*Научная статья*

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.93.1.023
УДК 338.24

# ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ: РОЛЬ ПОДХОДА К ВЫБОРУ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

***Салманова Е. А.*[1]***
[1] *Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*
** Salmanova@matfmc.ru*

**Аннотация.** *Введение.* В статье описывается анализ влияния подхода к выбору целевого рынка на формирование структуры бизнес-стратегии. Совершенствование подходов к идентификации целевого рынка позволит избежать «распыления» ресурсов компании при реализации бизнес-стратегии. *Материалы и методы.* Методологическую основу исследования составляют экспертные интервью и анкетный опрос руководящего состава коммерческих компаний. На основе полученных данных разработана концептуальная модель выбора целевого рынка и трехмерный инструмент «Привлекательность рынка / Интенсивность реагирования на инвестиции / Обеспеченность ресурсами», использование которых может стать основой совершенствования подходов к выбору целевых рынков менеджментом коммерческих компаний. *Результаты исследования.* Полученные результаты продемонстрировали наличие расхождений ответов респондентов по всем шести пунктам сформулированного экспертами «эталонного» подхода к выбору целевого рынка. Сравнение реализуемых менеджерами-практиками действий при выборе целевого рынка с содержанием «эталонного» подхода выявило такие важные аспекты, как снижение шансов разработки эффективной бизнес-стратегии (вследствие игнорирования важности идентификации границ реальных рынков), высокая вероятность выбора слаборастущих рынков и рынков с небольшой емкостью (вследствие недооценки важности анализа фактической емкости рассматриваемых рынков и ее динамики), а также вероятность выбора целевых рынков, для освоения которых у менеджмента недостаточно ресурсов либо рынков, слабо реагирующих на инвестирование ресурсов. Автором разработана основанная на «эталонном» подходе концептуальная модель выбора целевых рынков, компонентом которой является оригинальный трехмерный инструмент «Привлекательность рынка / Интенсивность реагирования на инвестиции / Обеспеченность ресурсами». *Обсуждение и заключение.* Полученные результаты продемонстрировали наличие в реализуемом менеджерами-практиками подходе к выбору целевых рынков значимые «узкие» места, способные оказать существенное негативное влияние как на содержание направляемых на подобные целевые рынки бизнес-стратегий, так и на эффективность коммерческой деятельности в целом. Автором разработаны концептуальная модель выбора целевых рынков менеджментом коммерческих компаний и трехмерный инструмент «Привлекательность рынка / Интенсивность реагирования на инвестиции / Обеспеченность ресурсами», которые могут использоваться в практике стратегического управления бизнесом.

**Ключевые слова:** бизнес-стратегия, выбор целевого рынка, функциональные стратегии, конкурентное преимущество, фактическая емкость рынка, использование ресурсов менеджментом.

**Для цитирования:** Салманова Е. А. Формирование бизнес-стратегии: роль подхода к выбору целевого рынка. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;1(33):287-298. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.93.1.023.

*Research article*

JEL D40

# BUSINESS STRATEGY DEVELOPMENT: A ROLE OF APPROACH TO TARGET MARKET CHOOSING

***Salmanova E.*[1]***
[1] *Rostov State University of Economics, Rostov-Don, Russia*
** Salmanova@matfmc.ru*

**Abstract.** *Introduction.* The article contains analysis of influence of approach to target market choosing on business strategy structure forming. Enhancement of approaches to target market identification will allow to avoid resources of company spraying when business strategy implementing. *Materials and methods.* The methodological basis of the research formed by expert interviewing and by management of commercial companies surveying. Based on results of the research conceptual model of target market choosing and 3D-instrument «Market attractiveness/Intensity of reaction on investing/ Resources security» developed. Practical implementation of the conceptual model and the 3D-instrument could become a ground for enhancement of approaches to target markets choosing by management of commercial companies. *Research results.* The received results demonstrated discrepancy of the respondents' answers by all six points of the experts' reference approach to target market choosing. Comparison of managers-practitioners' actions when target market choosing with the reference approach revealed so important aspects as reduced chances of successful business strategy development (due to ignoring of importance of real markets' borders identification) and high probability of choosing of slow growing markets and markets with small size (due to underestimation of importance of analyzing of markets' actual size and its dynamics). A list of the important aspects also contains probability of choosing of target markets demanding resources which are unavailable for the management or markets with weak reaction on resources investing. Based on the reference approach the author developed a conceptual model of target markets choosing and 3D-instrument «Market attractiveness / Intensity of reaction on investing / Resources security» appears as a part of the model. *Discussion and conclusion.* The received results demonstrated presence in the managers-practitioners' approach to target markets choosing of significant weak points capable to provide the serious negative influence on content of business strategies directed on similar target markets as well as on effectiveness of whole commercial activity. The author developed the conceptual model of target markets choosing and 3D-instrument «Market attractiveness / Intensity of reaction on investing / Resources security» which could be used in practice of business strategic managing.

**Keywords:** business structures, stakeholder approach, business efficiency, socio-economic assessment, entrepreneurial activity, corporate governance.

**For citation:** Salmanova E. Business Strategy Development: a Role of Approach to Target Market Choosing. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;1(33): 287-298. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.93.1.023.

## Введение

Реализация эффективной бизнес-стратегии оказывает значимое влияние на достижение коммерческой компанией амбициозных целей [1].

Бизнес-стратегия является основным инструментом построения на целевом рынке конкурентного преимущества [2, 3], которое формируется на основе влияния входящих в ее состав функ-

циональных стратегий на факторы достижения успеха на данном рынке (ключевые факторы успеха, КФУ). Существенную роль в достижении высокого уровня эффективности бизнес-стратегии играет ее нацеливание на достаточно однородный целевой рынок [1]. При этом однородность целевого рынка целесообразно оценивать, как минимум, с двух точек зрения (укладывающихся в структуру комплекса маркетинга по Ф. Котлеру):

1) специфики ожиданий представителей целевого рынка, касающихся свойств и стоимости искомого продукта;

2) специфики используемых представителями целевого рынка каналов получения информации о возможности покупки товара, а также методов оплаты и каналов получения купленного товара.

Отметим, что однородность выбранного специалистами целевого рынка позволяет достичь высокого уровня эффективности использования ресурсов, являющихся основой реализации тех или иных функциональных стратегий, формирующих выбранную менеджментом бизнес-стратегию [4, 5].

Выбор недостаточно однородного целевого рынка влечет за собой «распыление» ресурсов, расходуемых на формирование (на основе используемой группы функциональных стратегий) комплекса маркетинга, в недостаточной степени соответствующего тем или иным ожиданиям потенциальных покупателей, на которых направлена бизнес-стратегия.

Специалисты [6] обоснованно указывают на существенную важность (для достижения высокого уровня эффективности коммерческой деятельности) выбора целевых рынков, реализуемого с использованием многокритериальных показателей и шкал [7, 8, 9, 10, 11, 12]. При этом имеет место существенная возможность развития представлений планирующих развитие бизнеса предпринимателей о специфике понятия «целевой рынок» и важности практической реализации профессиональных подходов к его выбору [13].

Настоящее исследование выполнено с целью оценки влияния подхода к выбору целевого рынка на формирование структуры бизнес-стратегии.

**Материалы и методы**

Исследование включило две серии экспертных интервью (ЭИ-1 и ЭИ-2), в обеих сериях приняли участие одни и те же эксперты – 12 специалистов (4 женщины и 8 мужчин в возрасте от 35 до 66 лет), имеющих опыт выбора целевых рынков и разработки бизнес-стратегий продолжительностью от 7 до 15 лет, а также один анкетный опрос (АО).

Проведение ЭИ-1 было направлено на формирование экспертами описания профессионального («эталонного») подхода к выбору целевого рынка; на основе обработки результатов ЭИ-1 автором разработана концептуальная модель выбора целевого рынка. Включенный в структуру исследования анкетный опрос (АО) был направлен на идентификацию подхода к выбору целевого рынка, используемого в практике управления современным бизнесом. Изучались крупные компании Ростовской области (с годовой выручкой от 2 млрд руб.), ориентированные на рост масштабов бизнеса, получение возрастающих объемов выручки и прибыли. Сферами деятельности изучаемых компаний являются: строительство, оптовая торговля, производство растительных масел и специальных жиров, пищевой продукции, зернотрейдинг, машиностроение и металлообработка. В качестве респондентов к участию в АО были приглашены работающие в этих компаниях управленцы, имеющие опыт работы на руководящих должностях (генеральный директор, заместитель генерального директора по продажам, маркетингу и логистике, а также начальники соответствующих функциональных подразделений) длительностью от 8 до 12 лет. В АО приняли участие 45 респондентов – по одному от каждой изученной компании.

Величина выборки $n$ рассчитывалась по формуле, представленной в работе [14]:

$$n = \frac{z^2 \times p \times (1-p))}{e^2 + (z^2 \times p \times (1-p) / N)}, \quad (1)$$

где $n$ – размер выборки;
$z$ – коэффициент доверительной вероятности;
$p$ – ожидаемая доля признака в выборке;
$e$ – допустимая погрешность;
$N$ – общий размер генеральной совокупности.

Были выбраны следующие значения: $z$ = 1,96 (при 9 5%-м доверительном интервале), $e$ = 0,05, $p$ = 0,5 (50 %, так как доля признака «ориентация компании на рост масштабов бизнеса» в выборке неизвестна).

Количество предприятий крупного бизнеса Ростовской области – размер генеральной совокупности, $N$ = 50 было определено с использованием данных аналитического центра «Эксперт Юг» [15] о крупнейших предприятиях Ростовской области по итогам 2024 г. В соответствии с проведенными расчетами по формуле (1) размер выборки $n$ = 45.

Вторая серия экспертных интервью (ЭИ-2) была нацелена на идентификацию влияния основных компонентов применяемого на практике подхода к выбору целевого рынка на структуру ориентированной на подобный целевой рынок бизнес-стратегии. При проведении ЭИ-2 экспертов знакомили с результатами АО.

Для обработки полученных данных использовались методы контент-анализа, сравнительного и семантического анализов, статистической обработки, а для демонстрации полученных результатов – табличные и графические методы представления информации.

**Результаты исследования**

Результаты АО приведены в таблице 1; во второй столбец внесены выделенные экспертами критерии выбора целевого рынка.

Анализ полученных данных демонстрирует отсутствие в изученных коммерческих компаниях (при выборе целевого рынка) глубокого изучения компонентов рыночной среды и возможностей формирования на рынке конкурентного преимущества, а также, что очень важно для успешного входа на рынок, в достаточно большом количестве компаний не проводится анализ финансовых и ресурсных затрат, необходимых для преодоления барьеров «на входе» в рынок.

Сформулированные принявшими участие в ЭИ-1 экспертами характеристики некого «эталонного» подхода к выбору целевого рынка, а также подвергшиеся анализу приведенные в таблице 1 результаты опроса АО и результаты обработки ответов участников ЭИ-2 представлены в таблице 2.

В качестве начального шага в процессе выбора целевого рынка эксперты упомянули идентификацию границ реальных рынков (п. 1) в рассматриваемой области ведения компанией бизнеса. Данный этап является первым шагом к выделению достаточно однородных целевых рынков [16]. Нечеткая идентификация границ рынков управляющими реальным бизнесом менеджерами (по данным АО) препятствует разработке эффективной бизнес-стратегии; эксперты (при проведении ЭИ-2) объяснили свое мнение «распылением» ресурсов компании при работе с неоднородными рынками.

Эксперты в процессе проведения ЭИ-1 также выделили две важные характеристики изучаемых рынков: фактическую емкость (п. 2) и ее динамику (п. 3). Сравнительный анализ этих показателей дает возможность менеджерам выбрать наиболее перспективные целевые рынки: с точки зрения сочетания их фактической емкости и ее возможного роста. Применяемые в практической работе приблизительные оценки (по результатам АО) могут увести интересы компании в сторону от выбора наиболее перспективных рынков в качестве целевых.

В процессе проведения ЭИ-1 эксперты выделили еще один важнейший фактор выбора – интенсивность реагирования целевого рынка на инвестирование ресурсов в его освоение (п. 4). Важность данного критерия определяется вполне

обоснованным стремлением менеджмента к получению максимальной отдачи от инвестирования ресурсов. Выявленное в процессе проведения АО недостаточное внимание менеджеров к анализу этих показателей может привести к выбору целевых рынков, инвестирование ресурсов в развертывание коммерческой деятельности на которых даст достаточно скромные результаты.

Еще один обозначенный экспертами в процессе проведения ЭИ-1 аспект выходит за рамки привлекательности изучаемых рынков; анализ наличия ресурсов (п. 6) для реализации направленных на наиболее важные КФУ (п. 5) функциональных стратегий позволяет менеджменту оценить шансы компании на достижение успеха на каждом из рассматриваемых рынков [17]. Направление ограниченных усилий на изучение этих показателей (продемонстрированное при проведении АО) может повлечь за собой выбор целевых рынков, конкурентная позиция компании на которых изначально будет весьма слабой.

Таблица 1 – **Данные о подходах компаний к изучению факторов, определяющих выбор целевого рынка***
Table 1 – **Data characterizing the companies' approaches to assessing factors defining target market choosing****

| Объект исследования | Факторы – условия выбора | Источник информации о факторе, методы | Количество компаний, % |
|---|---|---|---|
| Рынок | Границы рынка | не рассматриваются | 100,0 |
| | Фактическая емкость рынка | отчет отдела маркетинга компании | 17,78 |
| | | аналитические обзоры | 71,11 |
| | | не рассматриваются | 11,11 |
| | Динамика фактической емкости рынка | отчет отдела маркетинга компании | 8,89 |
| | | внешние аналитические компании | 17,78 |
| | | не рассматриваются | 73,33 |
| | Этап развития рынка | отчет отдела маркетинга компании | 17,78 |
| | | внешние аналитические компании | 20,00 |
| | | не рассматриваются | 62,22 |
| | КФУ на рынке | анкетные опросы потенциальных потребителей, интервью экспертов | 77,78 |
| | | не рассматриваются | 22,22 |
| | Конкуренция | отчет отдела маркетинга компании | 20,00 |
| | | внешние аналитические компании | 80,00 |
| | | не рассматриваются | 0,00 |
| Ресурсы | Доступность необходимых ресурсов компании для разворачивания деятельности на рынке | отчеты подразделений компании | 100,00 |
| | | не рассматриваются | 0,00 |
| | Финансовые затраты на вход в рынок | собственные исследования | 68,89 |
| | | не рассматриваются | 31,11 |
| | Возможность компании сформировать на рынке конкурентное преимущество | не рассматриваются конкретно | 22,22 |
| | | отчеты отдела маркетинга о ценовых стратегиях конкурентов | 77,78 |

* Составлена автором по результатам АО.
** Compiled by the author based on the results of QS.

Таблица 2 – **Детали влияния применяемого на практике подхода к выбору целевого рынка на структуру бизнес-стратегии***
Table 2 – **Components of influence of the practical approach to target market choosing on business strategy structure****

| Результаты ЭИ-1 | Результаты АО | Результаты ЭИ-2 |
|---|---|---|
| 1. Идентификация границ рынков | Игнорирование реальных границ рынков | Снижение шансов разработки эффективной бизнес-стратегии |
| 2. Оценка фактической емкости каждого рынка | Приблизительная оценка фактической емкости рынка | Недооценка важности фактической емкости рынка и ее динамики – высокая вероятность выбора слаборастущих рынков и рынков с небольшой емкостью |
| 3. Идентификация этапа развития рынка и динамики его фактической емкости | Недооценка важности оценки этапа развития рынка, использование недостаточно точных показателей динамики фактической емкости рынка | |
| 4. Оценка интенсивности реагирования каждого рынка на инвестирование в его освоение | Использование недостаточно точных показателей реагирования каждого рынка на инвестирование в его освоение | Вероятность выбора целевых рынков, слабо реагирующих на инвестирование ресурсов |
| 5. Идентификация КФУ на каждом рынке | Фрагментарный подход к идентификации КФУ | Вероятность выбора рынков, эффективность работы на которых будет ограничена дефицитом необходимых для достижения успеха ресурсов |
| 6. Оценка наличия ресурсов для освоения каждого конкретного рынка | Использование приблизительных оценок | |

* Составлена автором по результатам АО, ЭИ-1 и ЭИ-2.
** Compiled by the author based on the results of QS, EI-1, EI-2.

**Обсуждение и заключение**

По результатам ЭИ-1 автором была разработана Концептуальная модель выбора целевых рынков (рис. 1).

Модель включает в себя четыре части, охватывающие основные этапы процесса – от идентификации доступных компании рынков (с соответствующими границами) до формирования итогового списка целевых рынков, характеризующихся высоким уровнем привлекательности (с одной стороны) и наличием значимых КФУ, которые компания может реализовать, используя имеющиеся в ее распоряжении ресурсы (с другой стороны).

В рамках реализации первой части концептуальной модели менеджмент выявляет наиболее привлекательные рынки (с точки зрения стоящих перед ним целей).

В рамках реализации второй части модели менеджмент (преимущественно на основе экспертных оценок) идентифицирует рынки, наиболее интенсивно реагирующие на инвестирование в коммерческую деятельность на них; для этого выявляются наиболее значимые КФУ.

В рамках реализации третьей части концептуальной модели менеджмент производит сужение спектра рассматриваемых рынков – на основе оценки наличия ресурсов, необходимых для реализации функциональных стратегий, нацеленных на выявленные на предшествующем этапе КФУ.

Реализация четвертой части концептуальной модели направлена на формирование итогового списка целевых рынков – на основе использования трехмерного инструмента «Привлекательность рынка / Интенсивность реагирования на инвестиции / Обеспеченность ресурсами» (рис. 2).

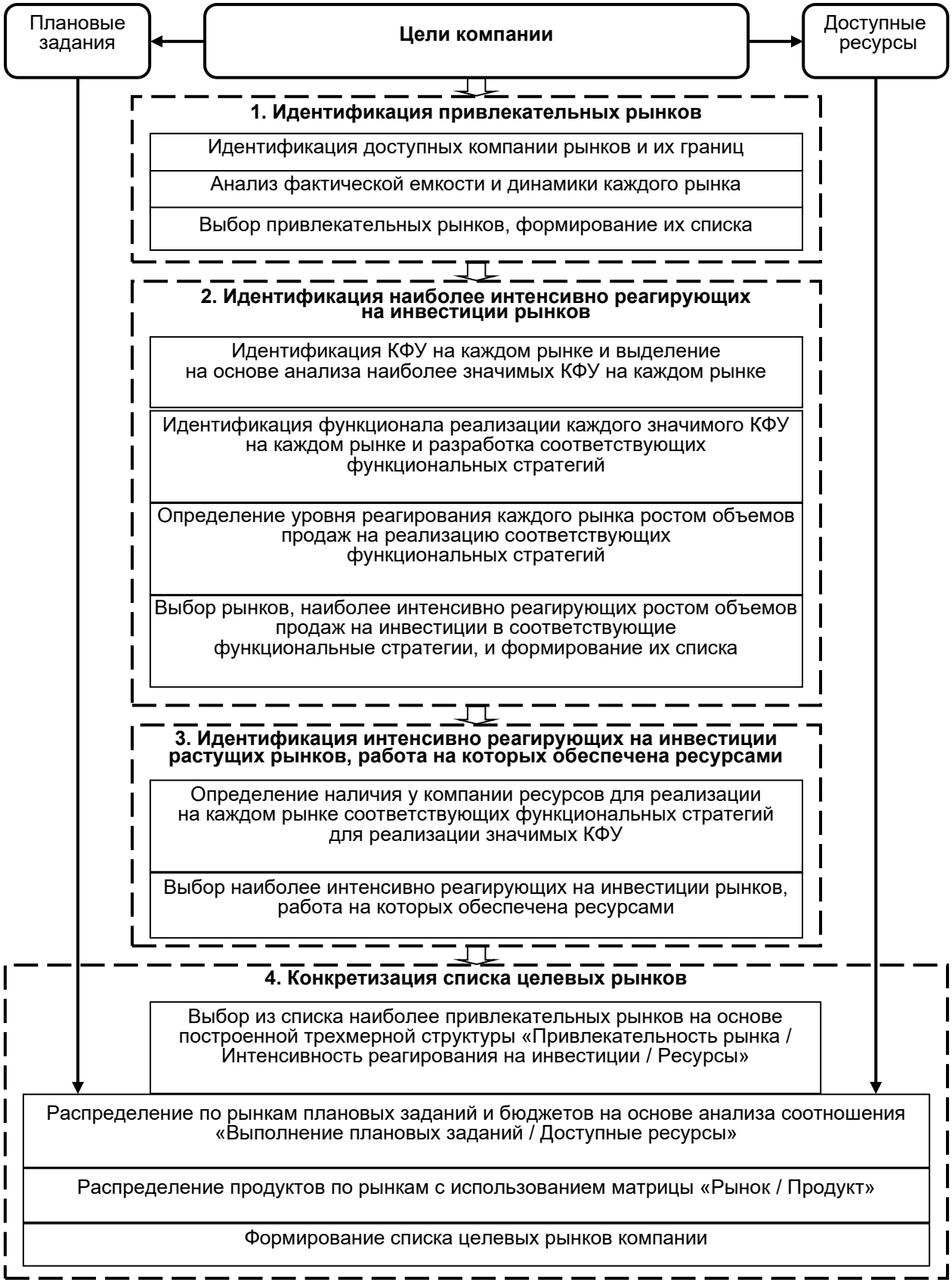



Рисунок 1 – **Концептуальная модель выбора целевого рынка**.
Figure 1 – **A conceptual model of target markets choosing**.

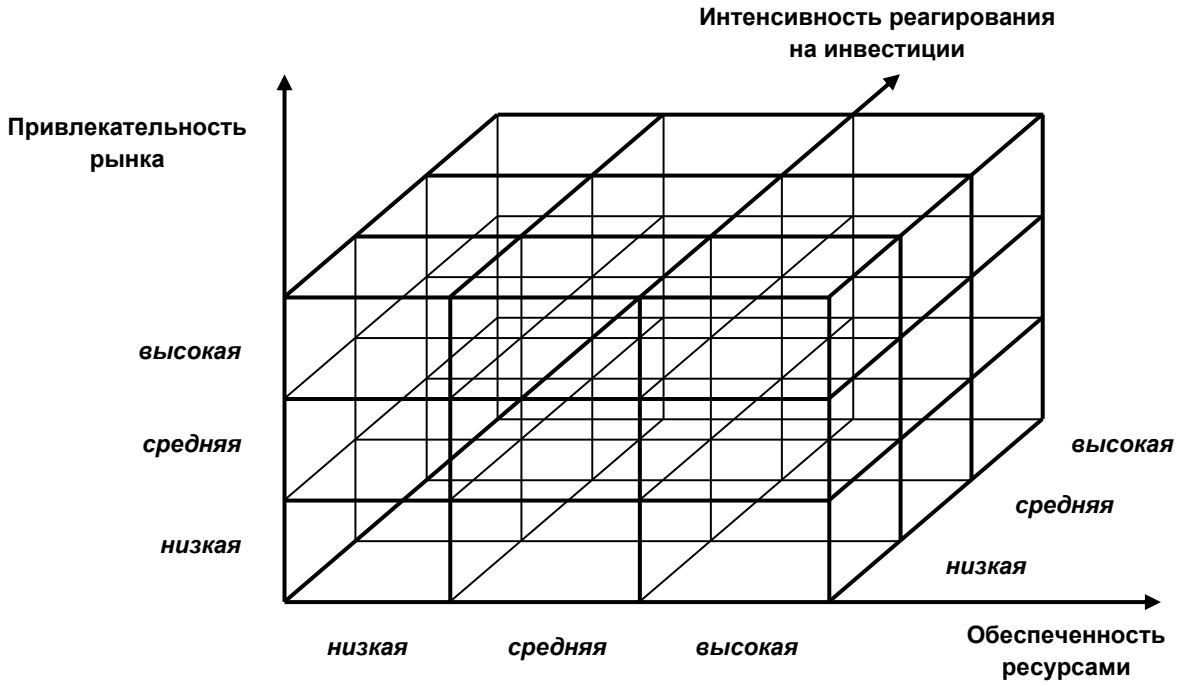



Рисунок 2 – **Трехмерный инструмент «Привлекательность рынка / Интенсивность реагирования на инвестиции / Обеспеченность ресурсами»**
Figure 2 – **3D-instrument «Market attractiveness / Intensity of reaction on investing / Resources security»**

Привлекательность рынка может быть вычислена следующим образом.

По формуле (2) как произведение фактической емкости рынка на интенсивность ее роста:

$$Pp = Ep \times Ipep \ , \qquad (2)$$

где *Pp* – привлекательность рынка;
*Ep* – фактическая емкость рынка;
*Ipep* – интенсивность роста емкости рынка.

По формуле (3) как частное от деления данного произведения на интенсивность конкуренции на данном рынке:

$$Pp = \frac{Ep \times Ipep}{Ikp} \ , \qquad (3)$$

где *Pp* – привлекательность рынка;
*Ep* – фактическая емкость рынка;
*Ipep* – интенсивность роста емкости рынка;
*Ikp* – интенсивность конкуренции на рынке.

Для вычисления интенсивности конкуренции на рынке *Ikp* может быть использован *индекс Херфиндаля-Хиршмана (HHI)*, представляющий собой сумму квадратов долей рынка всех предприятий, присутствующих на рынке [18].

В рамках реализации данной части концептуальной модели также производится распределение между рынками плановых заданий (по реализации соответствующих объемов конкретных продуктов на каждом рынке) и ресурсов; формируемые показатели помещаются в матрицу «Рынок / Продукт».

Таким образом, сравнение структуры «эталонного» подхода к выбору целевого рынка с его используемым в управлении реальным бизнесом аналогом позволило выявить в последнем значимые «узкие» места, способные оказать существенное негативное влияние на содержание как ориентируемых на подобные целевые рынки бизнес-стратегий, так и эффективность коммерческой деятельности в целом.

При создании бизнес-стратегий менеджерами-практиками может использоваться предложенная концептуальная

модель и трехмерный инструмент «Привлекательность рынка / Интенсивность реагирования на инвестиции / Обеспеченность ресурсами».

Разработки автора могут быть включены в общую структуру стратегического процесса [19] на этапе выбора целевых рынков – после обновления корпоративной стратегии компании, при котором используются такие инструменты, как матрица GE/McKinsey [17, с. 68] и модель «5 конкурентных сил» М. Портера [17, с. 192-195].

В рамках реализации подобной линейной структуры стратегического процесса один из наиболее мощных инструментов управления продуктовым портфелем – матрицу Бостонской консалтинговой группы – целесообразно использовать после выбора целевого рынка [17, с. 263-265], при формировании ориентируемого на данный рынок ассортимента продукции, который можно рассматривать в качестве одной из функциональных стратегий – компонента бизнес-стратегии.

Цели коммерческой деятельности, обычно включающие в себя ожидаемые величины выручки, доли рынка и объема прибыли [4], являются основой разработки системы критериев выбора целевого рынка [17, с. 158]; современные специалисты могут использовать несколько более широкий спектр возможных целей бизнеса, формулируя их на основе использования концепций KPI [20, 21] и Balanced Scorecards [22]. Расширение списка критериев выбора целевого рынка может быть реализовано за счет включения в него оценки доступности конкретного рынка для компании [6, 11, 12]. Значительное место в анализе перспективности целевых рынков занимает аспект их гомогенности. Определенная гетерогенность целевого рынка, обусловленная многоуровневым восприятием его представителями предложений компаний-поставщиков, требует значительного многообразия реализуемых поставщиком функциональных стратегий, что связано с существенным расходом ресурсов [5]. При этом ориентация усилий поставщика на достаточно гомогенный рынок, обладающий определенной уникальностью с точки зрения специфики комплекса ожиданий входящих в его состав потребителей [10], имеет свои несомненные преимущества [7].

Оценка эффективности предложенных инструментов на практике является следующим этапом работы автора.

Следует отметить, что предложенный инструментарий был разработан на основе результатов исследований, проводимых на базе крупных коммерческих компаний, нацеленных на масштабирование своей деятельности, и, возможно, потребует корректировки при применении его малыми и средними по признаку объема годовой выручки организациями, что может быть изучено в перспективе в процессе дальнейших исследований.

## Список литературы

1. Стратегические аспекты управления экономическими системами / В. С. Барнагян, В. Ю. Барашьян, Р. М. Булатова [и др.]. – Ростов-на-Дону, 2020. – 204 с.

2. *Юданов, А. Ю.* Выбор стратегии – решающий фактор конкурентоспособности // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С. 39-47.

3. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509-533.

4. *Трофименко, Е. Ю., Тихомирова, И. С.* Маркетинговый анализ рынка и выбор новых целевых рынков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 9. – С. 87-90.

5. *Hruschka, H.* Relevance of Functional Flexibility for Heterogeneous Sales Response Models: A Comparison of Parametric and Semi-Nonparametric Models // University of Regensburg Working Papers in Business, Economics and Management Information Systems. – 2004. – № 394. – Jan.

6. *Callaghan, B., Morley, C.* The Hierarchy of Target Market Selection Criteria // ANZMAC 2002 Conference Proceedings. – 2002. – P. 761-767.

7. *Артамонов, Б. В.* Выбор целевого рынка и его сегментация // Научный вестник МГТУ ГА. – 2009. – № 146.

8. *Ехлаков, Ю. П., Бараксанов, Д. Н.* Многокритериальная задача поддержки принятия решений при выборе вариантов поставки на целевые рынки линейки программных продуктов // Доклады Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники. – 2015. – № 3 (37). – С. 114-119.

9. *Jo, H.-H., Kim, J.-Y.* Competitive Targeted Marketing and Technology Diffusion // Sociological Theory and Methods. – 2012. – Vol. 27, № 2. – P. 277-297.

10. *Curtis, K. R., Allen, S.* Target Market Identification and Data Collection Methods // Utah State University Extension. Applied Economics. – 2018. – № 2018-01pr.

11. *Kutkut, N.* Formal and Informal Target Market Selection in New Ventures: A Factor Analysis. – 2012. – Jan.

12. *Haryono, S., Kharisma, B.* Target Market Selection Using MCDM Approach: A Study of Rolling Stock Manufacturer // Journal of Distribution Science. – 2020. – Vol. 18, № 7. – P. 63-72.

13. *Димитриади, Н. А., Куринова, Я. И.* Фреймовый анализ подходов предпринимателей к формированию конкурентоспособности руководимых ими структур // Финансовые исследования. – 2021. – № 2 (71). – С. 113-122.

14. Как рассчитать идеальный размер выборки: калькулятор на помощь [Электронный ресурс]. – URL: https://sky.pro/wiki/analytics/kak-rasschitat-idealnyj-razmer-vyborki-kalkulyator-na-pomoshch (дата обращения: 21.03.2026).

15. 50 крупнейших компаний Ростовской области по итогам 2024 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://expertsouth.ru/ratings/krupnejshie-kompanii/50-krupneyshikh-kompaniy-rostovskoy-oblasti-po-itogam-2024-goda (дата обращения: 21.03.2026).

16. *Березин, И. С.* Маркетинговый анализ и рыночная стратегия. – М., 2017. – 256 с.

17. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н. А. Димитриади, Д. Н. Карасёв, Т. А. Ходарева. – Ростов-на-Дону, 2020. – 296 с.

18. Herfindahl-Hirschman Index Level of Concentration Values Modification and Analysis of Their Change / I. Brezina, J. Pekár, Z. Čičková, M. Reiff // Central European Journal of Operations Research. – 2016. – Vol. 24. – P. 49-72.

19. *Flores, L. G., Fadden, J.* How to Have a Successful Strategic Planning Meeting // Training & Development. – 2000. – Jan. – P. 31-34.

20. *Никитин, М. А.* Бизнес-анализ: фреймовая структура формулирования целей деятельности коммерческой компании на основе KPI // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2023. – № 3 (62). – С. 45-62.

21. *Roubtsova, E., Michell, V.* Modelling and Validation of KPIs // Proceedings of the Third International Symposium on Business Modeling and Software Design (BMSD 2013). – 2013. – P. 96-105.

22. *Chavan, M.* The Balanced Scorecard: a New Challenge // Journal of Management Development. – 2009. – Vol. 28, № 5. – P. 393-406.

## References

1. Strategic Aspects of Managing Economic Systems / V. Barnagyan, V. Barashyan, R. Bulatova [et al.]. – Rostov-on-Don, 2020. – 204 p.

2. *Yudanov, A.* Choice of Strategy as a Decisive Factor of Competitiveness // Higher Education in Russia. – 2006. – № 9. – P. 39-47.

3. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509-533.

4. *Trofimenko, E., Tikhomirova, I.* Marketing Analysis of Market and Selection

of New Target Markets // Economics and Business: Theory and Practice. – 2016. – № 9. – P. 87-90.

5. *Hruschka, H.* Relevance of Functional Flexibility for Heterogeneous Sales Response Models: A Comparison of Parametric and Semi-Nonparametric Models // University of Regensburg Working Papers in Business, Economics and Management Information Systems. – 2004. – № 394. – Jan.

6. *Callaghan, B., Morley, C.* The Hierarchy of Target Market Selection Criteria // ANZMAC 2002 Conference Proceedings. – 2002. – P. 761-767.

7. *Artamonov, B.* Selection of the Target Market and Its Segmentation // Scientific Bulletin of Moscow State Technical University of Civil Aviation. – 2009. – № 146.

8. *Ekhlakov, Yu., Baraksanov, D.* Multi-Criteria Decision Support Problem in Choosing Supply Options for Target Markets of a Software Product Line // Reports of Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics. – 2015. – № 3 (37). – P. 114-119.

9. *Jo, H.-H., Kim, J.-Y.* Competitive Targeted Marketing and Technology Diffusion // Sociological Theory and Methods. – 2012. – Vol. 27, № 2. – P. 277-297.

10. *Curtis, K. R., Allen, S.* Target Market Identification and Data Collection Methods // Utah State University Extension. Applied Economics. – 2018. – № 2018-01pr.

11. *Kutkut, N.* Formal and Informal Target Market Selection in New Ventures: A Factor Analysis. – 2012. – Jan.

12. *Haryono, S., Kharisma, B.* Target Market Selection Using MCDM Approach: A Study of Rolling Stock Manufacturer // Journal of Distribution Science. – 2020. – Vol. 18, № 7. – P. 63-72.

13. *Dimitriadi, N., Kurinova, Ya.* Frame Analysis of Entrepreneurs' Approaches to Formation of Competitiveness of the Organizations They Lead // Financial Research. – 2021. – № 2(71). – P. 113-122.

14. How to Calculate the Ideal Sample Size: A Calculator to Help [Electronic resource]. – URL: https://sky.pro/wiki/analytics/kak-rasschitat-idealnyj-razmer-vyborki-kalkulyator-na-pomoshch (date of access: 21.03.2026).

15. 50 Largest Companies of Rostov Oblast Based on 2024 Results [Electronic resource]. – URL: https://expertsouth.ru/ratings/krupnejshie-kompanii/50-krupneyshikh-kompaniy-rostovskoy-oblasti-po-itogam-2024-goda (date of access: 21.03.2026).

16. *Berezin, I.* Marketing Analysis and Market Strategy. – M., 2017.

17. Strategic Management : study guide / N. Dimitriadi, D. Karasyov, T. Khodareva. – Rostov-on-Don, 2020. – 296 p.

18. Herfindahl-Hirschman Index Level of Concentration Values Modification and Analysis of Their Change / I. Brezina, J. Pekár, Z. Čičková, M. Reiff // Central European Journal of Operations Research. – 2016. – Vol. 24. – P. 49-72.

19. *Flores, L. G., Fadden, J.* How to Have a Successful Strategic Planning Meeting // Training & Development. – 2000. – Jan. – P. 31-34.

20. *Nikitin, M.* Business Analysis: Frame Structure of Formulating the Goals of a Commercial Company's Activities Based on KPI // Current Directions of Scientific Research in the 21st Century: Theory and Practice. – 2023. – № 3 (62). – P. 45-62.

21. *Roubtsova, E., Michell, V.* Modelling and Validation of KPIs // Proceedings of the Third International Symposium on Business Modeling and Software Design (BMSD 2013). – 2013. – P. 96-105.

22. *Chavan, M.* The Balanced Scorecard: A New Challenge // Journal of Management Development. – 2009. – Vol. 28, № 5. – P. 393-406.

**Об авторе**

***Салманова Екатерина Александровна,*** *соискатель кафедры общего и стратегического менеджмента, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, Salmanova@matfmc.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 15.10.2025; одобрена после рецензирования 21.12.2025; принята к публикации 30.01.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

© 2026 Салманова Е. А.

**About the Author**

***Ekaterina Salmanova,*** *Applicant of the Department of General and Strategic Management, Rostov State University of Economics, Russia, Rostov-Don, Salmanova@matfmc.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 15.10.2025; approved after reviewing on 21.12.2025; accepted for publication on 30.01.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

© 2026 E. Salmanova