

Научная статья

Original article

УДК 339.138

doi: https://doi.org/10.55186/2413046X_2026_11_8_123

edn: MLQCDH

**ПОДХОДЫ К МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В РОССИИ И
ЗА РУБЕЖОМ**

**APPROACHES TO MARKETING PLANNING IN RUSSIA AND FOREIGN
COUNTRIES**



Савинова Елена Валерьевна, аспирант кафедры маркетинга, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва, E-mail: Savinovaelena.E@edu.rea.ru

Savinova Elena Valerievna, postgraduate student of the Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, E-mail: Savinovaelena.E@edu.rea.ru

Аннотация. В статье анализируются подходы к маркетинговому планированию в разных странах, при этом по схожести маркетингового планирования страны объединены в регионы (европейские страны, азиатские страны, США, а также Россия). Приводится сравнение преимуществ и недостатков каждого подхода к маркетинговому планированию в международной практике. Кроме того, учитываются особенности маркетинга в разных странах и культурах.

Abstract. The article analyzes approaches to marketing planning in different countries, grouping countries into regions based on the similarity of their marketing planning (European countries, Asian countries, the USA, and also

Russia). A comparison of the advantages and disadvantages of each approach to marketing planning in international practice is provided. In addition, the specific features of marketing in different countries and cultures are taken into account.

Ключевые слова: маркетинговое планирование, кросс-культурный маркетинг, международные рынки, азиатский подход, европейский подход

Keywords: marketing planning, cross-cultural marketing, international markets, Asian approach, European approach

В условиях современной экономической конъюнктуры, характеризующейся высокой степенью неопределенности и динамичным развитием внешней среды, для предприятий критически важным становится установление четких временных рамок при разработке маркетинговых стратегий. Процесс планирования в маркетинге приобретает фундаментальное значение, поскольку именно он обеспечивает возможность всестороннего анализа рыночных трендов, объективной оценки внутренней ситуации компании и выявления её конкурентных позиций. На основе полученных аналитических данных руководство может адекватно идентифицировать имеющиеся ресурсы, а также определить приоритетные цели и векторы роста организации.

В текущей реальности качественное маркетинговое планирование выступает необходимым условием успешного позиционирования товаров на рынке, так как оно позволяет не только увеличивать объемы реализации продукции, но и обеспечивать устойчивый рост доходности бизнеса. В связи с этим организациям крайне важно выработать механизмы быстрой адаптации к новым условиям и своевременно обновлять собственные маркетинговые планы, синхронизируя их с изменениями во внешнем окружении.

Особую значимость в нестабильных условиях приобретает анализ зарубежных подходов к маркетинговому планированию. Использование

передовых международных практик дает возможность адаптировать проверенные инструменты к локальной специфике рынка, существенно повышая точность прогнозирования и качество принимаемых решений. Интеграция лучших практик позволяет улучшить маркетинговое планирование и повысить его эффективность.

Анализируя подходы к маркетинговому планированию, необходимо опираться на международную практику. На базе отечественных и зарубежных исследований автор провел региональную систематизацию этих подходов. Для сопоставления были выделены четыре макрорегиона: европейские страны, азиатские страны, США, а также Россия – такое деление обусловлено схожестью управленческих моделей внутри каждой группы. Результаты сравнительного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Дифференциация подходов к маркетинговому планированию в разрезе глобальных регионов

Показатель	Горизонт планирования	Подход к планированию	Преимущества	Недостатки
Европейские страны	Долгосрочный горизонт (пять лет и более)	Система строится на основе комплексного стратегического видения с использованием скользящих планов, что позволяет сохранять гибкость при достижении долгосрочных целей	Предсказуемость операционной деятельности при сохранении адаптивности к переменам	Высокие затраты, сложность внедрения инноваций
США	В рамках среднесрочного горизонта (от года до пяти лет)	Централизованный подход. Тестируются и оценивается эффективность множества маркетинговых планов одновременно, быстро исключаются неэффективные планы. Бюджеты выделяются под	Высокая скорость принятия решений и внедрения. Привлечение бюджета на амбициозные проекты и высокими ключевыми показателями эффективности	Высокие риски при ошибке внедрения. Быстрая потеря актуальности планов из-за стремительных изменений трендов на рынке

		конкретные быстрые эксперименты		
Азиатские страны	Горизонт планирования определяется задачами компании: он может охватывать долгосрочную перспективу или ограничиваться гибким тактическим периодом в один-три года	Адаптация предложения под конкретный рынок на фоне меняющейся внешней среды	Гибкая подстройка бизнеса под динамику рынка и запросы потребителей	Высокий порог входа на рынок
Россия	Планирование на долгую перспективу (три-пять лет и больше)	Горизонт планирования носит долгосрочный и стратегический характер; конкретные сроки определяются масштабом бизнеса	Надежность операционной деятельности и предсказуемость ключевых показателей	Фрагментарность процессов и медленная адаптация к рыночным изменениям делают долгосрочное планирование рискованным. Любые колебания в экономике, политике или социальной сфере могут обесценить стратегию еще до завершения ее цикла

Источник: составлено автором по [2], [5], [6], [7].

Из проведенного анализа следует, что в России встречаются и используются подходы к маркетинговому планированию, которые для текущих рыночных условий неэффективны и не удовлетворяют быстрым изменениям на рынке. Российским компаниям необходимо применять зарубежный опыт, основанный на быстрой адаптации маркетинговых планов к изменениям, чтобы использовать свой потенциал и повышать эффективность маркетинговой деятельности [5]. В нестабильных рыночных условиях важным этапом маркетингового планирования является анализ внешней среды компании и определение рыночных тенденций.

Однако при маркетинговом планировании и внедрении зарубежных практик важно учитывать особенности разных стран и культур. Герт Хофстеде исследовал особенности культур разных народов, что позволило

определить параметры для оценки культурных особенностей разных стран. Хофстеде разработал пять параметров, которые позволяют анализировать культурные различия между странами:

- дистанция власти: наибольшая дистанция власти наблюдается в Латинской Америке, Азии и Африке, наименьшая – в европейских странах;
- индивидуализм – коллективизм: индивидуализм проявляется в западных странах, коллективизм – в восточных;
- маскулинность – фемининность: маскулинность более выражена в некоторых европейских странах и Японии, фемининность – в скандинавских странах;
- избегание неопределённости: высокий уровень избегания неопределённости в странах Латинской Америки, низкий – в скандинавских странах и Китае;
- временной горизонт ориентации на будущее: горизонт долгосрочного планирования в азиатских странах [3].

При планировании маркетинговых коммуникаций важно учитывать контекстуальность различных культур (высококонтекстных и низкоконтекстных). На рисунке 1 представлена шкала контекстуальности культур [8].

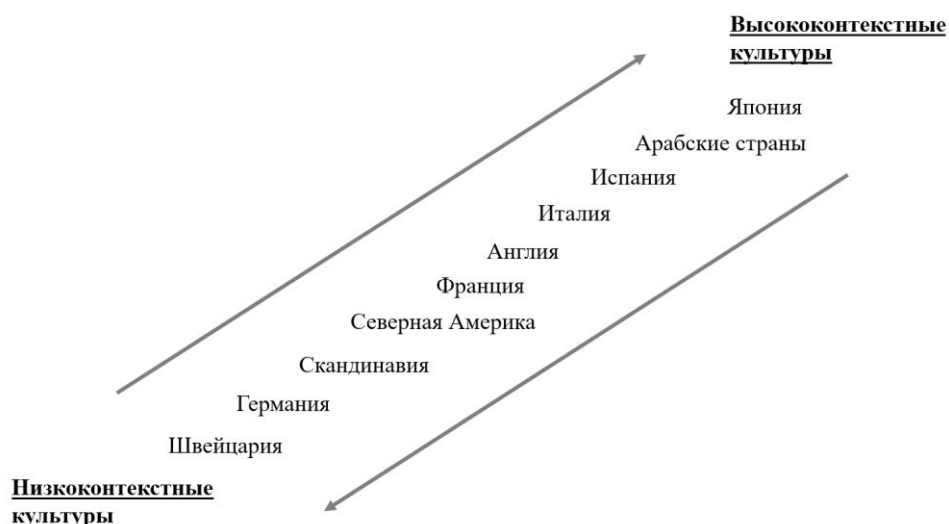


Рис. 1. Контекстуальная шкала различных культур

Источник: [8].

Компаниям проще развивать свою международную деятельность в развитых странах, чем в развивающихся. Поскольку внешняя среда в развитых странах более спокойная и предсказуемая, внешняя среда в развивающихся странах более непредсказуема и сложна. Развитые страны также отличаются от развивающихся уровнем экономического развития. При управлении международным маркетингом и маркетинговом планировании на зарубежных рынках целесообразно объединить страны Африки и Ближнего Востока, Китая и Юго-Восточной Азии, Европы и США [1], [4]. Таким образом, можно выделить следующие отличительные особенности этих международных рынков и тенденции на них (таблица 2):

Таблица 2 – Характеристики и отличительные особенности маркетинга в разных странах

Африка и Ближний Восток	Китай и Юго-Восточная Азия	Европа	США
- Значительная степень риска. - Низкая насыщенность рынка. - Слабая конкуренция. - Высокий потенциал роста и развития рынков. - Большинство населения неграмотно, что затрудняет рекламную деятельность и т. д.	- Значительная степень риска. - Узкая специализация производства с элементами копирования, основанная на массовом производстве и использовании концентрированных маркетинговых методов при разработке стандартизированных и индивидуализированных маркетинговых комплексов. - Необходимо постоянно вводить в ассортимент новые продукты. - Реклама сочетает в себе креативность и культурную сдержанность. - Положительное отношение к брендам, поскольку они демонстрируют постоянство и статус.	- Низкая степень риска. - Высокая конкуренция. - Высокая насыщенность рынка. - Развитие каналов сбыта. - Реклама стала более интеллектуальной, элегантной, кинематографичной. - Позитивное отношение к брендам.	- Дифференциация продуктов с ориентацией на отдельные сегменты рынка. - Индивидуализированный комплекс маркетинга. - Реклама и стимулирование сбыта. - Реклама осуществляется по всем канонам рекламной науки. США тратят на рекламу больше денег, чем другие страны. - Позитивное отношение к брендам.

Источник: [9].

Таким образом, маркетинговое планирование в разных странах обладает своими особенностями. При этом можно выделить, как достоинства, так и недостатки различных подходов к планированию. Применение лучших мировых практик в маркетинговом планировании в России способно минимизировать недостатки отдельных подходов и улучшить маркетинговое планирование, позволяя быстрее адаптировать маркетинговые планы под изменения внешней среды компаний. Из-за нестабильности рынка российские компании вынуждены переходить от статичных годовых планов к тактическому управлению. Эффективным решением становится внедрение следующих практик:

- Азиатский подход: гибкое тактическое планирование для быстрой реакции на внешние вызовы.
- Европейский подход: работа короткими циклами вместо долгосрочных стратегий, что позволяет оперативно менять курс действий. Это дает возможность бизнесу своевременно адаптировать маркетинговые планы под стремительные изменения рыночной конъюнктуры.
- Американский подход: тестирование и оценка эффективности множества потенциальных маркетинговых планов, а также проведение различных экспериментов для повышения эффективности мероприятий в маркетинговом плане.

Список литературы

1. Богданова Е.С. Особенности маркетинга различных стран // Прорывные инновационные исследования. 2016. С. 100-105.
2. Войтишина, М. А. Подходы к организации стратегического планирования в России и за рубежом / М. А. Войтишина, Э. И. Кистрина, Г. Е. Локтеева // Вестник Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина. – 2016. – № 2(51). – С. 150-160. – EDN WHCGZR.
3. Жумаев У.С. Параметры межкультурных различий: теории Г.Хофстеде // Psixologiya. 2021. №4. С. 39-44.

4. Костюкевич Е.А. и др. Зарубежный опыт организации маркетинговой деятельности фирмы // Вопросы экономики и управления. 2016. № 5.1 (7.1). С. 40-42.
5. Прокудин, Д. А. К вопросу исследования отечественного и зарубежного опыта внутрифирменного планирования / Д. А. Прокудин // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2018. – № 2. – С. 125-128. – EDN XUAJCX.
6. Dadzie, K. Q., Lee, E., Dadzie, E. W., & Han, D. (2015). A Comparative Analysis of Marketing Practices in Hong Kong, Korea and the Philippines. In Proceedings of the 1991 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science (pp. 1–12). Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-17049-7_33; 109.
7. Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2006). The marketing planning experience: A UK and Portuguese comparison. Marketing Intelligence & Planning, 19(1), 409–417. URL: <https://pureportal.coventry.ac.uk/en/publications/the-marketing-planning-experience-a-uk-and-portuguese-comparison>.
8. Lisitsa E., Pavlovskaya S. Global marketing and advertising development based on cultural specificities in the world // University Economic Bulletin. 2019. P. 102-110.
9. Savinova, E. V. Marketing planning of an international company / E. V. Savinova // Экономика строительства. – 2024. – No. 8. – P. 71-76. – EDN DMSFFH.

References

1. Bogdanova E.S. Osobennosti marketinga razlichny`x stran // Prory`vny`e innovacionny`e issledovaniya. 2016. S. 100-105.
2. Vojtishina, M. A. Podxody` k organizacii strategicheskogo planirovaniya v Rossii i za rubezhom / M. A. Vojtishina, E`. I. Kistrina, G. E. Lokteeva // Vestnik

Ryazanskogo gosudarstvennogo universiteta imeni S.A. Esenina. – 2016. – № 2(51). – S. 150-160. – EDN WHCGZR.

3. Zhumaev U.S. Parametry` mezhkul`turny`x razlichij: teorii G.Xofstede // Psixologiya. 2021. №4. S. 39-44.

4. Kostyukevich E.A. i dr. Zarubezhny`j opy`t organizacii marketingovoj deyatel`nosti firmy` // Voprosy` e`konomiki i upravleniya. 2016. № 5.1 (7.1). S. 40-42.

5. Prokudin, D. A. K voprosu issledovaniya otechestvennogo i zarubezhnogo opy`ta vnutfirmennogo planirovaniya / D. A. Prokudin // Vestnik Moskovskogo finansovo-yuridicheskogo universiteta MFYuA. – 2018. – № 2. – S. 125-128. – EDN XUAJCX.

6. Dadzie, K. Q., Lee, E., Dadzie, E. W., & Han, D. (2015). A Comparative Analysis of Marketing Practices in Hong Kong, Korea and the Philippines. In Proceedings of the 1991 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science (pp. 1–12). Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-17049-7_33; 109.

7. Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2006). The marketing planning experience: A UK and Portuguese comparison. Marketing Intelligence & Planning, 19(1), 409–417. URL: <https://pureportal.coventry.ac.uk/en/publications/the-marketing-planning-experience-a-uk-and-portuguese-comparison>.

8. Lisitsa E., Pavlovskaya S. Global marketing and advertising development based on cultural specificities in the world // University Economic Bulletin. 2019. P. 102-110.

9. Savinova, E. V. Marketing planning of an international company / E. V. Savinova // Экономика строительства. – 2024. – No. 8. – P. 71-76. – EDN DMSFFH.

© Савинова Е.В., 2026. Московский экономический журнал, 2026, № 9.