МОЖНО СПОРИТЬ

Gartner 2026 • Spencer Stuart 2026 • LocaliQ 2026

Маркетинговые бюджеты в среднем — 7,8% выручки, без изменений к прошлому году. 56% СМО говорят, что на их план этого не хватает. Половина малых бизнесов живёт на меньше \$1 000 в месяц, и 81% уже пишут тексты с помощью ИИ.

Все считают, что им недодали бюджета. Некоторым правда недодали. Остальным недодали решений.

ИСТОЧНИКИ

1. **Spencer Stuart, CMO Tenure 2026** — 4,1 года в среднем, 3,5 в потребительском секторе, 31% S&P 500 без СМО, 62% уходов — на повышение.
<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/cmo-tenure-2026-snapshot-of-an-expanding-role-for-marketing-leaders>
2. **Gartner 2026 CMO Spend Survey** — 7,8% выручки, 15,3% бюджета на ИИ, 56% считают бюджет недостаточным.
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-05-11-gartner-2026-cmo-spend-survey-finds-cmos-allocate-15-point-3-percent-of-marketing-budgets-to-ai-but-only-30-percent-are-ready-to-scale-ai-capabilities>
3. **CB Insights, Why Startups Fail** — 431 закрытие с 2023 года; 70% кончились деньги, 43% — нет product-market fit.
<https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>
4. **LocaliQ, Small Business Marketing Trends 2026** — 50% без маркетологов, 52% меньше \$1K/мес, 60% тратят 1-10 ч/нед, 81% используют ИИ для контента.
<https://localiq.com/blog/small-business-marketing-trends-report-2026/>
5. **MarketerHire, Your Startup's First Marketing Hire** — планка \$500K ARR, зарплатные вилки по ролям, \$135K полной стоимости, пять ошибок.
<https://marketerhire.com/blog/startup-first-marketing-hire>
6. **Growth Talent, When to Hire Your First Growth Marketer** — \$120–160K senior IC, один канал — одна метрика, не нанимать Head of Growth первым.
<https://www.growthtalent.org/guides/when-to-hire-your-first-growth-marketer>
7. **Go Fractional, Fractional CMO Cost 2026** — \$4–20K/мес, ~\$12K в среднем, \$150–500/ч, ~60% экономии.
<https://www.gofractional.com/blog/fractional-cmo-salary>
8. **MarketerHire, Freelance Marketing Consultant Rates 2026** — почасовые ставки и ретейнеры по уровню и специализации.
<https://marketerhire.com/blog/freelance-marketing-consultant-rates>
9. **ClicksGeek, Agency Retainer Cost 2026** — тарифы вход/средний/enterprise, минимум 3–12 месяцев, 15–20% от бюджета.
<https://clicksgeek.com/marketing-agency-monthly-retainer-cost/>
10. **Entrepreneur, Why Most Founders Get Their First Marketing Hire Wrong** — 70% преждевременного масштабирования, найм по результату, \$347K+ базы СМО.
<https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/why-most-founders-get-their-first-marketing-hire-wrong/503352>
11. **321 Web Marketing, Your First Marketing Hire Under \$5M ARR** — ловушка джуна-координатора, 50–200% стоимости замены, вилка Head/VP \$140–220K.
<https://www.321webmarketing.com/blog/your-first-marketing-hire-why-companies-under-5m-arr-get-it-wrong/>
12. **SaaStr, I Hired My VP of Marketing at \$20K MRR** — контраргумент «нанимайте рано» и профиль «tweener».
<https://www.saastr.com/i-hired-my-vp-of-marketing-at-20k-mrr-it-wasnt-a-week-too-early>
13. **AMA, 2026 State of Marketing Careers** — SEO-специалисты –15%, контент-маркетологи –11%, нанимать за навыки, а не роли.
<https://www.ama.org/marketing-news/2026-career-report/>
14. **Under30CEO об анализе Forbes** — ~10 000 маркетинговых позиций ушли ИИ-агентам; 15% агентских мест по Forrester в 2026.
<https://www.under30ceo.com/ai-marketing-jobs-agents-junior-work/>