

Финансы и управление*Правильная ссылка на статью:*

Аль-Масааби Г., Ал-калбани Ф., Шарма М., Нахшел И. Конкурентный анализ между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке с использованием алмазной модели Портера // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.75729 EDN: VNNUQJ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75729

Конкурентный анализ между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке с использованием алмазной модели Портера

Аль-Масааби Гайда Апи Мохаммед Касем

ORCID: 0009-0007-9432-8590

магистр; Экономический факультет; Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

109456, Россия, г. Москва, Рязанский р-н, 1-й Вешняковский проезд, д. 7

✉ 1032239829@pfur.ru



Ал-калбани Фатема Мухамед Салим

ORCID: 0009-0004-4580-8211

магистр; Экономический факультет; Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

117198, Россия, г. Москва, Обручевский р-н, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

✉ 1032249900@pfur.ru



Шарма Маниша

ORCID: 0009-0003-7299-2117

магистр; Экономический факультет; Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

117198, Россия, г. Москва, Обручевский р-н, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

✉ manisha.sharma7596@gmail.com



Нахшел Ибрагим Абдуллах Ахмед Нахшел

магистр; Экономический факультет; Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

117198, Россия, г. Москва, Обручевский р-н, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

✉ Ibrahimnahshal054@gmail.com



Статья из рубрики "Маркетинг и маркетинговые исследования"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.75729

EDN:

VNNUQJ

Дата направления статьи в редакцию:

01-09-2025

Аннотация: В данном исследовании проводится сравнительный анализ конкурентоспособности двух ведущих потоковых платформ – Netflix и Shahid – на рынке Ближнего Востока и Северной Африки (MENA). Netflix, будучи глобальной компанией с обширной инфраструктурой, стремится расширить свое присутствие в регионе, тогда как Shahid, принадлежащий медиахолдингу MBC Group, делает акцент на локальном контенте и глубокой интеграции с региональными особенностями. Цель исследования заключается в том, чтобы выявить сильные и слабые стороны обеих платформ, определить их конкурентные преимущества и слабости с точки зрения потребительского спроса, структуры рынка и взаимодействия с поддерживающими отраслями. Используя комплексный подход, работа показывает, как глобальные и локальные стратегии адаптируются к культурным и экономическим условиям региона, и как это отражается на позициях компаний в быстрорастущем сегменте медиапотребления. Методологической основой исследования является модель «Одинарный бриллиант» Майкла Портера, которая позволяет структурировать анализ конкурентоспособности через четыре ключевых измерения: условия факторов, условия спроса, родственные и поддерживающие отрасли, стратегия и соперничество фирм. Научная новизна исследования состоит в том, что впервые проводится системное сравнение глобальной и региональной потоковых платформ с использованием модели Портера применительно к рынку MENA. В отличие от большинства предыдущих работ, которые ограничивались описанием культурных различий или технических аспектов сервисов, данная работа сочетает количественные показатели, рыночные данные и теоретический анализ, что позволяет объективно оценить конкурентоспособность. Результаты показывают, что Shahid занимает лидирующие позиции в регионе благодаря высокому уровню локализации контента, многочисленным партнерствам с телекоммуникационными операторами и поддержке со стороны государственных структур. В то же время Netflix сохраняет глобальное преимущество за счет бренда, технологической инфраструктуры и финансовой устойчивости. Сделанные выводы указывают на необходимость для Netflix углубить инвестиции в местные производства и партнерства, а для Shahid – перенять передовые глобальные технологии и совершенствовать ценовую политику. Таким образом, исследование демонстрирует, что успех на рынке MENA возможен только при комплексном учёте культурных, институциональных и экономических факторов, а также при гибкой адаптации стратегий глобальных и локальных игроков.

Ключевые слова:

Netflix, Shahid, потоковое вещание, бриллиант Портера, локализация контента, Ближний Восток, MBC Group, сравнительный анализ, рынок MENA, рынок SVOD

Введение

Оценка конкурентных позиций Netflix и Shahid на Ближнем Востоке требует использования структуры (фреймворка), которая учитывает как внешнюю среду, так и

стратегию компании [21]. Модель "бриллиант Портера" особенно подходит для этой задачи, поскольку она интегрирует четыре основные детерминанты конкурентоспособности: факторы производства (например, инфраструктура, квалифицированная рабочая сила), условия спроса (размер рынка и уровень требований потребителей), родственные и поддерживающие отрасли (местные поставщики, партнеры, смежные сектора), а также стратегия, структура и соперничество фирм (тактика компаний и интенсивность конкуренции) [21]. В отличие от более простых моделей, таких как SWOT или пять сил Портера, модель "бриллиант Портера" акцентирует внимание на национальном и региональном контексте и его влиянии на компании. На Ближнем Востоке, где региональная культура, язык и регулирование существенно формируют спрос на стриминговые медиа, модель "бриллиант" позволяет системно сравнивать, как Netflix (глобальная американская компания) и Shahid (региональная платформа группы MBC) справляются с этими факторами. Такой подход также учитывает государственную политику и отраслевые кластеры, которые традиционные микро-ориентированные фреймворки могут не затрагивать. Другие модели (например, PESTEL, пять сил Портера) либо не принимают во внимание роль локальных особенностей спроса и условий предложения, либо слишком узко фокусируются на структуре отрасли. Модель "бриллиант Портера" уникальна тем, что одновременно учитывает как глобальные активы Netflix, так и локальное присутствие Shahid [21 8, 7, 11, 14]. Например, такие условия спроса отражают предпочтения потребителей Ближнего Востока в отношении арабского контента, а к родственным и поддерживающим отраслям относятся региональные телекоммуникационные компании, предлагающие пакетные услуги, и местные производственные компании. Применяя эту модель, мы стремимся показать, как стратегия каждой платформы соотносится с факторами производства и рыночным спросом Ближнего Востока, что позволяет провести всесторонний сравнительный анализ.

Изначальная версия алмазной модели М. Портера (Porter, 1990) была разработана для анализа конкурентоспособности стран. Однако последующие исследования показали, что детерминанты конкурентного преимущества формируются не на макроэкономическом уровне, а на уровне отраслевых кластеров, которые могут существовать как внутри, так и вне национальных границ. Таким образом, объектом анализа в модели является не государство, а кластер ресурсов, институтов и фирм. Современные цифровые платформы, такие как Netflix и Shahid, функционируют именно как такие кластеры: они объединяют производство контента, данные пользователей, технологическую инфраструктуру, рекламные сервисы и телекоммуникационные партнёрства. Следовательно, каждая из рассматриваемых компаний представляет собой «firmенный кластер», что делает применение diamond model теоретически оправданным.

Рынок OTT в регионе MENA обладает характеристиками транснационального кластера: единый язык, единая медиакультура, схожее регулирование и общая инфраструктура распространения контента. В этих условиях страна перестаёт быть корректной единицей анализа, тогда как фирма, обладающая собственным производственным, технологическим и институциональным контуром, становится более релевантным уровнем исследования. Поэтому использование модифицированной модели Портера для сравнения Netflix и Shahid является методологически корректным, теоретически обоснованным и соответствует современным подходам к анализу конкурентоспособности цифровых платформ.

Ближний Восток и Северная Африка (MENA) пережили радикальную трансформацию в тенденциях потребления медиа: наблюдается резкий переход от традиционного

телевидения к цифровым стриминговым платформам. Рынок видео-стриминга по системе Over-The-Top (OTT) в регионе MENA в 2025 году превысил 1,5 миллиарда долларов США по объему выручки [20]. Высокий уровень проникновения интернета, молодое население и рост спроса на контент по требованию способствуют этому увеличению. Ключевыми игроками в развивающейся экосистеме являются мировой стриминговый гигант Netflix и региональный игрок Shahid, принадлежащий саудовской группе MBC. Примечательно, что Shahid сумел воспользоваться региональным спросом на локальный контент: около 43% его библиотеки составляют арабоязычные проекты, тогда как у Netflix этот показатель составляет всего примерно 4% [4].

В данной работе представлен следующий порядок изложения: мы рассматриваем литературу по вопросам конкуренции на рынке стриминга и по модели «бриллиант Портера», затем описываем используемую методологию и источники данных, после чего анализируем каждое измерение модели на основе четырех определенных показателей. Мы проводим статистические сравнения и визуализируем полученные результаты. В заключении обсуждаются практические выводы и рекомендации по политике для Netflix и Shahid. Данные были собраны из отраслевых отчетов и официальной статистики, доступных по состоянию на 2025 год, что обеспечивает актуальную и количественную оценку.

Обзор литературы

До стремительного расширения стриминговых сервисов на Ближнем Востоке и в Северной Африке (MENA) данный регион уже привлекал значительное внимание исследователей, особенно в части конкуренции между международными игроками, такими как Netflix, и локальными платформами, например Shahid [4 15, 5, 1]. Данный обзор литературы обобщает существующие исследования, раскрывая основные тенденции, ключевые выводы и выявляя пробелы, имеющие значение для сравнительной оценки рассматриваемых платформ.

Тенденции в исследованиях стриминговых сервисов

Исследования уже давно подчеркивают важность культурной релевантности предоставляемого контента. Например, Хаддад и Дхоест (2021) отметили, что начальный выход Netflix на арабский рынок сопровождался локализацией традиционных арабских шоу до международных стандартов, что ставило под вопрос привычные форму и содержание. Такой подход был попыткой сделать предложенный контент более культурно релевантным и ориентированным на арабскую аудиторию [10]. Аналогично, Буччанти (2019) отметила, что арабские зрители всё чаще смотрят разнообразный медиаконтент на Netflix, включая фильмы и телесериалы, и отдают предпочтение контенту, который позволяет настраивать язык и акцент (Buccianti, 2019).

В то же время локальные платформы, такие как Shahid, используют глубокое понимание региональных вкусов. Согласно данным BB Media (2024), библиотека Shahid на 57% состоит из контента на арабском языке, что напрямую отвечает предпочтениям региональной аудитории. Такой стратегический акцент на локальном контенте сыграл значительную роль в росте популярности Shahid в Саудовской Аравии и в целом в регионе MENA [4].

Наш подход фактически развивает эту традицию: мы переносим фокус с наций на фирмы в конкретном регионе, что согласуется с выводами Eickelpasch et al. (2010) о важности локальной среды фирмы для инновационного развития [4]. Аналогично, Yao et al. (2011) продемонстрировали, что комбинирование модели совокупного спроса с «бриллиантом»

позволяет выявить стратегии, выгодные для кластеров фирм [4].

Ключевые выводы сравнительных анализов

Сравнительные исследования также подчеркнули различные стратегии, которые используют Netflix и Shahid. Так, Халил (2024) упоминает о «парадоксе Netflix»: несмотря на доминирование Netflix на международной арене, компания сталкивается с трудностями на таких рынках, как MENA, из-за недостаточной культурной локализации контента [4]. В то же время ориентация Shahid на создание и продвижение локального контента нашла большой отклик у местной аудитории и привела к увеличению числа подписчиков [4].

Кроме того, технический аспект работы стриминговых платформ рассматривали Ламкхеде и Дас (2019), в частности, вопрос об эффективной организации поиска контента на таких сайтах, как Netflix. Авторы отметили высокий спрос на мгновенный поиск при наборе текста (keystroke-level instant searching), а также трудности, связанные с обеспечением такой функции на разных устройствах и для различных языков [4].

Выявленные пробелы в исследованиях

Существующая литература предоставляет данные о контент-стратегиях и технических аспектах, однако лишь немногие работы опираются на развернутые аналитические модели для изучения конкурентного позиционирования стриминговых платформ в регионе MENA (Haddad & Dhoest, 2021; Khalil, 2024). В частности, применение модели «Single Diamond» Портера для сравнения таких конкурентов, как Netflix и Shahid, пока не исследовано. Такой подход может дать структурированный анализ факторов конкурентоспособности, таких как условия факторов, характеристики спроса, смежные и поддерживающие отрасли, а также стратегия, структура и конкуренция фирмы (Buccianti, 2019; Lamkhede & Das, 2019).

В данном исследовании применяется качественный сравнительный дизайн с множеством кейсов, чтобы изучить, как Netflix и Shahid используют рыночные силы в регионе MENA, опираясь на модель «Single Diamond» Портера. Сравнивая две платформы – одну глобальную (Netflix) и одну региональную (Shahid) – в рамках одного рыночного контекста, мы можем выявить как общие, так и уникальные конкурентные стратегии.

Дизайн исследования и теоретическая основа

Опираясь на модель «Single Diamond» Портера, исследование анализирует четыре детерминанты конкурентоспособности: факторные условия, условия спроса, поддерживающие и смежные отрасли, а также стратегия, структура и конкуренция фирмы (Porter, 1990). Модификация модели для изучения не стран, а платформ усиливает ее аналитическую ценность для участников отрасли в общем национальном/региональном контексте [4, 16]. Теоретическая база позволяет системно выявить источники конкурентного преимущества каждой платформы [4 25, 18, 26].

Методология

Мы используем модель Single Diamond Портера в качестве аналитической основы. Для каждого из четырех компонентов «бриллианта» мы определяем по четыре переменных, отражающих ключевые аспекты, важные для Netflix и Shahid на Ближнем Востоке. Каждая переменная выбрана так, чтобы по ней были доступны открытые данные или надежные оценки. После определения и обоснования переменных мы собираем данные (2023–2025) из таких источников, как отраслевые отчеты и официальная статистика.

Затем мы вычисляем сравнительные показатели для Netflix и Shahid по каждой переменной. Наш анализ включает базовые статистические сравнения (различия, соотношения) между двумя компаниями, а результаты мы визуализируем с помощью графиков.

Для обеспечения объективности данные берутся из авторитетных источников: например, Omdia для количества подписчиков, корпоративные финансовые отчеты для выручки и прибыли, рыночные новости – для информации о ценах и партнерствах. Все показатели при возможности отражают ситуацию в регионе Ближнего Востока/Северной Африки (MENA). В случае отсутствия данных делаются осторожные оценки с четким обоснованием.

Для устранения масштабных несопоставимостей и получения интегральных оценок мы применили нормализацию данных. Пусть x_{ij} – исходное значение j -го показателя у компании i (Netflix или Shahid). Нормированный балл N_{ij} вычисляется по формуле:

$$N_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max(x)} \times 100$$

Таким образом наилучший результат получает 100 баллов; остальные – пропорционально. Для показателей, где меньшие значения означают преимущество (если бы такие были), использовали обратную нормализацию. Затем для каждого из четырёх аспектов «бриллианта» рассчитан сводный балл как среднее арифметическое соответствующих нормированных переменных. Из-за этого выводы не зависят от абсолютной разницы в масштабах фирм. Например, даже если Netflix оперирует на значительно большем глобальном рынке, мы ориентируемся на региональные метрики: для числа подписчиков и доли рынка анализ проводится именно в пределах региона MENA (Netflix ≈ 3.0 млн и Shahid ≈ 4.4 млн в 2024 г. по данным Omdia). Кроме того, любые доступные глобальные данные (например, общая маржа Netflix ~22%) мы нормируем в общем контексте, воспринимая их скорее как индикатор относительной прибыльности. Такой подход гарантирует, что в Таблице 2 и на Рисунке 1 сравнение ведётся на единой шкале, устранив влияние различий в размере компаний.

Для визуализации показателей по модели Single Diamond мы агрегируем переменные по категориям. Например, каждый угол «бриллианта» оценивается как среднее (нормированное) значение его переменных. Затем мы строим диаграмму с радиальными осями (radar chart) для сравнения профилей обеих компаний. В заключение формулируются стратегические выводы: определяется, на каких направлениях каждой из компаний следует сосредоточиться (например, Netflix – усилить долю локального контента) в зависимости от их относительных показателей.

Сбор данных

Все данные взяты из открытых источников по состоянию до 2025 года. Основными источниками данных являются отраслевые аналитические отчеты, официальные публикации компаний и статистические базы данных.

Анализ и результаты

Далее представлены результаты по каждому измерению модели Бриллианта Портера. Для каждого компонента мы определяем четыре переменных, обосновываем их значимость, сравниваем Netflix и Shahid и интерпретируем полученные данные. В заключение представлены обобщающие сравнительные выводы и рекомендации для политики.

• Факторные условия

Арабоязычный контент составляет только около 4% каталога Netflix на Ближнем Востоке, а оставшиеся 96% – это иностранные материалы. Для сравнения, у Shahid гораздо больший удельный вес арабоязычного контента: он достигает 43% в каталоге платформы, а 57% занимают иностранные проекты. Это резкое различие отражает глубокий фокус Shahid на производстве локального и регионального контента, чему способствуют прочные партнерства с ближневосточными студиями и правительственные инициативы, особенно в Саудовской Аравии. Netflix, хотя и наращивает количество арабских оригиналов, по-прежнему в значительной степени опирается на свою глобальную библиотеку, что ограничивает его культурную релевантность и привлекательность в сравнении с Shahid.

Это различие в структуре контента существенно влияет на потребительский спрос и конкурентоспособность платформ. Ставка Shahid на арабоязычный контент больше соответствует предпочтениям местной аудитории, способствует росту подписчиков и рыночной доли. У Netflix меньшая доля арабского контента может сдерживать потенциал роста в регионе, где культурная релевантность и язык играют ключевую роль для успеха стриминговых сервисов.

Индекс локального производства (proxy, 0-100). Для оценки производственных возможностей платформ был применён proxy-индекс, отражающий объём и регулярность выпуска оригинального арабского контента. Прямые данные о совокупных инвестициях и количестве заключённых продакшен-контрактов недоступны, однако ежегодная статистика релизов позволяет формализовать различия между компаниями. Производственная активность Shahid демонстрирует существенно более высокий уровень: по оценкам открытых источников, только в 2024 году платформа выпустила более 25 новых арабских проектов, причём в период Рамадана было представлено свыше 20 эксклюзивных сериалов в рамках сезонной сетки – показатель, не имеющий сопоставимых аналогов среди конкурентов региона. Для сравнения, Netflix в 2024 году представил порядка 9 оригинальных арабских произведений, что отражает более ограниченный объём локального производства и низкую частоту релизов. С учётом этих устойчивых различий платформам были присвоены значения 25/100 (Netflix) и 75/100 (Shahid), что количественно фиксирует существенный структурный разрыв в уровне локального производства контента.

Индекс технологической инфраструктуры (proxy, 0-100) Технологическая инфраструктура является ключевым фактором конкурентоспособности в модели Портера, поскольку определяет качество доставки контента, масштабируемость, скорость работы и стабильность сервиса. Для её оценки использован интегральный индекс (proxy, 0-100), включающий в себя такие компоненты, как масштаб CDN-сети, наличие локальных серверов в регионе, качество реализации адаптивного стриминга, использование современных кодеков, эффективность алгоритмов рекомендаций и общий технологический потенциал платформы. Netflix демонстрирует практически максимальный уровень технологической зрелости, обладая собственной глобальной CDN-сетью Open Connect, продвинутыми алгоритмами компрессии и рекомендации, а также масштабируемой облачной инфраструктурой, что соответствует высокому значению 90/100. Технологическая база Shahid, напротив, опирается преимущественно на региональную инфраструктуру и сторонние CDN-решения, что обеспечивает хорошее, но менее оптимизированное качество доставки контента; в интегральной оценке это отражено значением 60/100. Индекс фиксирует устойчивое преимущество Netflix в технологических возможностях.

Индекс инвестиций в локализацию контента (proxy, 0-100). Для оценки усилий компаний по адаптации контента к культурному и языковому контексту региона использован индекс инвестиций в локализацию (proxy, 0-100), отражающий совокупность ресурсов, направленных на производство арабского контента, развитие региональных офисов, закупку прав на локальные проекты, дубляж, субтитрование и маркетинг в странах MENA. Netflix демонстрирует умеренный, но ограниченный уровень таких инвестиций: масштаб проектов в арабском сегменте значительно уступает глобальным программам, региональные релизы выходят эпизодически, а доля бюджетов, направляемых на MENA, остаётся низкой. Это соответствует значению 30/100. В отличие от этого, Shahid осуществляет системные вложения в арабские сериалы, шоу и эксклюзивные MBC Originals, поддерживая значительные ежегодные бюджеты на локальный контент и его продвижение. На основании совокупности данных платформа получает оценку 70/100, что отражает её роль как ведущего инвестора в локальную индустрию развлечений.

- Условия спроса

Данный компонент отражает характеристики потребительского рынка Ближнего Востока. Наши переменные:

SVOD-подписчики (миллионы) в регионе MENA: Прямой показатель пользовательской базы. По данным Omdia, у Shahid около 4,4 млн подписчиков, а у Netflix – примерно 3,0 млн на декабрь 2024 года, что говорит о лидерстве Shahid.

Годовой прирост числа подписчиков (%): Годовое увеличение базы пользователей. Согласно имеющимся данным, Shahid увеличился на ~25% (с 3,5 до 4,4 млн за 2023-2024 гг.), у Netflix прирост был ниже.

Уровень проникновения на рынок: Доля пользователей SVOD среди пользователей интернета. При проникновении Интернета около 80% и 27 млн SVOD-подписчиков из 360-миллионного населения, общий уровень проникновения составляет примерно 7,5%. Если выделить доли компаний на SVOD-рынке, доля Netflix (~11%) и Shahid (~16%) приводят к уровням проникновения ~0,5% и ~0,7% соответственно [2022].

Средний доход на пользователя (ARPU, USD): В качестве прокси мы используем цену месячной подписки. Стандартный тариф Netflix в ОАЭ – около 49 AED (~\$13), тариф Shahid VIP – \$10,49 [24]; тариф Shahid VIP – \$10,49 [22]. Таким образом, ARPU Netflix (~\$13) несколько превышает показатель Shahid (~\$10,5).

- Смежные и поддерживающие отрасли

Этот компонент оценивает, насколько смежные сектора и партнёры поддерживают каждую платформу. Выбранные переменные:

Партнёрства с телекоммуникационными компаниями: Число мобильных/телефонных операторов, включивших сервис в свои пакеты. К 2021 году у Shahid было более 30 партнерств с телеком-провайдерами MENA, включая возможность прямого биллинга; у Netflix региональных интеграций гораздо меньше [23]. Приблизительные значения: Shahid ≈30, Netflix ≈3 (включая, например, сотрудничество с e& и отдельными операторами).

Доля выручки от рекламы (AVOD, %): Процент доходов, получаемых по рекламной модели. У Shahid большая база бесплатных пользователей с просмотром рекламы: например, в I квартале 2025 выручка с AVOD составила 115,1 млн SAR (~29% общего объёма) [**Error! Referencesource not found.**]. Netflix только недавно глобально ввёл

тариф с рекламой, в регионе MENA его вклад пока незначителен. Оценка: Shahid ~30%, Netflix ~0%.

Уровень государственной поддержки: Shahid пользуется значительным государственным содействием, особенно со стороны правительства Саудовской Аравии и регулирующих органов – Министерства культуры, Управления по вопросам развлечений и др. Эта поддержка включает финансирование, регуляторные послабления и синхронизацию с культурными инициативами программы Saudi Vision 2030, что способствует производству локального контента и лидерству Shahid на рынке. Netflix, как международная компания, получает умеренную поддержку – хотя и инвестирует в локальный контент и партнёрства, прямого государственного продвижения у неё нет, что заметно сказывается на конкурентных позициях в регионе.

Индекс интеграции в региональную медиа- и инфраструктурную экосистему (proxy, 0–100). Показатель агрегирует четыре структурных компонента: (1) уровень интеграции с местными медиа-холдингами; (2) вовлечённость в региональную рекламную индустрию и наличие AVOD-партнёрств; (3) охват локальных платёжных систем; (4) взаимодействие с локальными креативными и продакшен-индустриями. Shahid, являющийся частью MBC Group, демонстрирует высокую степень отраслевой интеграции благодаря тесным связям с телеканалами, рекламодателями, операторами связи и локальными продакшн-студиями, что отражено в значении 90/100. Netflix, напротив, опирается преимущественно на глобальные процессы и демонстрирует ограниченную интеграцию в региональные смежные отрасли, что соответствует значению 30/100. Такой интегральный индекс позволяет количественно зафиксировать структурное преимущество Shahid в поддерживающей рыночной экосистеме.

· Стратегия фирмы, структура и конкуренция

Этот аспект анализирует внутренние стратегии компаний и рыночную конкуренцию. Рассмотренные переменные:

Доля на рынке SVOD в регионе MENA (%): Согласно данным Omdia, на Shahid приходится около 16,3% региональных SVOD-подписок (4,4 млн из 27 млн), у Netflix – около 11,1% (3,0 млн из 27 млн). Это отражает позиции компаний на местном рынке.

Индекс гибкости бизнес-модели (0-100). Для оценки различий в стратегической ориентации платформ использован индекс гибкости бизнес-модели, нормированный по шкале 0–100. Показатель отражает способность компании адаптировать структуру монетизации к региональным особенностям рынка, включая соотношение подписочной (SVOD) и рекламной (AVOD) моделей, наличие смешанных тарифов, степень вариативности подписок и присутствие бесплатного уровня доступа. Netflix применяет SVOD-модель, что обеспечивает стабильность, но существенно ограничивает гибкость на рынках с высокой ценовой чувствительностью. В результате интегральная оценка гибкости Netflix составляет 30/100. Напротив, Shahid использует гибридную модель AVOD+SVOD с широким спектром тарифных планов, включая бесплатный уровень и сезонные пакеты, что обеспечивает платформе значительно более высокую адаптивность к локальным условиям. Это отражено в значении индекса гибкости 70/100, фиксирующем его стратегическое преимущество.

Индекс адаптивности к конкурентной среде (0-100) отражает способность стриминговой платформы оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, появление новых конкурентов, сдвиги в пользовательских предпочтениях и сезонные колебания спроса. Показатель учитывает скорость обновления функциональности платформы,

оперативность корректировки контентной линейки, гибкость маркетинговой стратегии и быстроту принятия управленческих решений. Netflix демонстрирует средний уровень адаптивности (50/100), что обусловлено глобальной централизованной структурой. В свою очередь, Shahid характеризуется высокой реактивностью к конкурентной динамике рынка: платформа быстро корректирует контентные приоритеты (особенно в ключевые периоды, такие как Рамадан), активно масштабирует маркетинговые кампании и внедряет продуктовые обновления в соответствии с локальными тенденциями. Благодаря этому интегральная оценка Shahid составляет 80/100.

Индекс стратегической фокусировки (0-100) отражает степень концентрации платформы на приоритетных рыночных сегментах и глубину соответствия её стратегической модели специфике регионального спроса. Показатель учитывает уровень географической ориентации стратегии (глобальная или региональная), степень локальной адаптации контентной политики, направленность маркетинговых коммуникаций, а также целостность и согласованность бизнес-приоритетов. Netflix демонстрирует относительно низкий уровень стратегической фокусировки на рынке MENA (40/100), поскольку его бизнес-модель ориентирована преимущественно на глобальную аудиторию, а локальный сегмент рассматривается как часть масштабного международного портфеля. В отличие от него, Shahid характеризуется высокой степенью фокусировки (90/100), полностью выстроив стратегию вокруг потребностей арабоязычных пользователей.

Таблица 1 представляет собой сравнительный анализ Netflix и Shahid с использованием модели «Бриллиант Портера». В ней выделяются ключевые факторы, такие как локализация контента, база подписчиков, уровень проникновения на рынок, партнёрские отношения, показатели выручки и степень государственной поддержки в регионе MENA. Такое сравнение позволяет оценить конкурентные позиции и стратегии обеих стриминговых платформ на рынке SVOD Ближнего Востока и Северной Африки.

Таблица 1 – Исходные показатели

1. Факторные условия	Netflix	Shahid
Доля арабоязычного контента (%)	~ 4% арабских названий	~ 57% каталога
Индекс локального производства (0–100, proxy)	25	75
Индекс технологической инфраструктуры (0–100)	90	60
Индекс инвестиций в локализацию (0–100)	30	70
2. Условия спроса	Netflix	Shahid

Количество подписчиков SVOD (2024) в регионе MENA (млн)	3.0 млн	4.4 млн
Годовой рост подписчиков (%)	Незначительный рост ~10	~25% (с 3,5 млн до 4,4 млн с 2023 по 2024 гг.)
Уровень проникновения на рынок (%)	~0.5% от общей численности населения	~0.7% от общей численности населения
Средний доход на пользователя (ARPU, USD/мес.)	~ \$13	\$ 10.49
<i>3. межные и поддерживающие отрасли</i>	Netflix	Shahid
Партнёрства с телеком- компаниями (шт.)	~3	>30
Доля дохода от рекламы (AVOD, %)	~0	~30
Уровень государственной поддержки (оценка 0–100)	20	80
Индекс интеграции в медиа- экосистему (0–100)	30	90
<i>4. Стратегия фирмы, структура и конкуренция</i>	Netflix	Shahid
Доля рынка MENA SVOD (%)	~11.1	~16.3
Индекс гибкости бизнес-модели (0–100)	30	70
Индекс адаптивности (0–100)	50	80
Индекс стратегической фокусировки (0–100)	40	90

Таблица 2 – Нормированные оценки (максимум = 100)

Фактор модели Бриллиант Портера	Netflix	Shahid
Факторные условия	46.4	91.7
Условия спроса	69.90	96.2
Смежные и поддерживающие отрасли	17.1	100
Стратегия фирмы и конкуренция	54.5	100

Рисунок 1 наглядно сравнивает Netflix и Shahid по четырём измерениям модели «Бриллиант Портера» на основе нормированных оценок. Диаграмма отражает относительные сильные и слабые стороны каждой платформы с точки зрения факторов производства, условий спроса, смежных и поддерживающих отраслей, а также стратегии и конкуренции. Такая визуализация позволяет подчеркнуть конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование каждого стримингового сервиса на рынке MENA.

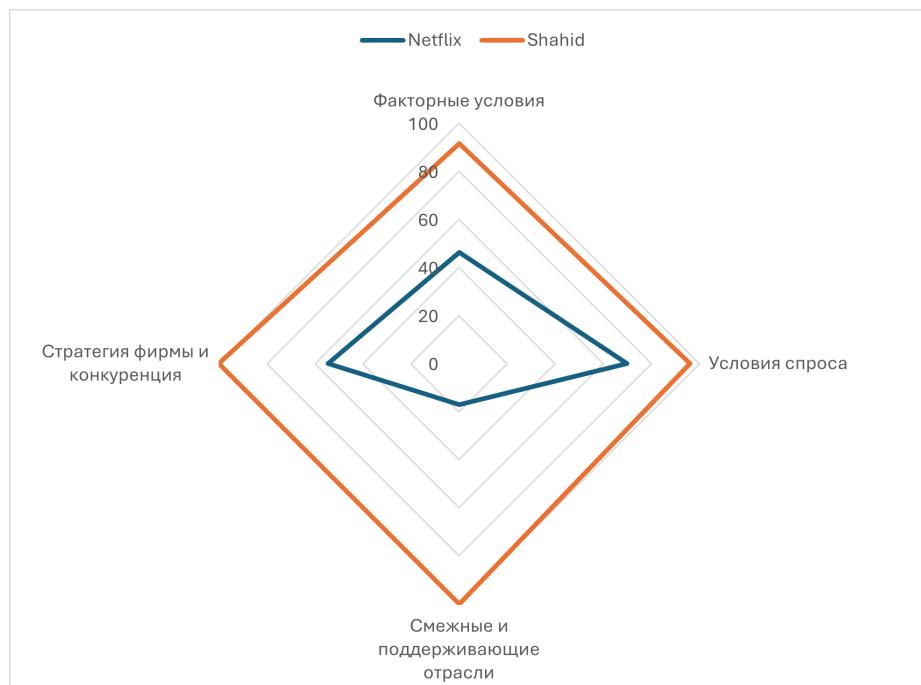


Рисунок 1 – Модель бриллианта для Netflix и Shahid

Сравнительные результаты и рекомендации

Сравнительный анализ показал, что конкурентные профили Netflix и Shahid существенно различаются по четырём детерминантам модели «бриллианта Портера». Полученные результаты демонстрируют, что цифровые компании, оперирующие на одном и том же рынке, могут формировать преимущества за счёт принципиально разных сочетаний факторов, что согласуется с расширенной трактовкой Портера о зависимости конкурентоспособности от специфики локального контекста (Porter, 1990; см. также идеи в работах, представленных на ideas.repec.org и arxiv.org).

С точки зрения факторных условий, Netflix располагает технологическим превосходством, опираясь на развитую глобальную инфраструктуру Open Connect и алгоритмические компетенции, что обеспечивает ему высокую стабильность качества и премиальный уровень монетизации. В противоположность этому, Shahid выигрывает за

счёт глубокой локализации, развитого регионального продакшена, участия в креативных индустриях MENA и институциональной поддержки (включая значительные культурные инвестиции Саудовской Аравии). Это подтверждает один из ключевых тезисов Портера о том, что продвинутые (advanced) факторы – такие как инфраструктура и знания – формируются по-разному в глобальных и локальных системах и приводят к разным траекториям конкурентоспособности.

По линии условий спроса *Shahid* занимает более сильные позиции: он обладает более широкой аудиторией в MENA, демонстрирует более высокие темпы роста и лучше соответствует культурным ожиданиям пользователей. В то время как Netflix, несмотря на глобальный бренд, сталкивается с ограничениями культурной релевантности – важным аспектом, который Портер связывает с «качеством» внутреннего спроса, а не только его объёмом.

Компонент смежных и поддерживающих отраслей ещё убедительнее демонстрирует системный характер преимуществ *Shahid*: интеграция с MBC Group, развитые связи с рекламодателями и широкие партнёрства с телеком-операторами формируют плотный институциональный кластер, что совершенно соответствует логике Портера о значимости промышленного окружения для устойчивой конкурентоспособности. Netflix же остаётся сравнительно автономным игроком с низкой степенью сетевой встроенности, что ограничивает его локальную адаптивность.

Наконец, в компоненте стратегии, структуры и конкуренции обе платформы реализуют принципиально разные модели. Netflix следует более жёсткой, централизованной глобальной стратегии, что обеспечивает эффективность, но снижает гибкость на рынках, где критичны локальные особенности. *Shahid* демонстрирует высокую стратегическую фокусировку, гибридную монетизацию (SVOD+AVOD), оперативную адаптацию контентных циклов и гибкость в конкурентной борьбе – характеристики, которые Портер относит к важным параметрам динамических конкурентных систем.

На основе анализа можно сформулировать практические рекомендации. Netflix целесообразно активизировать инвестиции в арабоязычный контент и расширять партнёрства с региональными операторами связи и студиями, что позволит сократить «культурный разрыв» и улучшить показатели локальной релевантности. Значимым направлением является также диверсификация тарифных моделей: более доступные или гибридные рекламные планы могут повысить охват чувствительных к цене сегментов. В свою очередь, *Shahid* может использовать преимущества локального бренда и медиакластера для постепенной интернационализации (Северная Африка, диаспора MENA, мусульманские страны ЮВА), а также для улучшения технологической платформы, включая рекомендации, адаптивное кодирование и CDN. Введение премиальных сервисов и оптимизация тарифов помогут увеличить ARPU. Дополнительным направлением может стать сотрудничество с глобальными платформами – сопроизводство, колаборации и международное лицензирование.

Наконец, для регуляторов региона важно продолжать институциональную поддержку локального производства контента, обеспечивать прозрачные условия конкуренции и стимулировать развитие креативных индустрий. С позиции теории Портера такие меры усиливают местные кластеры и формируют долгосрочные национальные преимущества.

Заключение

Проведённое исследование демонстрирует, что модифицированная модель «бриллианта

Портера» является эффективным инструментом анализа конкурентоспособности фирм в цифровой и транснациональной среде, где традиционные факторы – инфраструктура, спрос, поддерживающие отрасли и структура конкуренции – проявляются в новых формах. Использование количественно нормированных показателей позволило выявить контрастные модели конкурентных преимуществ Netflix и Shahid: первая характеризуется высокой технологической мощностью и устойчивой монетизацией, вторая – глубокой локальной адаптацией, интеграцией в региональный медиакластер и высокой рыночной динамикой.

Эти результаты развиваю теоретические положения Портера, демонстрируя, что в цифровой экономике ключевые детерминанты конкурентоспособности трансформируются: к инфраструктурным ресурсам добавляются данные, алгоритмические компетенции, гибридные модели монетизации и сетевые эффекты. Наше исследование показывает, что глобальные платформы, действующие на локальных рынках, должны искать баланс между универсальными глобальными ресурсами и адаптацией к локальному контексту.

Таким образом, представленная модификация модели Портера и полученные эмпирические результаты вносят вклад в развитие теории конкурентоспособности в условиях цифровизации. Они демонстрируют, что устойчивые преимущества формируются на стыке инфраструктуры, данных, культурной релевантности и экосистемных связей. Дальнейшие исследования могут расширить подход на другие рынки, проверив универсальность выводов и уточнив роль локализации и цифровых кластеров в конкурентной динамике глобальных платформ.

Библиография

1. Abbasi T., Weigand H. The Impact of Digital Financial Services on Firm's Performance: a Literature Review // arXiv preprint. – 2017. – Identifier: arXiv:1705.10294.
2. Alavi A., Shokri M., Zhiani B., Zhiani S. Analysing competitive advantage of Iranian automotive industry using Porter's diamond model // International Journal of Business and Systems Research. – 2020. – Vol. 14, № 4. – DOI: 10.1504/ijbsr.2020.108269 EDN: IFDAFY. – P. 298-313.
3. Asmussen C. G., Pedersen T., Petersen B. Locational and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level // Journal of International Management. – 2009. – Vol. 15, No. 1. – P. 8-27.
4. BB Media. Saudi Arabia Streaming Trends: Local Titles Dominate the Market. Available at: <https://bb-media.com/saudi-arabia-streaming-local-content-trends> (accessed on May 20, 2025).
5. Beguerisse-Diaz M., Porter M. A., Onnela J.-P. Competition for Popularity in Bipartite Networks // arXiv preprint. – 2009. – Identifier: arXiv:0906.4675.
6. Bouraqia K., Sabir E., Sadik M., Ladid L. Quality of Experience for Streaming Services: Measurements, Challenges and Insights // arXiv preprint. – 2019. – Identifier: arXiv:1912.11318.
7. Chung T. W. A Study on Logistics Cluster Competitiveness among Asia Main Countries using the Porter's Diamond Model // Asian Journal of Shipping and Logistics. – 2016. – Vol. 32, № 4. – P. 257-264.
8. Curran P. J. Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model // Higher Education Quarterly. – 2000. – Vol. 54, № 4. – P. 386-410.
9. Fernando I. Assessing the Competitiveness of Sri Lanka's Tourism in the COVID Period by Porter's Diamond Model // Handbook of Research on Strategies and Interventions to

- Mitigate COVID-19 Impact on SMEs. – 2021. – P. 1-22.
10. Haddad M., Dhoest A. Arabic Script Television Formats between Adaptation and Cultural Identity: A Case Study of The Killing // Media and Communication. – 2021. – Vol. 9, No. 2. – P. 1-10.
11. Holtbrügge D., Friedmann C. B. Does location choice affect foreign subsidiary success in India? An empirical study based on Porter's diamond model // International Journal of Business and Emerging Markets. – 2016. – Vol. 8, № 1. – P. 3-19.
12. Hosseini M. New Approach to Strategy at the Diamond Model Based on Competitiveness // International Journal of Scientific Management and Development. – 2014. – Vol. 2, № 6. – P. 213-220.
13. Khalil J. F. The Netflix Paradox in The Middle East: Diversity, Inclusivity, and Authenticity // Television & New Media. – 2024. – Vol. 25, No. 1. – P. 1-15.
14. Kiran S. An Application of Porter's Diamond Model: A case of Pakistani selected industries // City University Research Journal. – 2019. – Vol. 9, № 2.
15. Lamkhede S., Das S. Challenges in Search on Streaming Services: Netflix Case Study. Available at: <https://arxiv.org/abs/1903.04638> (accessed on May 14, 2025).
16. Lee H. Y., Yoon J., Dinwoodie J. Competitiveness of Container Terminal Operating Companies in South Korea and the Industry-University-Government Network // Transportation Research Part A: Policy and Practice. – 2015. – Vol. 80. – P. 1-14.
17. MBC GROUP REPORTS 1Q 2025 RESULTS. Available at: https://www.saudiexchange.sa/Resources/fsPdf/21312_5326_2025-05-10_15-04-16_en.pdf (accessed on May 26, 2025).
18. Naserbakht M., Asgharizadeh E., Mohaghar A., Naserbakht J. Merging the Porter's diamond model with SWOT method in order to analyze the Iranian Technology Parks competitiveness level // In Technology. IEEE. – 2008.
19. Netflix Net Profit Margin 2010–2025. Available at: <https://macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/net-profit-margin> (accessed on May 24, 2025).
20. Omdia, Tech Informa. (n.d.). [Industry Reports & Data on Media and Entertainment in the Middle East]. Retrieved from <https://omdia.tech.informa.com/> (accessed on May 19, 2025).
21. Porter M. E. The competitive advantage of nations. – New York: Free Press, 1990.
22. Shahid – Official Website. Available at: <https://shahid.mbc.net/en> (accessed on April 6, 2025).
23. Shahid nearly doubles telecommunications operator ties in one year. Available at: <https://www.broadcastprome.com/news/shahid-nearly-doubles-telecommunications-operator-ties-in-one-year> (accessed on April 7, 2025).
24. UAE: Netflix increases prices for some users; how to switch to a more affordable plan. Available at: <https://www.khaleejtimes.com/uae/uae-netflix-increases-prices-for-some-users-how-to-switch-to-a-more-affordable-plan> (accessed on April 13, 2025).
25. Yap W. Y., Lam J. S. L., Cullinane K. A theoretical framework for the evaluation of competition between container terminal operators // Singapore Economic Review. – 2011. – Vol. 56, № 4. – P. 535-559.
26. Zhao L. Determinants of Food Industry Competitiveness in China from the Perspectives of Porter's Diamond Model // 3rd Int. Conf. on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems. – 2018.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами [Национального Института Научного Рецензирования](#) по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов можно ознакомиться [здесь](#).

Представленная к рассмотрению статья посвящена актуальной и практически значимой теме анализа конкурентных позиций двух ключевых игроков рынка видео-стриминга в регионе Ближнего Востока и Северной Африки (*MENA*) - глобального гиганта *Netflix* и локальной платформы *Shahid*. Актуальность исследования не вызывает сомнений, учитывая динамичный рост рынка *Over-The-Top* сегмента в регионе, его культурную специфику и стратегическую важность для медиакомпаний. Предмет исследования четко обозначен и соответствует профилю журнала «Финансы и управление», фокусируясь на стратегическом управлении и конкурентном анализе.

В качестве основного аналитического инструмента авторы выбрали алмазную модель (*Diamond Model*) Майкла Портера. Само по себе применение этой классической модели, традиционно используемой для оценки национальной конкурентоспособности, к анализу отдельных компаний в рамках регионального рынка является интересным ходом и составляет научную новизну работы. Авторы справедливо аргументируют, почему данная модель предпочтительнее более узких инструментов вроде пяти сил Портера, учитывая необходимость учета национального/регионального контекста. Методология исследования в целом описана подробно: определены четыре детерминанты модели, для каждой подобраны количественные и качественные переменные, указаны источники данных (отраслевые отчеты, корпоративная информация). Использование нормирования данных и визуализация в виде радиальной диаграммы способствуют наглядности сравнения.

Однако при детальном рассмотрении методологический раздел и его реализация вызывают ряд критических вопросов, ставящих под сомнение корректность полученных результатов. Главная проблема заключается в адаптации модели Портера. Модель была разработана для анализа конкурентных преимуществ стран в конкретных отраслях, где взаимодействие всех четырех детерминант формирует саморазвивающуюся систему. Применение ее к двум отдельным компаниям, даже в одном регионе, является значительной модификацией, требующей глубокого теоретического обоснования. Авторы лишь вскользь упоминают о такой модификации, не проводя серьезного анализа границ применимости модели и возможных искажений. В результате, некоторые детерминанты трактуются слишком механистически. Например, «Факторные условия» для *Netflix* как глобальной компании определяются не только региональными факторами *MENA*, сколько его доступом к глобальным ресурсам, что ставит под вопрос чистоту сравнения. Аналогично, оценка «Стратегии, структуры и соперничества» через долю рынка и рентабельность, хотя и информативна, но лишь частично отражает сложность этой детерминанты в исходной концепции Портера.

Сбор данных, несмотря на указание авторитетных источников (*Omdia*, корпоративные отчеты), вызывает вопросы по сопоставимости. Сравнение глобальной рентабельности *Netflix* (22,3%) с операционными результатами *Shahid*, который, по признанию авторов, еще не вышел на устойчивую прибыльность, методически некорректно. Указание на то, что *Shahid* «планирует выйти в "ноль" к 2027 году», является прогнозом, а не фактом, и не должно использоваться для прямого сравнения с текущими показателями конкурента. Нормирование показателей, результат которого представлен в Таблице 2 и на Рисунке 1, проведено без раскрытия формулы и логики преобразования, что делает эту часть

анализа невоспроизводимой и непрозрачной. Качественные оценки, такие как «Уровень государственной поддержки» (высокий/умеренный), носят субъективный характер и требуют более развернутой аргументации.

Выводы и рекомендации, представленные в статье, в основном логично вытекают из проведенного сравнения и носят практический характер. Однако они в значительной степени повторяют интуитивно очевидные отраслевые наблюдения: локальному игроку следует инвестировать в технологии, а глобальному - в локальный контент. Научная ценность выводов могла бы быть выше, если бы они были в большей степени увязаны с проверкой или развитием теоретических положений модели Портера в новых условиях цифровых транснациональных рынков.

В структурном отношении и стилистически работа выполнена качественно. Она хорошо организована, имеет четкое введение, обзор литературы, методологический раздел, анализ и заключение. Библиография обширна и в основном релевантна, хотя можно отметить некоторую зависимость от новостных и аналитических отраслевых порталов, что характерно для исследований быстро меняющихся рынков. Апелляция к оппонентам присутствует в обзоре литературы, где указаны пробелы в исследованиях.

Таким образом, статья представляет собой значимое и хорошо структурированное прикладное исследование, которое, безусловно, будет интересно читательской аудитории журнала - специалистам в области медиабизнеса, стратегического управления и региональных рынков. Она аккумулирует полезные актуальные данные и предлагает системный взгляд на конкурентную динамику. Однако в текущем виде исследование не может быть рекомендовано к публикации из-за серьезных методологических изъянов, связанных с некритическим применением и адаптацией теоретической модели, а также непрозрачностью некоторых расчетов. Для приведения работы в публикуемый вид авторам необходимо существенно переработать теоретико-методологический раздел, дать глубокое обоснование модификации модели Портера, обеспечить полную сопоставимость и прозрачность данных, пересмотреть выводы, усилив их теоретическую составляющую. После такой доработки статья сможет быть опубликована.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами [Национального Института Научного Рецензирования](#) по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования

Предметом исследования выступают различия между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке, выявленные с использованием алмазной модели Портера.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составляет модель Single Diamond Портера в качестве аналитической основы. Для каждого из четырех компонентов «бриллианта»

автор определяет по четыре переменных, отражающих ключевые аспекты, важные для Netflix и Shahid на Ближнем Востоке.

Использование заявленного методического аппарата представлено в статье в полной мере: выявлены тенденции в исследованиях стриминговых сервисов, сделаны ключевые выводы сравнительных анализов, выявленные пробелы в исследованиях, дизайн исследования и теоретическая основа.

Актуальность

Актуальность обусловлена тем, что Ближний Восток и Северная Африка (MENA) пережили радикальную трансформацию в тенденциях потребления медиа: наблюдается резкий переход от традиционного телевидения к цифровым стриминговым платформам. Рынок видео-стриминга по системе Over-The-Top (OTT) в регионе MENA в 2025 году превысил 1,5 миллиарда долларов США по объему выручки [20]. Высокий уровень проникновения интернета, молодое население и рост спроса на контент по требованию способствуют этому увеличению. Ключевыми игроками в развивающейся экосистеме являются мировой стриминговый гигант Netflix и региональный игрок Shahid, принадлежащий саудовской группе MBC.

Автор обозначает, что стратегия каждой платформы соотносится с факторами производства и рыночным спросом Ближнего Востока, что позволяет провести всесторонний сравнительный анализ.

Научная новизна

Научная новизна заключается в развитии теоретических положений Портера и выводе, что в цифровой экономике ключевые детерминанты конкурентоспособности трансформируются: к инфраструктурным ресурсам добавляются данные, алгоритмические компетенции, гибридные модели монетизации и сетевые эффекты. Автор сделал вывод, что глобальные платформы, действующие на локальных рынках, должны искать баланс между универсальными глобальными ресурсами и адаптацией к локальному контексту.

Однако в чистом виде в статье научная новизна не обозначена.

Стиль, структура, содержание

Статья написана корректно, использован научный стиль изложения.

Объем статьи составляет 14 страниц машинописного текста, что является достаточным для данной категории статей.

Структура статьи не вполне соответствует структуре написания научных статей, требуется адаптация к структуре IMRAD.

Библиография

Список литературы включает 26 источников, что является достаточным для данной категории статей.

Апелляция к оппонентам

В статье представлены факторные условия, условия спроса, стратегия фирмы, структура и конкуренция, сравнение Netflix и Shahid по четырём измерениям модели «Бриллиант Портера» на основе нормированных оценок. Полученные результаты демонстрируют, что цифровые компании, оперирующие на одном и том же рынке, могут формировать преимущества за счёт принципиально разных сочетаний факторов.

Выводы, интерес читательской аудитории

Статья «Конкурентный анализ между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке с использованием алмазной модели Портера» представляет интерес для представителей академического и профессионального сообществ, отвечает современным требованиям, предъявляемым к научным работам, и может быть рекомендована к размещению в журнале с доработкой.