



Lomonosov Moscow State
University

Moscow, Russian Federation

<http://www.econ.msu.ru>

Preprint series of the economic department 0004/2024

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

Говорова А.В., Вертоградов В.А., Щелокова С.В., Марков Н.И., Спектор С.В., Суслова И.П., Гридин Р.В., Иванчина А.А.

Матрица SV как инструмент стратегического анализа. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024

Монография «Матрица SV как инструмент стратегического анализа» предназначена для студентов, преподавателей, а также практикующих менеджеров и аналитиков, стремящихся углубить свои знания в области стратегического менеджмента. В монографии подробно рассмотрены теоретические основы и практическое применение матрицы SV в контексте стратегического анализа компаний. Монография включает пошаговые инструкции по построению матрицы SV, примеры её применения в различных отраслях, а также методические рекомендации по интерпретации полученных результатов. Отдельно в монографии рассмотрено совместное применение матрицы SV с традиционными инструментами анализа внешней и внутренней среды организации. Монография также содержит практические задания для самостоятельной работы, что позволяет закрепить полученные знания и навыки.

Ключевые слова: матрица SV, стратегический анализ, отраслевой анализ, матрица BCG

JEL-коды: A10, B41, O10, O40

Govorova A.V., Vertogradov V.A., Shchelokova S.V., Markov N.I., Spektor S.V., Suslova I.P., Gridin R.V., Ivanchina A.A.

SV Matrix as a Tool for Strategic Analysis. – Moscow: Department of Economics, Lomonosov Moscow State University, 2024.

The monograph "SV Matrix as a Tool for Strategic Analysis" is intended for students, educators, as well as practicing managers and analysts seeking to deepen their knowledge in the field of strategic management. The monograph provides a comprehensive examination of the theoretical foundations and practical applications of the SV matrix within the context of strategic analysis for companies. It includes step-by-step instructions for constructing the SV matrix, examples of its application across various industries, and methodological recommendations for interpreting the results obtained. Additionally, the monograph discusses the combined use of the SV matrix with traditional tools for analyzing the external and internal environments of organizations. Furthermore, it contains practical exercises for independent study, enabling readers to reinforce their acquired knowledge and skills.

Keywords: SV matrix, strategic analysis, industry analysis, BCG matrix.

JEL-codes: A10, B41, O10, O40

Оглавление

Часть 1. Предпосылки появления матрицы SV.....	4
1.1. Основные положения теории экономического доминирования	4
Уровни иерархии бизнеса в рамках ТЭД	5
Новый уровень доминирования: альфа-империи	8
Методы выявления уровней иерархии компаний на отдельных рынках.....	9
Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки уровня доминирования на различных рынках	15
2.1. Методика построения матрицы SV.....	15
Этап 2. Выделение группы доминирующих компаний	16
Этап 3. Определение степени конкуренции на рынке	18
Этап 4. Определение степени дифференциации внутри группы доминирующих компаний	19
Этап 4. Построение матрицы SV	21
2.2. Преимущества использования матрицы SV при анализе конкуренции и уровня доминирования.....	22
2.3. Ограничения использования матрицы SV.....	23
2.4. Описание квадрантов матрицы SV	24
Квадрант G – «Доминирующая суперальфа».....	27
B4 – «Естественная олигополия»	29
RO – «Красный океан».....	34
I – «Низкие или естественные барьеры»	38
Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты..	42
3.1 Основные требования к данным для построения матрицы SV	42
3.2 Инструменты, полезные для расчёта матрицы SV.....	47
Шаблон для расчёта всех индексов и построения матрицы в MS Excel.....	47
Построение матрицы на языке R в RStudio	51
3.3 Виды графиков с матрицей SV и способы её визуализации	53
Точечная диаграмма без гладких кривых и маркеров	54
Точечная диаграмма с гладкими кривыми и маркерами	55
Пузырьковая диаграмма (раздел «Точечная» в MS Excel)	56
Совместное применение способов изображения	57
3.4. Визуализация матрицы SV с помощью Microsoft Office	60
Горячие клавиши и их комбинации для визуализации в PowerPoint	61

Применение MS PowerPoint для визуализации прочих графиков в научных публикациях	61
Часть 4. Совместное применение традиционных инструментов анализа внешней и внутренней среды компании и матрицы SV для принятия стратегических решений	64
4.1. Совместное применение традиционных подходов к анализу внешней среды рынка и матрицы SV	64
4.2. Совместное применение матриц BCG (Growth-Share) и SV (Strength-Variety) для разработки продуктовых стратегий.....	69
Направления уточнения стратегических решений на основе совместного применения матриц BCG и SV	70
«Звёздные» стратегии в квадрантах матрицы SV	72
А может быть «корова»?.....	73
А может «знак вопроса»?.....	74
Если ваш продукт – «Собака»	75
Ключевые выводы и рекомендации по применению матриц Strength-Variety и Growth-Share	76
Часть 5. Практические задания	77
Задание 1. Анализ уровня доминирования на автомобильном рынке.....	77
Задание 2. Кейс «Опять «четвёрка»?».....	81
Задание 3. Кейс «Свободная касса!»	86
Список публикаций с примерами использования матрицы SV для анализа уровня конкуренции и доминирования на отдельных рынках.....	93
Список публикаций по теории экономического доминирования на многоуровневых рынках	96
Список публикаций по инструментам антимонопольной политики	97

Часть 1. Предпосылки появления матрицы SV

1.1. Основные положения теории экономического доминирования

Зачастую при исследовании вопроса конкуренции на рынке рассматриваются только экономические факторы, влияющие на неё. Большая часть индексов оценки уровня конкуренции или концентрации власти учитывают рыночные доли компаний. Однако на

практике на ситуацию на рынке влияют и другие, неэкономические факторы. В первую очередь речь идёт об институциональных преимуществах, которые получают компании, находящиеся на рынке. В зависимости от степени доступа участников рынка к институциональным преференциям авторы теории экономического доминирования (ТЭД) выделяют альфа-, бета- и гамма-бизнес (Блохин, 2015). В результате такого расслоения возникает многоуровневая иерархическая экономика, границы между уровнями которой определяются степенью доступа к качественным ресурсам (например, финансовым, технологическим, политическим, человеческим и другим) (Блохин, 2019). Участники более высокого уровня формируют барьеры входа в привилегированные части рынков для других игроков, что позволяет им устанавливать собственные «правила игры».

Уровни иерархии бизнеса в рамках ТЭД

Как уже было отмечено ранее, в рамках теории экономического доминирования выделяются три уровня бизнеса в зависимости от уровня институциональной силы: альфа, бета и гамма. Рассмотрим каждый из них.

Альфа-бизнес – группа компаний, имеющих системные институциональные преимущества и доминирующих на рынке, определяющих (меняющих) их институты через своё влияние на государство и рыночные инфраструктуры, благодаря чему они занимают на них уникальное положение (Блохин, 2023)

К таким преимуществам могут относиться доступ к более дешёвым ресурсам (в том числе к более дешёвому финансированию), к более квалифицированным кадрам, наличие государственной поддержки и другие. Такие компании – лидеры рынка – зачастую обладают ресурсами для инвестиций в инновации и развитие, но при этом несут высокие относительно других игроков издержки на развитие собственных продуктов и рынка в интересах всех его участников. Всё это не только даёт возможность альфа-компаниям «играть в долгую» в рамках отношений с другими субъектами рынка, включая потребителей, партнёров, государство и собственных работников, но и устанавливать собственные «правила игры» на рынке. Доминирование таких компаний на рынке определяет и их уникальное положение на нём (Вертоградов, 2020; Блохин, 2023).

При этом альфа-компании могут участвовать в различного рода бизнес-ассоциациях, «притягиваясь» и взаимодействуя друг с другом, принимая тем самым правила доминирования. Таким образом образуются альфа-сообщества. Конкуренция в многоуровневой экономике различается внутри альфа-сообщества и вне его (Блохин, и др., 2019). Альфа-компании, с одной стороны, конкурируют со всеми остальными участниками рынка, стараясь сохранить своё доминирующее положение, и, с другой стороны, формируют «институциональное плечо» (аналогичное кредитному плечу) в ходе взаимодействия друг с другом. В результате возникает синергетический эффект от их сотрудничества: например, лоббировать какие-либо изменения в законодательстве, касающиеся правил игры на рынке, гораздо проще, объединившись внутри альфа-сообщества, нежели делать это в качестве единственного лидера рынка (Блохин, и др., 2019). Подобный «кооперационный» эффект можно наблюдать на российском рынке высшего образования, где «притягиваются» друг к другу ведущие вузы, научно-

исследовательские центры, и компании-лидеры своих отраслей, собирая при этом лучших преподавателей, абитуриентов и студентов (Студников, 2021).

Альфа-компании могут не только оказывать влияние на развитие рынка, но и устанавливать барьеры для игроков других уровней. Это может проявляться не только в установлении определённых требований к участникам (например, по лицензированию деятельности), но и в установлении высокой планки требований к качеству товаров и услуг. Альфа-компании могут предоставлять своим заказчикам более выгодные условия оплаты и поставки, более качественное сервисное сопровождение и другие дополнительные услуги, что в глазах потребителей делает «альфы» более привлекательными. Подобного рода «бонусы» для покупателей становятся непреодолимыми барьерами в конкурентной борьбе для гамма- и иногда бета-бизнеса (Вертоградов, 2020).

Бета-бизнес – группа компаний, получающих (или приобретающих от альфа-бизнеса) возможность использования и масштабирования отдельных институциональных преимуществ как своих «специфических активов», благодаря чему они становятся лидерами отраслевых или региональных рынков (Блохин, 2023).

В отдельных случаях бета-компании могут копировать стратегии альфы, включая стратегии развития продуктов, доминирования или сдерживания конкурентов, стратегии ценообразования и т.п., снижая тем самым свои издержки и повышая свою рентабельность. Более того, они могут вступать в партнёрские соглашения с альфами, выполняя для них отдельные задачи в рамках функционального аутсорсинга (Студников, 2021). Другой стратегией поведения бет является кооперация с альфами для обеспечения доступа к менее дорогим финансовым ресурсам (Вертоградов, 2020).

Гамма-бизнес – компании, занимающие остальные рыночные ниши и не имеющие масштабируемых институциональных преимуществ (Блохин, 2023).

Одна из ключевых функций гамма-компаний – заполнение отдельных ниш рынка для удовлетворения спроса отдельных сегментов целевой аудитории (Блохин, и др., 2019). Существование таких ниш может быть объяснено непривлекательностью его клиентской базы для альфа-игроков и их бета- и гамма-сателлитов, то есть независимых компаний которые занимаются нетиповыми заказами, не отвлекая головную альфа-компанию от основной деятельности (Вертоградов, 2020).

Гамма-сателлит – это независимая от альфа-бизнеса компания, которая занимается нетиповыми заказами, не отвлекая саму альфу от основной деятельности, снижая тем самым вероятность появления сильных конкурентов и забирая наиболее привлекательные ниши гамма-бизнеса (Вертоградов, 2020).

Фактически, у гамма-компаний есть два возможных пути развития: переход на более высокий уровень институциональной иерархии или укрепление своей позиций в текущей нише. В первом случае гаммам необходимо сформировать уникальное торговое

предложение, получить доступ к некоторым институциональным преимуществам, например, привлекая инвестиции или заключая партнёрские соглашения с альфа-игроками. Целью такой стратегии может являться и присоединение к действующей альфа-империи, речь о которых пойдёт далее (Суслова, и др., 2021).

С точки зрения ТЭД, в многоуровневой экономике компании необходимо оценивать не с точки зрения объёма их производства или объёмов инвестиций, а в соответствии с исполнением ими своих функций. Иными словами, согласно принципам ТЭД, рынок не может состоять только из альф или бет: для его существования необходимы компании всех уровней, т.к. они выполняют разные задачи на нём. Альфы задают общие тренды развития рынка, беты увеличивают отдачу специфических активов, а гаммы заполняют отдельные ниши. Задача государства при этом – поддержание функционального равновесия с учётом скорее прогностического, а не ретроспективного анализа (Блохин, и др., 2019). Таким образом, помимо монополистической и олигополистической конкуренции появляется понятие институциональной конкуренции, которая заключается в борьбе за влияние на изменение институтов для получения институциональной ренты (Блохин, 2023; Блохин, 2017; Блохин, и др., 2019).

Институциональная рента – часть финансового результата, обусловленная институционально закреплённым конкурентным преимуществом (Блохин, и др., 2019)

Важно понимать, что одни и те же компании могут быть альфа-игроками одних рынков, но при этом гамма-участниками других. Особенно это заметно при выходе компаний на новые рынки, в том числе международные, на которых уже не действует национальное антимонопольное законодательство, ограничивающее влияние альфа-бизнеса на рынок. При наличии высокого уровня доминирования на рынке, на нём возникают жёсткие барьеры для входа в виде особых правовых норм, требований к сертификации, установленных процедур и других ограничений (Блохин, и др., 2019).

Примером таких барьеров могут служить ограничения на западных рынках минтая: российские экспортёры столкнулись с требованиями по экологической маркировке продукции, а также обязанностью прилагать к продукции данные научных исследований и отчёты о состоянии популяции водных биоресурсов. Всё это возможно обеспечить только с поддержкой государства, а получение самого сертификата соответствия обошлось ассоциации добытчиков минтая в 100 млн рублей и заняло около шести лет (Блохин, и др., 2019). Таким образом, лидеры российского рынка оказались в «отстающих» на рынке международном.

Возникающие на рынке барьеры могут создавать «институциональные ловушки», различающиеся для компаний всех уровней. Для альфа-бизнеса эти ловушки приводят к сдвигу их стратегий от рыночных к ренто-ориентированным, а далее к «ренто-зависимости». В такой ситуации альфы всё больше инвестируют в развитие институтов, что ещё больше усиливает асимметрию информации на рынке (Блохин, 2023).

«Институциональная ловушка» для бет и гамм заключается в том, что недополученный такими компаниями доход приводит к более низким показателям деятельности, и, как следствие, к снижению возможностей получения новых институциональных преимуществ. Если же этим компаниям удастся преодолеть «ловушку» и получить более высокий доход,

возрастает вероятность того, что доминирующие компании более высоких уровней будут стремиться изъять этот доход в свою пользу путём, например, слияний и поглощений или изменения правил игры на рынке. «Институциональные ловушки» для бет и гамм приводят к ситуации на рынке, которая описана как «эффект колеи»¹ (или в англоязычной литературе «path-dependence») (Блохин, 2023).

Новый уровень доминирования: альфа-империи

В научной литературе также выделяют **альфа-империи** – объединения компаний альфа-, бета- и гамма-уровней, связанных вертикальными организационно-институциональными отношениями в рамках их общих интересов для получения синергетических эффектов от сотрудничества (Блохин, 2023).

Альфа-империя – объединение компаний альфа-, бета- и гамма-уровней, связанных вертикальными организационно-институциональными отношениями в рамках их общих интересов для получения синергетических эффектов от сотрудничества

Многие крупные компании не стремятся создавать отдельные бета- и гамма-подразделения. Например, такие гиганты, как Microsoft и SAP, имеют в своей структуре только региональные филиалы и иногда технологические центры, что, вероятно, связано с особенностями налоговых режимов в странах их размещения. При покупке новых компаний они обычно остаются отдельными подразделениями лишь на несколько лет, после чего интегрируются в постоянно меняющуюся корпоративную структуру этих крупных альфа-компаний.

Так же трудно назвать альфа-империей Uber. Несмотря на глобальное присутствие и участие в альянсах с крупными игроками (например, объединение с Яндекс.Такси в 2018 году), бизнес-модель компании строится в виде платформы-агрегатора заказов и поставщиков. Uber выстраивает обычные рыночные отношения с контрагентами и партнёрами, которые не получают доступа к более дешёвым ресурсам или защите своих интересов на государственном уровне. Вместо этого они получают доступ к потоку заказов, обязуются соблюдать корпоративные стандарты и платят за это значительные суммы.

В 2020 году на российском рынке онлайн-образования действовало сразу несколько альфа-империй, крупнейшей из которых являлась империя Mail.ru Group, включающая в себя такие бета-компании как SkillBox, Geekbrains, Учи.ру и SkillFactory и гамма-компании Тетрика и Алгоритмика, которые занимают отдельные ниши школьного образования в сфере информационных технологий и программирования. Другой крупной альфа-империей была компания TalentTech, в которую входят платформа онлайн-образования «Нетология», онлайн-школа для подготовки школьников к экзаменам и олимпиадам «Фоксфорд», платформу обучения удалённым профессиям EdMarket и «Цифровое образование». Наконец, третьей альфа-империей на тот момент времени можно считать компанию Яндекс, которая на рынке образования включая в себя такие проекты как

¹ Эффект колеи (зависимость от траектории предшествующего развития) — разновидность неэффективных устойчивых норм, связанных с запретительно высокими издержками трансформации – см. Аузан А. А. «Эффект колеи». Проблема зависимости от траектории предшествующего развития – эволюция гипотез // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2015. — № 1. — С. 3–17.

«Яндекс.Практикум», «Школа анализа данных», «Школа менеджеров», «Флоу» и другие. Именно доступ к информационным технологиям через головные компании альфа-империй стал решающим институциональным преимуществом на рынке онлайн-образования. Опыт показывает, что доступ к IT-разработкам стал не только фактором бурного роста компаний на рынке, но и позволил им переходить из одного уровня на другой, как например, это сделала бывшая гамма Skillbox (Суслова, и др., 2021).

Можно утверждать, что компании, владеющие несколькими независимыми с точки зрения потребителей брендами, также по своей сути являются альфа-империями. Яркими примерами таких альфа-империй являются автомобильные концерны. Например, до 2022 года лидером российского авторынка был альянс Avtovaz – Renault – Nissan – Mitsubishi (ARNM), который объединял в себе сразу несколько брендов автомобилей (Вертоградов, и др., 2022). Аналогичная ситуация наблюдается и на китайском автомобильном рынке: с точки зрения потребителя там наблюдается жёсткая конкуренция многочисленных отечественных и зарубежных брендов, а при анализе рынка в разрезе концернов оказывается, что рынок контролирует всего 10–13 компаний (Говорова, 2023).

По своей природе к альфа-империям близки и традиционные для Южной Кореи формы организации бизнеса – чеболи, представляющие собой группы формально независимых компаний, принадлежащих определённым семьям и управляемых единым административным и финансовым центром. Эти структуры появились в Южной Корее в середине XX века после Корейской войны и продолжают существовать до сих пор. К наиболее известным чеболям относятся такие международные гиганты, как Samsung, LG, Hyundai Group и другие. Характерной особенностью этих компаний является то, что все высшие должности занимают либо родственники руководителя, либо его близкие друзья, что позволяет осуществлять строгий контроль над всем чеболем и обеспечивает им независимость и самодостаточность. Похожие формы организации бизнеса существовали в Японии под названием дзайбацу.

Методы выявления уровней иерархии компаний на отдельных рынках

Для выявления компаний разного уровня институциональной иерархии на рынках в рамках ТЭД в научных работах до 2021 года использовались различные методы, например:

- экспертные оценки конкретного рынка (Манченко, 2020; Студников, 2021; Часовиков, 2021);
- методы ранг-размерного анализа (Блохин, и др., 2021; Студников, 2021);
- сравнение по показателям выручки и темпам её роста (Суслова, и др., 2021).

Рассмотрим отдельные примеры альфа-компаний на различных рынках и те методы, которые авторы исследований используют для проведения анализа (см. Таблица 1).

Часть 1. Предпосылки появления матрицы SV

Таблица 1. Примеры выделения уровней бизнеса и институциональные преимущества альфа в исследованиях теории экономического доминирования

Метод выявления уровней иерархии бизнеса	Преимущества метода	Недостатки метода	Примеры исследований	Рынок	Критерии выделения уровней бизнеса
Метод экспертных оценок	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет определить состав компаний альфа-, бета- и гамма-уровня с учётом сложившейся деловой практики • Позволяет описать логику поведения субъектов рынка • Позволяет выделить типовые стратегии участников рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • Не позволяет определить наличие доминирующей группы и её влияние на рынок • Не позволяет измерить количественными методами степень влияния альфа-компаний на рынок 	Манченко М.А. Рынок экспресс-доставки сквозь призму экономического доминирования // Логистика. — 2020. — № 5. — С. 9—15	Рынок экспресс-доставки	<ul style="list-style-type: none"> • наличие «институционального плеча» • уровень условий деятельности
			Студников С.С. Высшее образование в России: расцвет экономического доминирования // Мир новой экономики. — 2021. — 15(1). — с. 112–120	Высшее образование в России	<ul style="list-style-type: none"> • история вуза • наличие государственной поддержки
			Часовиков М.А. Аутсорсинг печати: локальный рынок с глобальным доминированием // Экономические стратегии. — 2021. — № 4. — С. 136-141.	Аутсорсинг печати	
Ранг-размерный анализа	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет определить состав компаний альфа-, бета- и гамма-уровня с учётом истории развития рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • По умолчанию относит всех относительно новых игроков рынка к бета- и гамма-игрокам 	Блохин А.А., Ломакин-Румянцев И.В., Наумов С.А. Альфа-бизнес на российском продовольственном рынке // Экономические стратегии. — 2019. — № 6. — С. 68–77.	Продовольственный рынок в России	<ul style="list-style-type: none"> • лучший доступ к потребителю и к деньгам
Сравнение по показателям выручки и темпам её роста	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет определить состав компаний альфа-, бета- и гамма-уровня с учётом доли компаний на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Не позволяет оценить степень влияния компаний на рынок 	Говорова А.В., Сулова И.П., Щелокова С.В. Анализ рынка онлайн-образования в России в контексте теории экономического доминирования // Мир новой экономики. — 2021. — 15(3). — с. 77–84	Российский рынок онлайн-образования	<ul style="list-style-type: none"> • объёмы выручки • наличие платформенного решения • доступ к государственной поддержке и/или венчурному финансированию

Часть 1. Предпосылки появления матрицы SV

Источник: составлено авторами на основе цитируемых источников

Часть 1. Предпосылки появления матрицы SV

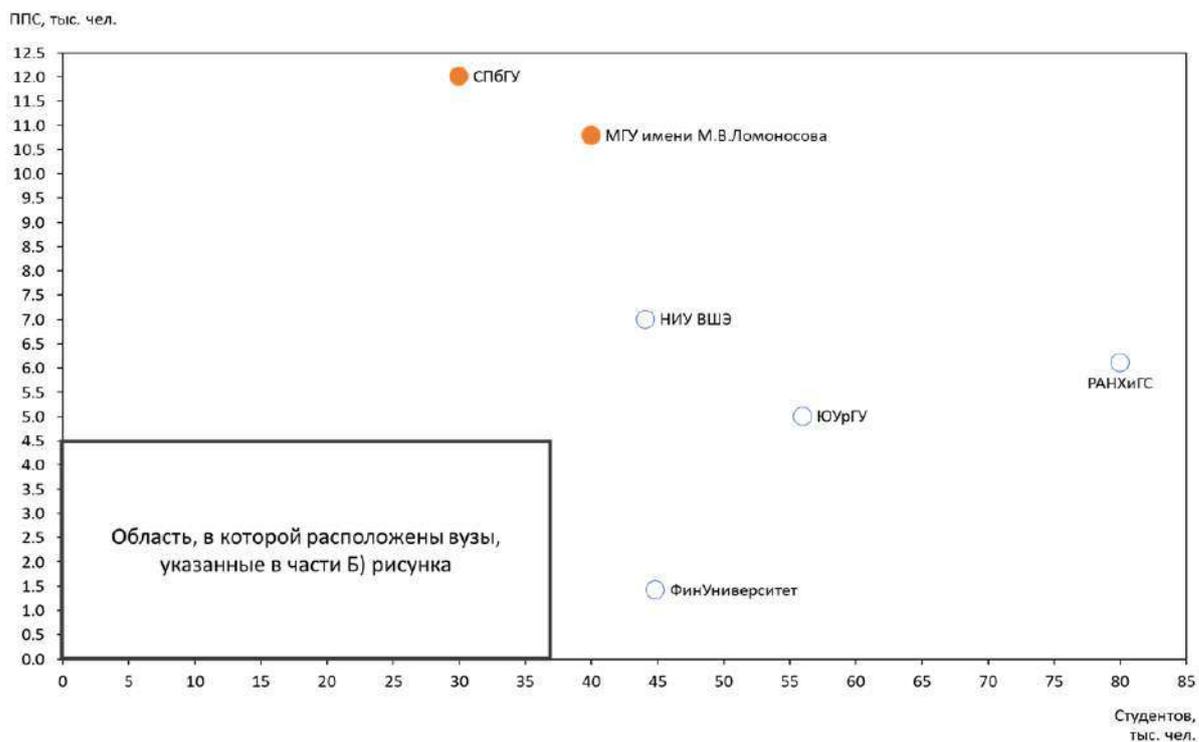
Несмотря на то, что в Таблица 1 рассматриваемые статьи разделены на три группы в зависимости от используемого метода выявления уровней иерархии бизнеса, по своей сути все работы применяют в рамках анализа метод экспертных оценок, дополняя его другими методами.

Так, например, при анализе российского рынка высшего образования С.С. Студников выделяет альфа-компании и на основе экспертной оценки, и на основе ранг-размерного анализа, выделяя в качестве одного из критериев историю развития вузов. К альфа-вузам в России автор исследования относит около 30 учебных заведений, среди которых старейшие университеты страны («естественные альфа»), федеральные университеты, вузы, входящие в «Проект 5–100», а также РАНХиГС, МГИМО и Финансовый университет. К бета-вузам относятся старейшие и крупнейшие региональные вузы и профильные отраслевые институты, а к гаммам – различного рода платные негосударственные вузы. При этом можно разделить все альфа-вузы на две группы по критериям численности профессорско-преподавательского состава и количества студентов (см. Рисунок 1) (Студников, 2021).

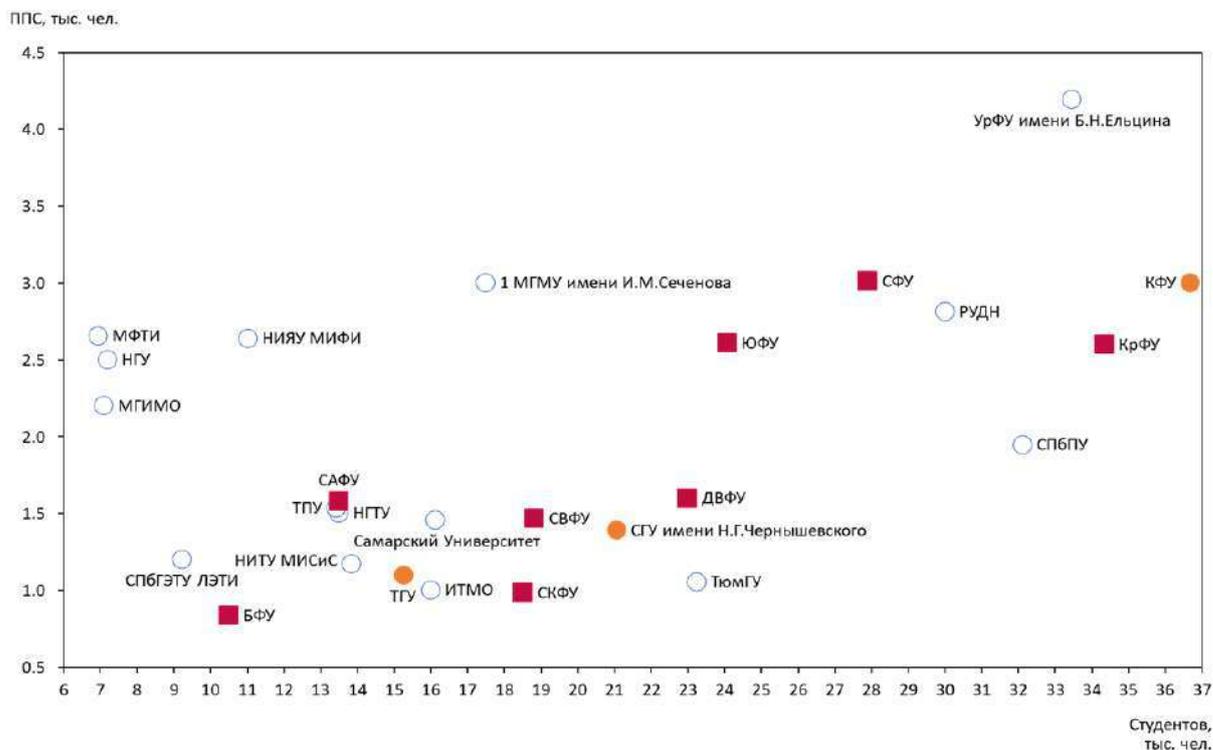
Аналогичный подход используют А.А. Блохин, И.В. Ломакин-Румянцев и С.А. Наумов при анализе продовольственного рынка России. С одной стороны, авторы исследования выделяют альфа-игроков по размеру выручки компаний, и на 2019 год выделяют трёх крупнейших игроков рынка (последний из которых образовался в результате слияния сетей «Дикси», «Бристоль» и «Красное&Белое»). С другой стороны, исследователи описывают конкурентную ситуацию на рассматриваемом рынке через метод экспертных оценок, в частности, отмечая процессы концентрации на рынке и ожидая усиление крупных игроков (Блохин, и др., 2019).

Альфа-компании по критерию объёма выручки выделяют и А.В. Говорова, И.П. Сулова и С.В. Щелокова при анализе российского рынка онлайн-образования. Помимо высокой выручки, авторы выделяют и другие характерные для альфа черты: стабильные темпы роста, а также возможности для усиления своих позиций путём органического развития, поглощения более мелких компаний, развития продуктовой линейки и расширения клиентской базы. Как и альфам на других рынках, таким компаниям в сфере онлайн-образования доступны поддержка со стороны государства и/или венчурных инвесторов. Метод экспертных оценок в данном исследовании позволяет выявить наличие на рынке в 2020 году трёх альфа-империй: Mail.Ru Group, TalentTech и Яндекс.

Часть 1. Предпосылки появления матрицы SV



Часть А



Часть Б

Рисунок 1. Сравнительные размеры альфа-вузов в России

Источник: (Студников, 2021)

Часть 1. Предпосылки появления матрицы SV

Таким образом, можно отметить, что все используемые до 2021 года методы выявления компаний разного уровня институциональной иерархии на рынках в рамках ТЭД позволяли решать следующие исследовательские задачи (и позволяют решать их до сих пор):

- определять состав компаний альфа-, бета- и гамма-уровня с учётом сложившейся деловой практики, истории развития рынка, доли компаний на рынке (объёмов выручки компаний) и иных значимых факторов;
- описать логику поведения субъектов рынка;
- выделить типовые стратегии участников рынка.

Тем не менее, существует ряд исследовательских вопросов, ответы на которые не позволяют получить рассмотренные методы исследований, а именно:

- Существует ли на рассматриваемом рынке доминирующая группа и как она влияет на рынок?
- Какова количественная оценка степени влияния компаний (альфа-компаний или доминирующей группы) на рынок?
- Могут ли относительно новые игроки рынка стать альфа-игроками?

Для ответа на эти и другие вопросы предлагается использовать матрицу «Сила/Разнообразие» или «Strength/Variety» (матрицу SV), речь о которой пойдёт далее.

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки уровня доминирования на различных рынках

Для количественной оценки конкуренции на рынках существует множество различных индексов. В российском законодательстве рекомендуется использование комбинации коэффициента рыночной концентрации (CR) и индекса Херфиндаля-Хиршмана (HHI). Сочетание этих индексов позволяет классифицировать рынки по уровню концентрации, выделяя рынки с высоким, умеренным и низким уровнем концентрации товарного рынка (или с низким, средним и высоким уровнем конкуренции соответственно). Тем не менее, индексы CR и HHI не всегда могут точно отразить присутствие лидирующих компаний на рынке. В связи с этим в научной литературе часто рекомендуют дополнять анализ индексом Линда (L), который может предоставить дополнительную информацию о рыночной структуре.

Каждый из упомянутых индексов оценивает лишь отдельный аспект конкурентной ситуации в отрасли, что делает их недостаточными для полноценного анализа и сравнения различных рынков между собой. Преподаватели Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова С.В. Щелокова и В.А. Вертоградов предлагают использовать матрицу «Strength/Variety» (матрицу SV) для оценки состояния конкуренции на рассматриваемом рынке с учётом уровня доминирования. Эта матрица строится на основе данных о степени конкуренции на рынке (полученных с помощью индекса концентрации), информации о наличии группы доминирующих компаний и её размере (определяемой с помощью индекса Линда), а также степени различий внутри альфа-группы (оценённой с помощью модифицированного индекса Холла-Тайдмана, позволяющего оценить, насколько сильно различаются доли рынка внутри группы доминирующих компаний) (Вертоградов, и др., 2021).

Таким образом, матрица SV расширяет инструментарий стратегического анализа, предоставляя возможность оценивать не только степень конкуренции на рынке и наличие ведущих игроков в отрасли, но и уровень различий между компаниями внутри доминирующей группы. Применение этой матрицы позволяет проанализировать характеристики рынка как для уже присутствующих на нем компаний, так и для тех, которые только планируют выйти на данный рынок. Кроме того, она помогает сделать выводы о наиболее успешных стратегических решениях компаний на данном рынке.

2.1. Методика построения матрицы SV²

Как уже отмечалось ранее, матрица SV позволяет выделить доминирующую группу на анализируемом рынке и оценить степень конкуренции как на рынке в целом, так и среди участников доминирующей группы.

² На основе Щелокова С. В., Вертоградов В. А. Матрица SV: инструмент стратегического конкурентного анализа с учётом уровня доминирования // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2021. – № 6. – с. 137–162. <https://doi.org/10.38050/0130010520216.7>

Доминирующая группа (группа доминирующих компаний, ядро рынка) – это совокупность наиболее крупных компаний на рассматриваемом рынке, которые существенно влияют на его структуру и динамику, часто определяя основные тенденции и направления развития рынка

Алгоритм построения матрицы SV заключается в следующем:

1. Определение уровней концентрации на рынке при помощи **индекса Херфиндаля-Хиршмана (ННІ)**;
2. Выделение группы доминирующих компаний при помощи **коэффициента Линда (L)**;
3. Определение доли рынка, которую занимает доминирующая группа при помощи **индекса (коэффициента) концентрации (CR, Concentration Ratio)**, посчитанного по числу компаний в доминирующей группе (CRSV);
4. Определение уровня дифференциации внутри группы доминирующих альфа-компаний при помощи **модифицированного коэффициента Холла-Тайдмана (НТ, Hall and Tideman)**;
5. Проведение комплексной оценки силы всех альф на рынке (Strength) и их различий (Variety) при помощи построения матрицы «Совокупная доля доминирующей группы vs. Дифференциация компаний внутри доминирующей группы» (**матрицы SV**).

Рассмотрим каждый из этапов построения матрицы SV по отдельности.

Этап 1. Определение уровней концентрации на рынке

Индекс Херфиндаля-Хиршмана (Herfindahl — Hirschman index, ННІ) позволяет оценить уровень рыночной концентрации отрасли и рассчитывается как сумма квадратов долей каждой компании. В случае монополии ННІ = 10 000. Чем ниже этот показатель, тем более свободным может считаться рассматриваемый рынок. ННІ используется в рамках антимонопольной политики. Например, в США ННІ рассчитывают при анализе влияния слияний и поглощений на конкурентную ситуацию на рынок. Для оценки степени конкуренции на рынке и определения рынка как высоко-, умеренно- и низкоконцентрированного, индекс Херфиндаля-Хиршмана применяется совместно с индексом концентрации.

Использование этого индекса позволяет заранее оценить, присутствует ли на рынке единственный лидер, занимающий более 30% рынка с большим отрывом от второго и последующих участников. Этот шаг важен, так как при большом отрыве между первым и вторым участником на следующем шаге индекс Линда не сможет выявить доминирующего игрока.

Этап 2. Выделение группы доминирующих компаний

Для выделения группы доминирующих на рынке компаний используется **индекс Линда (L)**, который позволяет определить степень неравенства между ведущими продавцами товара на рынке и обычно применяется для определения границ олигополии. Этот индекс рассчитывается следующим образом:

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

$$L_K = \frac{1}{K(K-1)} \sum_{i=1}^{K-1} Q_i, \text{ где } Q_i = \frac{\frac{\sum_{n=1}^i S_n}{i}}{\frac{\sum_{n=1}^K S_n - \sum_{n=1}^i S_n}{K-i}}$$

где:

K — число крупных продавцов;

i — число ведущих продавцов среди K крупных продавцов;

S_n — доля рынка i -го продавца;

Q_i — отношение между средней долей рынка i продавцов и долей $(K - i)$ продавцов;

$\sum_{n=1}^i S_n$ — доля рынка, приходящаяся на i продавцов, т.е. CR_i ;

$\sum_{n=1}^K S_n$ — доля рынка, приходящаяся на K крупных продавцов, т.е. CR_K .

Соответственно можно выразить L через CR :

$$L_K = \frac{1}{K(K-1)} \sum_{i=1}^{K-1} Q_i, \text{ где } Q_i = \frac{\frac{CR_i}{i}}{\frac{CR_K - CR_i}{K-i}}$$

или сразу

$$L_K = \frac{1}{K(K-1)} \sum_{i=1}^{K-1} \frac{\frac{CR_i}{i}}{\frac{CR_K - CR_i}{K-i}}$$

Индекс Линда (L) – показатель, который позволяет определить степень неравенства между ведущими продавцами товара на рынке и обычно применяется для определения границ олигополии

В рамках построения матрицы SV индекс Линда позволяет определить «границы» доминирующей группы следующим образом: вначале значение индекса L рассчитывается для двух, трёх и так далее компаний на рынке (K) до тех пор, пока L_{K+1} больше L_K , т.е. пока не будет получено первое нарушение непрерывности показателя L . «Граница» альфа-группы считается установленной при достижении значения L_K минимального значения по сравнению с L_{K+1} .

В рамках построения матрицы SV индекс Линда оценивает количество компаний, входящих в доминирующую группу, позволяя формулировать гипотезу о наличии такой группы, состоящей из двух и более компаний. Однако данная гипотеза требует

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

дополнительной проверки на наличие у этой выявленной группы институциональных преимуществ, таких как доступ к ресурсам или влияние на «правила игры» рынка, что характерно для альфа-компаний.

Тем не менее, важно помнить о ряде ограничений применения индекса Линда. Во-первых, индекс Линда может оказаться неэффективным при попытке выделить ядро рынка в ситуации, когда существует единственный доминирующий лидер с существенно большей долей рынка по сравнению с остальными компаниями. Во-вторых, индекс Линда может не выявить наличие группы альфа-компаний, если распределение рыночных долей игроков характеризуется плавным снижением, без резкого отрыва лидеров от остальных участников.

В целом индекс Линда является эффективным инструментом для выделения альфа-компаний в конкретной отрасли, так как в большинстве случаев позволяет выявлять наличие доминирующих групп, но результаты анализа требуют экспертной оценки с учётом ограничений, изложенных выше.

Этап 3. Определение степени конкуренции на рынке

В общем случае степень конкуренции на рынке определяется при помощи **индекса (коэффициента) концентрации** (Concentration Ratio, CR). Этот индекс рассчитывается как сумма рыночных долей крупнейших N компаний на рынке и позволяет количественно оценить уровень концентрации в отрасли. Количество крупнейших фирм обычно определяется на основе содержательного анализа. Иногда предлагаются универсальные подходы, например эксперты Центрального банка России крупными признают фирмы с рыночной долей выше средней рыночной доли отрасли (иными словами, выше $\frac{1}{N}$, где N означает совокупное число фирм в той или иной отрасли)³.

Индекс концентрации (Concentration Ratio, CR) — это показатель, который рассчитывается как сумма рыночных долей первых N компаний на рынке и характеризует степень конкуренции в отрасли

Таким образом, расчёт индекса концентрации делается не для всего рынка, а лишь для крупнейших компаний, действующих на нём, что позволяет оценить соотношение рыночных долей крупнейших фирм к общему объёму рынка (см. примеры в Таблица 2). Для указания на количество оцениваемых компаний к аббревиатуре CR добавляется число анализируемых компаний, например, для трёх компаний рассчитывается CR3, для четырёх – CR4 и так далее. Наиболее распространёнными показателями являются CR4 и CR8. Эти значения помогают выявить, насколько сильно несколько ведущие компании доминируют на рынке. Чем выше индекс концентрации для одного и того же количества крупных компаний, тем менее конкурентным является рассматриваемый рынок.

³ Гамбаров Г. О коэффициентах рыночной концентрации. Информационно-аналитический материал // М.: Банк России, 2023. – 12 с.

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

Таблица 2. Наиболее часто используемые индексы концентрации в практике анализа рынка в различных странах мира

Страна	Рассчитываемые индексы
США, Франция	CR4, CR8, CR20, CR50, CR100
Англия, Германия, Канада	CR3, CR6, CR10
Россия	CR3, CR4, CR6, CR8

Источник: составлено авторами по (Коцофана, и др., 2011)

Индекс концентрации имеет важное значение в контексте антимонопольного регулирования и стратегического управления компаниями. В рамках антимонопольного законодательства высокие значения CR3 или CR4 могут служить сигналом для проведения более детального анализа и вмешательства со стороны регулирующих органов, чтобы предотвратить антиконкурентное поведение. Для компаний же оценка уровня концентрации помогает разрабатывать и принимать стратегические решения, направленные на улучшение своих рыночных позиций. В сочетании с другими показателями, такими как индекс Херфиндаля-Хиршмана (HHI) и индекс Линда (L), индекс концентрации CR дает более комплексное понимание конкурентной динамики и структуры рынка.

Применение индекса концентрации совместно с индексом Линда позволяет провести сравнение разных отраслей по доле рынка, которую удерживает группа доминирующих альфа-компаний. Так как в рамках матрицы SV индекс концентрации будет рассчитываться только для компаний-участниц доминирующей группы, в рамках построения матрицы будет использоваться индекс **CRSV**, который представляет собой индекс концентрации CR_n, где N равно числу доминирующих компаний в отрасли, определённого по индексу Линда.

Индекс концентрации доминирующей группы (CRSV) – показатель, который представляет собой индекс концентрации CR_n, где N равно числу доминирующих компаний в отрасли, определённого по индексу Линда

Этап 4. Определение степени дифференциации внутри группы доминирующих компаний

Помимо определения доли, которую занимает группа доминирующих компаний при помощи индекса CRSV, необходимо оценить и степень различия в величинах рыночных долей компаний внутри группы. Если все N альфа-компаний обладают равными долями

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

рынка, то можно предположить, что их рыночная сила примерно равна, а потребители имеют возможность выбора. Однако если одна компания контролирует, например, 80% совокупного рынка N компаний, а остальные делят лишь 20%, то становится очевидным, что лидирующая компания имеет гораздо большее влияние на рынок по сравнению с другими альфа-компаниями.

Для оценки степени дифференциации внутри группы альфа-компаний на рынке используется модифицированный **индекс Холла—Тайдмана (НТ)**. Этот индекс традиционно рассчитывается для всех компаний на рынке и служит индикатором степени монополизации. Однако в рамках построения матрицы SV он служит для измерения степени дифференциации внутри группы доминирующих компаний. Поэтому индекс НТ нормируются так, чтобы при оценке только по доминирующим компаниям в сумме составлять 100%. Размер доминирующей группы альфа-компаний, как мы говорили ранее, получается по итогам расчёта индекса Линда.

Модифицированный индекс Холла—Тайдмана (HTSV) при построении матрицы SV позволяет оценить, насколько сильно различаются доли рынка внутри группы доминирующих компаний

Классический индекс НТ рассчитывается на основе рангов фирм на рынке, где наиболее крупная фирма имеет ранг 1, следующая 2 и т.д., и их долей рынка.

$$HT = \frac{1}{2(\sum_{i=1}^N R_i \delta_i) - 1}, \text{ где } R_i - \text{ ранг фирмы на рынке (1, 2, 3...)}$$

Если на рынке присутствует одна компания-монополист, то значение НТ будет равно единице. Если две компании с долями по 50%, то 1/2, если 3 компании по 33% — около 1/3. Минимальное значение НТ будет равно 1/N, где N число фирм на рынке (НТmin). Это следует учитывать при сравнении значений индексов Холла—Тайдмана для рынков с разным количеством игроков. Например, значение индекса НТ = 0,2 имеет разный экономический смысл для рынков с 10 и 5 компаниями, где 0,2 будет минимальным значением для последнего.

Важно понимать, что чем меньше число компаний в выборке, тем выше будет абсолютное значение НТmin. Для получения сопоставимых значений для групп с разным количеством компаний индекс НТ корректируется, чтобы его значения находились в интервале [0;1] для любого n. Модифицированный индекс Холла-Тайдмана для целей матрицы SV обозначается как индекс HTSV и рассчитывается следующим образом:

$$HTSV_n = \frac{HTn - 1/n}{1 - 1/n}$$

где:

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

n — число компаний, по которым считается индекс HT,

HTn — соответствующее значение по n компаниям.

Соответственно, чем бóльшую долю рынка занимает доминирующая группа, тем больше будет индекс CRSV, а чем более близки по доле рынка альфа-компании, тем меньше будет показатель HTSV, что говорит об относительной однородности данной доминирующей группы.

Этап 4. Построение матрицы SV

На предыдущих этапах расчётов было определено количество компаний, входящих в доминирующую группу (индекс Линда), доля рынка, принадлежащая доминирующей группе (индекс концентрации CRSV), а также степень дифференциации между участниками ядра рынка (индекс HTSV).

Матрица SV представляет собой график (см. Рисунок 2), на котором:

- по оси абсцисс откладываются значения индекса CRSV, при этом шкала принимает значения от 30% до 100%, ведь если альфа-компании занимают все вместе менее 30% рынка, то нельзя говорить об их доминировании;
- по оси ординат откладываются значения индекса HTSV при этом используется логарифмическая шкала по основанию 10, таким образом среднее значение шкалы достигается при HTSV равном 0,1.



Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

Рисунок 2. Визуализация матрицы SV

Если доля доминирующей группы (CRSV) составляет менее 65%, можно утверждать, что позиция группы альфа-компаний на рынке является слабой, и они сталкиваются с существенной конкуренцией со стороны других участников рынка. В правой части оси, где значения превышают 65%, располагаются высококонцентрированные рынки, практически полностью контролируемые альфа-компаниями. Это указывает на то, что другие компании на этих рынках имеют незначительное влияние на положение доминирующих фирм.

Чем ниже степень дифференциации внутри группы доминирующих компаний (HTSV) для конкретной отрасли, тем более однородны компании с точки зрения занимаемой доли рынка и своего влияния на этом рынке. Высокое значение индекса HTSV показывает, что, несмотря на наличие доминирующей группы, она неоднородна и внутри неё наблюдается значительное различие между компаниями, среди которых можно выделить как более, так и менее крупные фирмы.

Если группа доминирующих компаний существенно отличается по показателям выручки (например, если одна из них контролирует 50% рынка), то такая ситуация требует дополнительного анализа. Это может указывать на существование одного доминирующего игрока внутри ядра рынка или быть результатом особенностей статистического расчёта. Например, возможно в рамках исследования были объединены лидеры разных сегментов рынка в единую отрасль, и говорить о доминировании в отрасли нет смысла, так как для покупателей эти компании не являются прямыми конкурентами.

2.2. Преимущества использования матрицы SV при анализе конкуренции и уровня доминирования

Матрица SV представляет собой инструмент **комплексного анализа рыночной ситуации**, так как объединяет несколько индексов (CRSV, HTSV, индекс Линда). Это позволяет оценивать не только степень концентрации рынка, но и уровень дифференциации внутри группы доминирующих компаний, что даёт более полное представление о конкурентной динамике и положении игроков на рынке.

Матрица позволяет **сравнивать между собой различные рынки** по уровням конкуренции и доминирования на них, что открывает новые возможности для стратегического анализа и принятия управленческих решений. Сравнительный анализ помогает выявить, какие рынки являются высококонцентрированными с сильным доминированием нескольких компаний, а какие характеризуются более равномерным распределением рыночных долей среди участников. Это, в свою очередь, может влиять на стратегии входа на рынок, ценообразование, маркетинговые кампании и инновационные инициативы. Отдельно стоит отметить возможности матрицы SV для анализа потенциала слияний и поглощений. Оценка влияния таких сделок на рыночную структуру и конкурентную динамику позволяет лучше понимать долгосрочные последствия и снижать риски неудачных сделок.

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

Неоспоримым преимуществом использования матрицы SV является **вариативность используемых данных** для выделения доминирующей группы. Например, если это позволяет экономическая целесообразность решаемой задачи по выделению доминирующей группы, в качестве аналогов выручки можно брать объем производства в деньгах, штуках, тоннах или иных единицах измерения, по которым на рынке принято считать долю рынка.

Ещё одним преимуществом матрицы SV является её **динамичность и возможность визуализации рыночной ситуации в динамике для разных периодов**. Это позволяет анализировать и сравнивать развитие конкурентной ситуации на рынке в целом и изменения в структуре доминирующей группы на протяжении времени. Такой подход помогает выявить тенденции и сделать более обоснованные выводы о стратегическом положении компаний на рынке (Vertogradov, и др., 2023).

2.3. Ограничения использования матрицы SV

Матрица SV имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать при проведении исследований.

Во-первых, как и любой аналитический инструмент, матрица SV **чувствительна к качеству данных**. Действительно, одним из преимуществ использования матрицы SV является отсутствие необходимости иметь информацию о долях рынка всех его участников, которое достигается за счёт использования индекса Линда для выделения доминирующих групп. Индекс Линда может применяться для расчёта как абсолютных, так и относительных долей рынка, другими словами, для исследования достаточно иметь информацию о выручке первых 20 компаний, а для расчёта индекса Линда можно взять как долю рынка компании от всего рынка, так и от 20 ведущих компаний. Для большинства отраслевых рынков необходимые данные доступны бесплатно, однако для нишевых рынков часто требуется платный доступ к информации.

Во-вторых, **матрица не применима для рынков, на которых нельзя выделить доминирующую группу**. Матрица SV не подходит для анализа рынков, на которых невозможно выделить доминирующую группу компаний. Однако проведённые исследования показывают, что на большинстве изученных российских и международных рынков такая группа существует.

В-третьих, **анализ рынков, на которых есть только одна доминирующая компания**. Индекс Линда не может выявить случаи, когда на рынке присутствует только одна доминирующая компания. Кроме того, HTSV для одной компании будет равен единице. Поэтому рекомендуется дополнительно использовать индекс Херфиндаля-Хиршмана, который способен идентифицировать такие ситуации. Однако для корректного применения этого индекса необходима информация о размере всего рынка и долях каждой компании.

Наконец, продолжается **дискуссия о максимальном размере доминирующей группы**. В настоящее время обсуждается вопрос методологической корректности определения доминирующей группы, состоящей из десяти и более компаний. В большинстве случаев такая большая группа попадает в квадрант В4 («естественная олигополия»). Из-за

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

особенностей расчёта индексов в такую группу могут войти, например, пять крупных компаний и семь с долями 2–3%. Вероятно, такие случаи следует рассматривать при помощи экспертных оценок, принимая решения на основе знаний о конкретном рынке, оценивая, насколько данная большая группа компаний консолидировано влияет на остальные компании на рынке (Vertogradov, и др., 2023).

Также матрица SV может казаться привлекательной для формирования рекомендаций по государственному регулированию исследуемых рынков. На самом же деле матрица SV **не является исчерпывающим инструментом для формирования антимонопольной политики**. В антимонопольной практике используются такие инструменты, как тест гипотетического монополиста (Uniform SSNIP-test, Single-Product SSNIP-test), а также оценки критической потерь (Critical Loss Analysis – CLA). На экономическом факультете МГУ область антимонопольной политики, или антитраста, а также конкуренции и доминирования изучают авторы, в работах которых можно более подробно ознакомиться с инструментами, более уместными для применения государственными органами (Павлова & Шаститко, 2021; Шаститко et al., 2016). Применение матрицы SV более обоснованно для разработки и принятия стратегических решений на микроуровне для организаций, функционирующих в разных конкурентных условиях.

2.4. Описание квадрантов матрицы SV

В зависимости от значений HTSV и CRSV соответствующий рынок попадает в один из четырёх квадрантов (см. Таблица 3, Рисунок 3):

- **G – «Доминирующая суперальфа» – правый верхний квадрант**, куда попадают рынки, на которых доминирующая группа альфа-компаний занимает более 65% рынка, но при этом они значительно отличаются друг от друга по занимаемым долям рынка;
- **B4 – «Естественная олигополия» – правый нижний квадрант**, где, также, как и в квадранте G, альфа-компании консолидированно занимают наибольшую долю рынка, но при этом практически не отличаются друг от друга по долям рынка;
- **RO – «Красный океан» (жёсткая конкуренция)» – левый нижний квадрант**, для которого характерна низкая степень дифференциации между участниками доминирующей группы, а сама группа занимает 30–65% рынка;
- **I – «Низкие или естественные барьеры» – левый верхний квадрант**, куда попадают рынки с относительно небольшой доминирующей группой, занимающей в общей сложности от 30 до 65% рынка, но при этом входящие в группу альфа-компании значительно отличаются по размерам.

Таблица 3. Описание квадрантов матрицы SV

	30% < CRSV < 65%	CRSV > 65%
	Низкая доля рынка доминирующей группы	Высокая доля рынка доминирующей группы

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

<p>HTSV > 0,1</p> <p>высокий уровень дифференциации внутри доминирующей группы</p>	<p>Квadrant I – «Низкие или естественные барьеры»</p> <p>Есть один явный лидер внутри доминирующей группы, но на рынок постоянно приходят новые игроки, так как невозможно установить барьеры для их входа</p>	<p>Квadrant G – «Доминирующая суперальфа»</p> <p>Есть один явный лидер внутри доминирующей группы, который определяет правила игры на этом рынке</p>
<p>HTSV < 0,1</p> <p>низкий уровень дифференциации внутри доминирующей группы</p>	<p>Квadrant RO – «Красный океан»</p> <p>Компании из доминирующей группы активно конкурируют как друг с другом, так и со всеми остальными компаниями на рынке</p>	<p>Квadrant B4 – «Естественная олигополия»</p> <p>В доминирующую группу входят несколько сопоставимых по возможностям компаний, которые заинтересованы в недопущении в свой круг новых игроков</p>

Источник: (Вертоградов, и др., 2022)

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

HTSV – уровень дифференциации между компаниями доминирующего ядра (размер вычисляется на основе рыночных долей и индекса Линда)

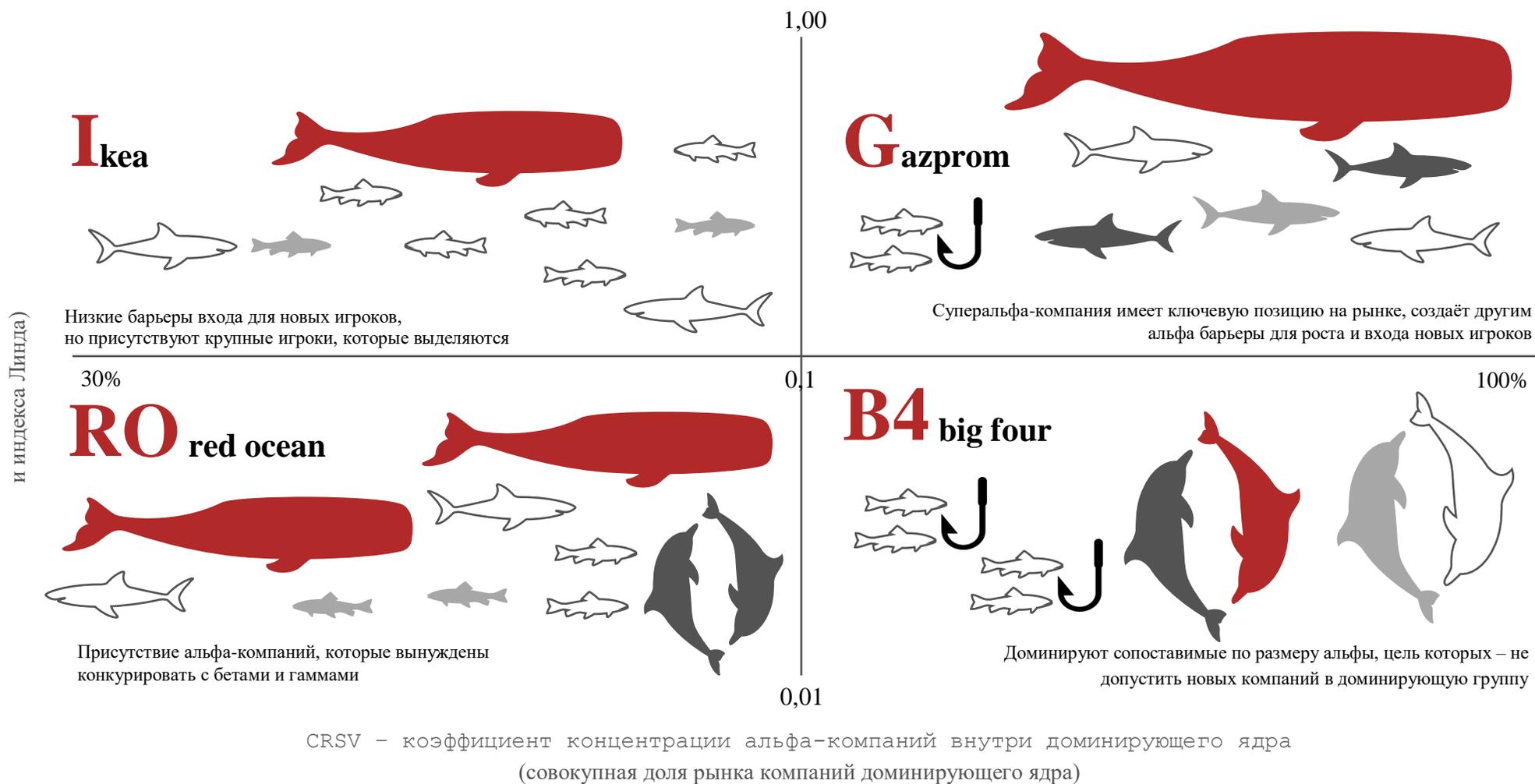


Рисунок 3. Квадранты матрицы SV

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

Рассмотрим характеристики и примеры рынков для каждого квадранта матрицы SV.

Квадрант G – «Доминирующая суперальфа»

В квадрант G входят рынки, на которых группа доминирующих компаний занимает более 65% рынка, при этом наблюдается значительный отрыв между одним явным лидером – «доминирующей суперальфой» – и его «преследователями», в том числе в рамках доминирующей группы. С точки зрения параметров матрицы SV это означает, что на рынке:

- есть доминирующая группа (её видит индекс Линда) или выявлен лидер рынка при помощи индекса Херфиндаля-Хиршмана;
- компании, входящие в доминирующую группу, занимают в совокупности более 65% рынка (индекс концентрации по группе альфа-компаний CRSV $\geq 65\%$);
- наблюдается значительная дифференциация между долями рынка, которые занимают компании внутри доминирующей группы (индекс Холла-Тайдмана по группе альфа-компаний HTSV $\geq 0,1$).



Название этого квадранта матрицы – G – идёт от компании ПАО «Газпром» (Gazprom), которая занимает подобное доминирующее положение на российском рынке добычи газа и многих других рынках (Вертоградов, и др., 2022).

Рынки, входящие в квадрант G, характеризуются наличием высоких барьеров для входа на рынок или различного рода институциональными ограничениями, на установление которых влияют и компании из доминирующей группы.

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

В качестве одного из примеров G-рынка можно привести одну из подотраслей рынка аутсорсинга учётных функций в России – «подготовка отчётности по МСФО» в 2017–2020 годах. На этом рынке группа доминирующих компаний (в разные годы в неё входило 3–4 компании, в том числе такие компании как ФБК, ИНАУДИТ (JPA), ADE Professional Solutions, Мазар и СберРешения) контролировала 78–90% рынка. При этом бессменным лидером рынка была компания ФБК, доля которой в 2020 году составила 41,8%. Интересно, что эта подотрасль является минимальной по размеру в отрасли, которая в целом характеризуется сравнительно низкой концентрацией и слабыми доминирующими компаниями (см. **Рисунок 4**) (Вертоградов, и др., 2022).



Рисунок 4. Матрица SV: сравнительная оценка уровня доминирования в 2020 году на российских рынках аутсорсинга

Источник: (Вертоградов, и др., 2022)

В 2017–2020 годах в квадранте G оказался и российский автомобильный рынок (см. Рисунок 5). Здесь доминирующей суперальфой стал альянс AvtoVAZ-Renault-Nissan-Mitsubishi, образовавшийся в результате передачи контрольного пакета акций компании «АвтоВАЗ» альянсу Renault-Nissan. Компания использовала не только преимущество в виде передачи инновационных технологий производства от одного из крупнейших транснациональных автоконцернов, но и государственную поддержку, что и позволило суперальфе оторваться от других компаний в доминирующей группе – Kia, Volkswagen Group и Toyota и завоевать 33–35% рынка. Кстати, другие альфа-компании автомобильного рынка России также используют свои институциональные преимущества для удержания позиции на рынке. Например, компания Kia с 2015 года подключилась к российским программам поддержки автомобильной промышленности и получала квоты по утилизации

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

автомобилей, а Volkswagen Group стала спонсором Олимпийских игр 2014 года в Сочи, а также сборной России по футболу (Вертоградов, и др., 2022).

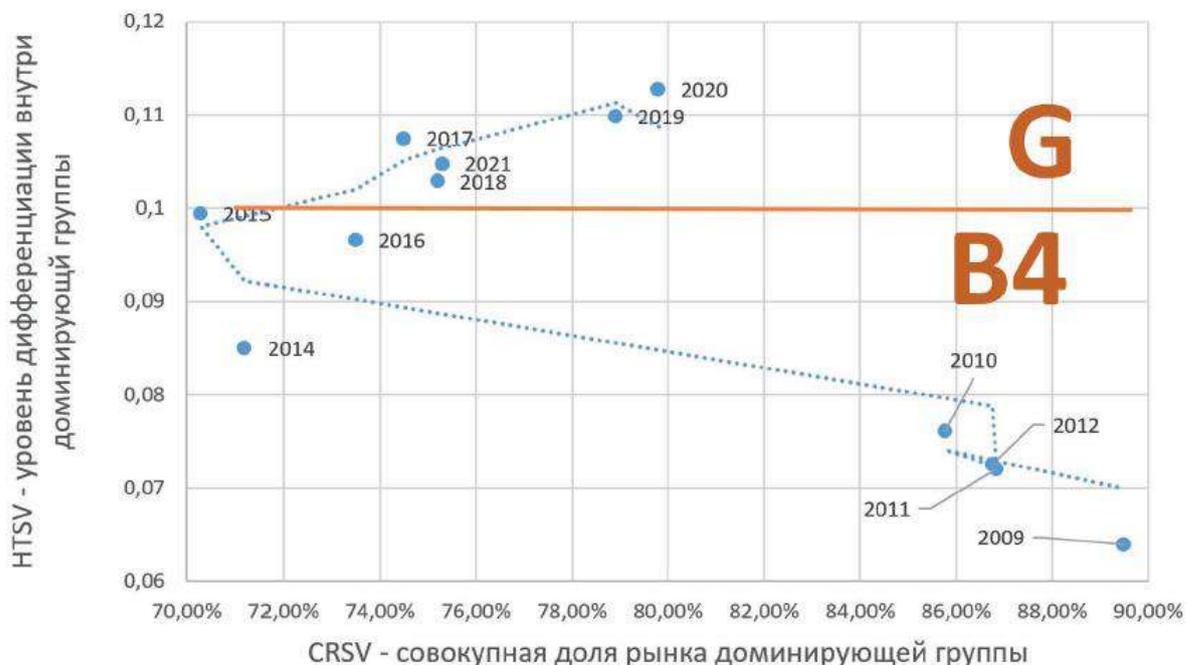


Рисунок 5. Доминирование автоконцернов в России, 2009–2021 годы

Источник: (Вертоградов, и др., 2022)

B4 – «Естественная олигополия»

В правом нижнем квадранте матрицы SV оказываются рынки, для которых характерно:

- наличие доминирующей группы (индекс Линда) или лидера рынка, выявленного при помощи индекса Херфиндаля-Хиршмана;
- количественное преобладание доминирующей группы на рынке, то есть альфа-компании занимают в совокупности более 65% рынка (индекс концентрации по группе альфа-компаний $CRSV \geq 65\%$);
- незначительная дифференциация между долями рынка, которые занимают компании внутри доминирующей группы (индекс Холла-Тайдмана по группе альфа-компаний $HTSV \leq 0,1$).

0,1

100%

B4 big four



Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

Иными словами, на рынках квадранта В4 есть группа доминирующих компаний сопоставимых между собой по своим рыночным возможностям. Скорее всего, ключевая задача этих альфа-компаний состоит в удержании своего олигополистического положения на рынке, сохраняя имеющиеся и создавая дополнительные барьеры для входа новых компаний. В такой ситуации выбор потребителя ограничивается различного рода институциональными и рыночными преимуществами компаний доминирующей группы. Это может проявляться в том, что, например, для предоставления той или иной услуги компания может требовать предоставления страхового полиса от ограниченного круга компаний (Щелокова, и др., 2023).

Именно поэтому одно из названий квадранта – «Естественная олигополия», так в подобных ситуациях альфам выгодно держать оборону против всех остальных компаний на рынке, не допуская никого в «круг избранных», что обеспечивает значительные рыночные преимущества (Вертоградов, и др., 2022). Другое название – В4 – квадрант получил от известного термина «Big4» или «Большая четвёрка», которым называют рынок аудиторских компаний (в России – до 2022 года). Четыре лидера – Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG – занимали более 70% российского рынка при коэффициенте дифференциации HTSV = 0,06 (Вертоградов, и др., 2021). Подобные естественные олигополии есть на рынках телекоммуникаций, профессиональных услуг, ЖКХ и других. (Щелокова, и др., 2023).

Интересно, что для того, чтобы преодолеть установленные барьеры для входа на рынок, компаниям также может помочь доступ к финансовым или административным ресурсам, иными словами – статус альфа-компания. Ярким примером такого присоединения к группе доминирующих компаний для рынка в квадранте В4 является компания Tele2, сумевшая преодолеть ограничения российского рынка мобильных операторов. Успешная стратегия по

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

присоединению к доминирующим МТС, «Билайн» и «Мегафон» базировалась на ценовом демпинге и партнёрством с Ростелеком – крупной государственной корпорацией (Вертоградов, и др., 2021).

Российский фармацевтический рынок в период 2008–2016 годов находился в квадранте B4, а затем вернулся обратно в квадрант RO, речь о котором пойдёт далее (см. Рисунок 6). Переход произошёл за счёт увеличения доминирующей группы игроков и, как следствие, увеличение доли альфа-компаний на рынке. То есть в этот период на российском фармацевтическом рынке было всего 4–8 игроков, которые контролировали в общей сложности 70–87% рынка (Марков, и др., 2022).

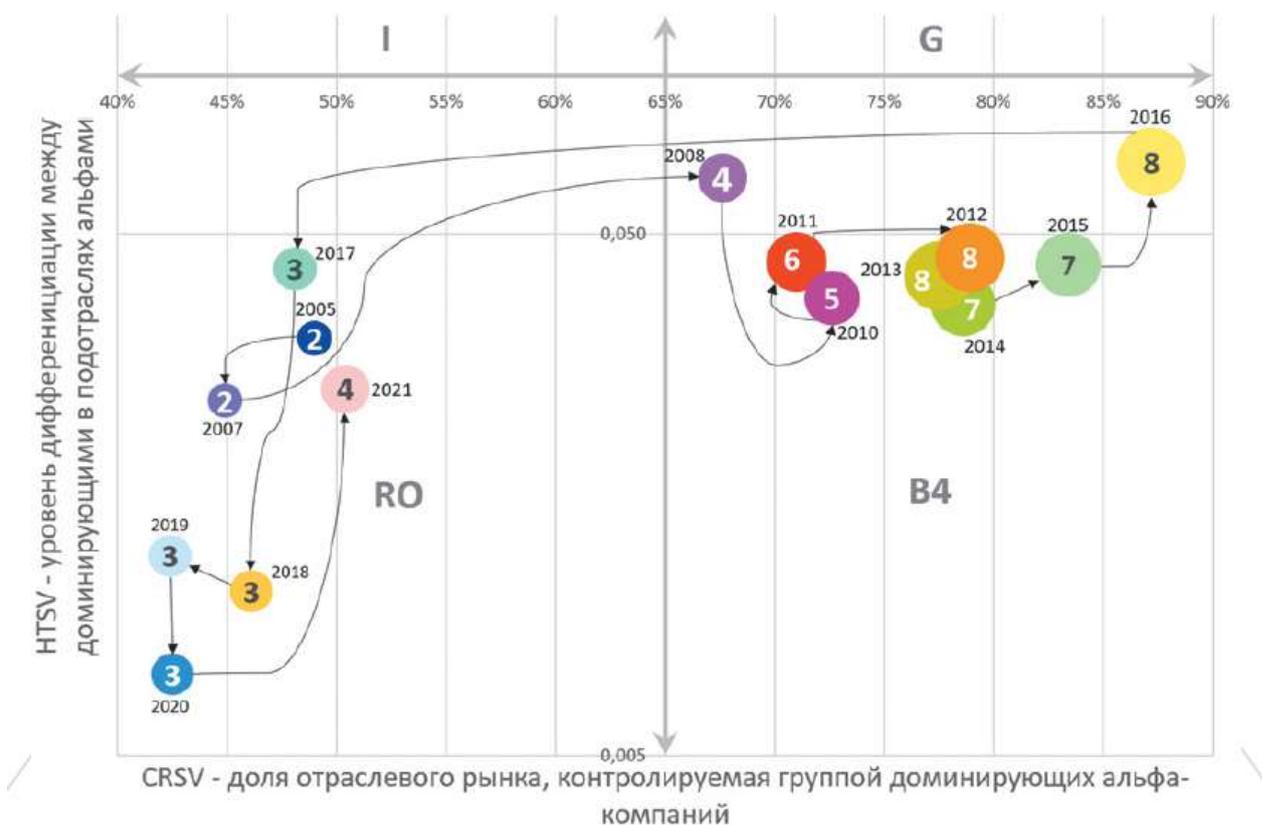


Рисунок 6. Матрица SV для дистрибьюторов на российском фармацевтическом рынке

Источник: (Марков, и др., 2022).

Такой же переход – из квадранта RO в квадрант B4 произошёл и на автомобильном рынке Южной Кореи (см. Рисунок 7). Лидерами рынка здесь являются местные автопроизводители – компании Hyundai и Kia. Их совокупная доля рынка не была ниже 62% за период с 2010 по 2021 год. Обе компании входят в крупнейший южнокорейский промышленный конгломерат Hyundai Motor Group, который владеет множеством дочерних компаний в смежных отраслях: производство автокомпонентов, транспортные компании, сталелитейные компании и др. Бренды компании являются исконно

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

южнокорейскими, что позволяет им пользоваться преференциями государства (Кудрявцева, и др., 2023).

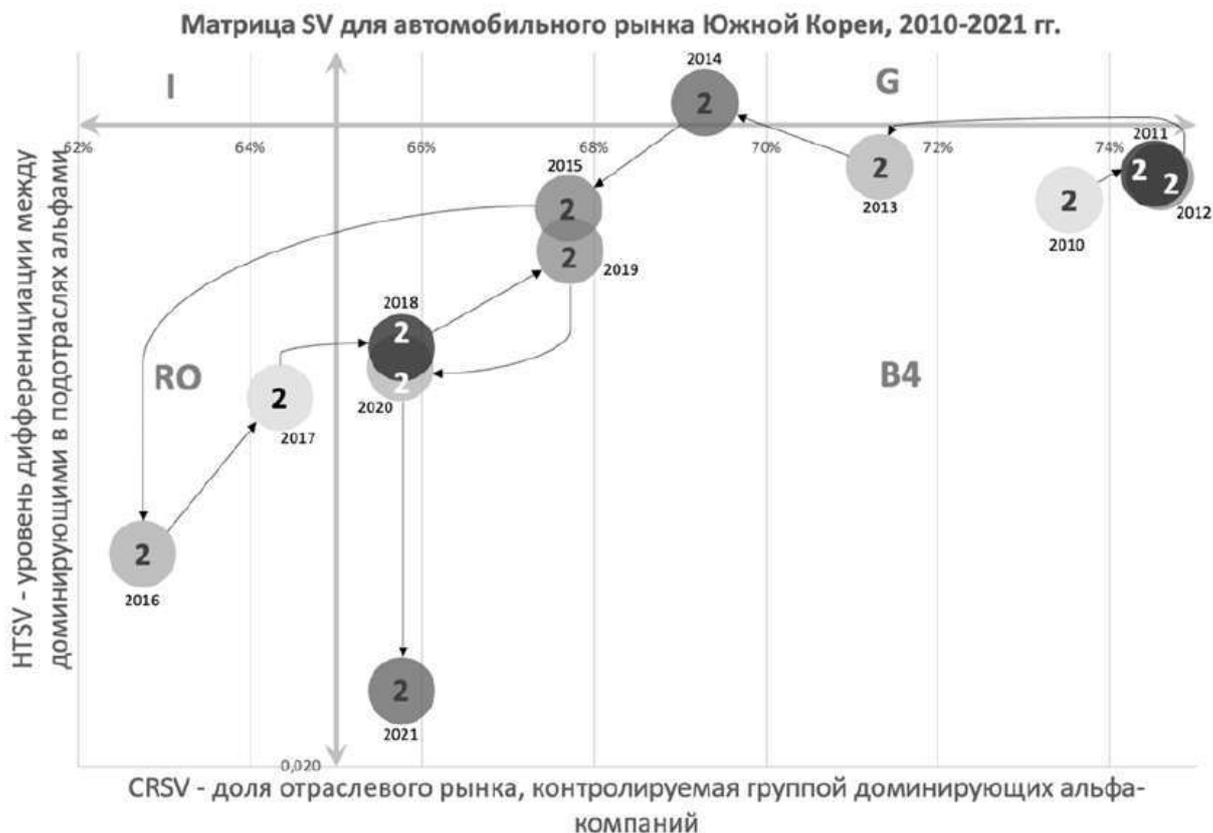


Рисунок 7. Матрица SV оценки уровня доминирования для автомобильного рынка Южной Кореи в период с 2010 по 2021 год

Источник: (Кудрявцева, и др., 2023)

А вот рынок премиальных автомобилей Бразилии попал в квадрант B4 не из ситуации «жёсткой конкуренции», а из доминирования суперальфы. Если в 2008–2010 годах рынок находился в квадранте G (доминирующая суперальфа Mercedes-Benz занимала в то время более 50% рынка), то затем он переместился в квадрант B4 (см. Рисунок 8).

Изменения рынка и расширение доминирующей группы (да и рынка в целом) произошло после снижения тарифов на промышленные товары, которое было введено правительством Бразилии в качестве борьбы с последствиями кризиса 2007–2009 годов. Это в том числе привело к увеличению прямых иностранных инвестиций в отрасль и появление новых игроков на рынке. К барьерам для входа новых игроков, которые существуют на бразильском рынке, в первую очередь следует отнести требования к организации собственного производства на территории страны.

На конкуренцию в премиум-сегменте автомобильного рынка влияет и общая экономическая ситуация в Бразилии. Последний кризис, вызванный пандемией COVID-19,

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

может привести к укрупнению доли доминирующей группы и возвращению рынка в квадрант G (Спектор, и др., 2023).

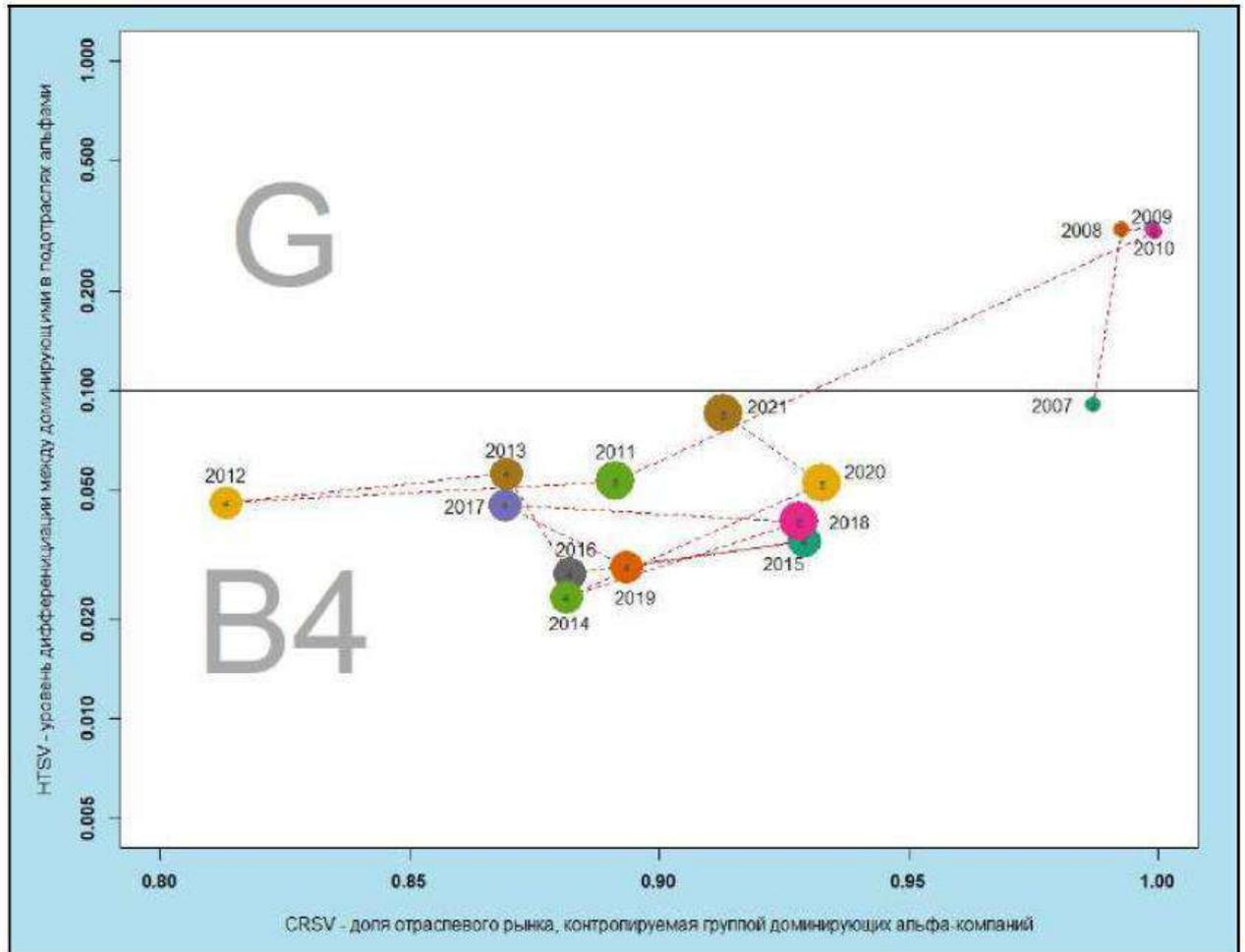


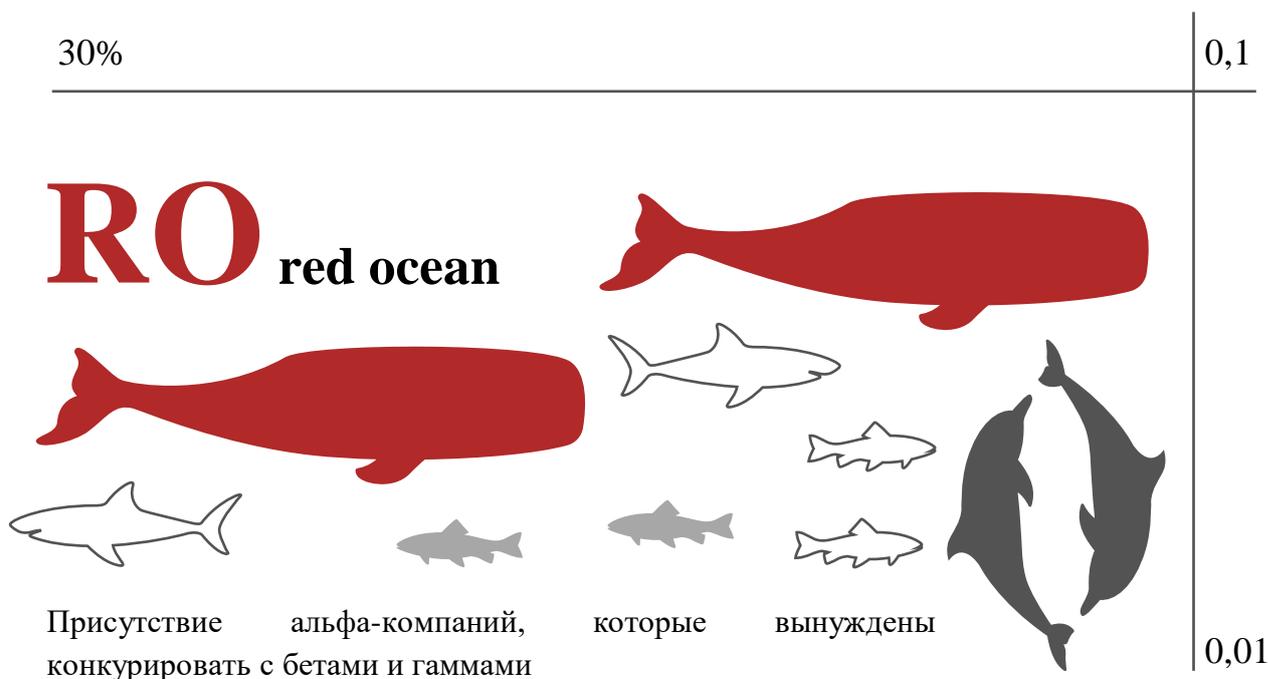
Рисунок 8. Матрица SV для рынка премиальных автомобилей Бразилии в 2007–2021 гг.

Источник: (Спектор, и др., 2023)

RO – «Красный океан»

В левом нижнем квадранте находятся рынки, на которых потребители могут наблюдать высокий уровень конкуренции, ведь компании доминирующей группы соревнуются как друг с другом, так и с другими компаниями на рынке. Иными словами, на подобном рынке:

- присутствует доминирующая группа (индекс Линда) или лидер рынка, выявленный при помощи индекса Херфиндаля-Хиршмана;
- совокупная доля рынка компаний доминирующей группы составляет от 30 до 65% (индекс концентрации по группе альфа-компаний $30\% \leq \text{CRSV} \leq 65\%$);
- незначительная дифференциация между долями рынка, которые занимают компании внутри доминирующей группы (индекс Холла-Тайдмана по группе альфа-компаний $\text{HTSV} \leq 0,1$).



Данный квадрант был назван термином «Red Ocean» – «Красный океан» – термином, введённым Чаном Кимом для обозначения жёсткой конкуренции на рынке при низком уровне дифференциации, ведь альфа-компании конкурируют не только между собой, но и с бетами и гаммами рынка (Вертоградов, и др., 2021).

Интересно, что рынок жёсткой конкуренции не всегда означает, что на нём не наблюдается доминирование. Одним из самых ярких примеров этого является китайский автомобильный

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

рынок. С точки зрения потребителей он выглядит как высококонкурентный: при анализе уровня доминирования в период с 2007 по 2020 год он попадал в квадрант RO в разрезе брендов, а в 2021 году доминирующая группа и вовсе «растворилась» в рынке (индекс Линда не выделял её наличие). Однако в разрезе концернов рынок оказывается в квадранте В4, то есть, фактически, представляет собой естественную олигополию, в рамках которой около 70% рынка принадлежит 13 компаниям (на рынке представлено более 70 автопроизводителей) (Говорова, 2023). Данные о расчётах оценки уровня доминирования на разных сегментах автомобильного рынка Китая отражены в Таблица 4.

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

Таблица 4. Оценка уровня доминирования на разных сегментах автомобильного рынка Китая в 2007–2021 гг.

		2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Бренды	Линд	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	-
	CRSV	61,17%	61,53%	62,19%	59,47%	59,37%	58,21%	58,41%	59,41%	58,15%	57,41%	57,06%	57,24%	59,17%	60,02%	-
	HTSV	0,0180	0,0194	0,0159	0,0171	0,0178	0,0234	0,0231	0,0250	0,0233	0,0196	0,0193	0,0227	0,0276	0,0245	-
	Квадрант	RO														
Концерны	Линд	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	17
	CRSV	70,25%	70,23%	70,62%	68,34%	67,47%	66,80%	66,96%	68,61%	67,51%	65,68%	65,73%	67,45%	69,69%	70,16%	78,22%
	HTSV	0,0197	0,0187	0,0185	0,0198	0,0224	0,0272	0,0264	0,0285	0,0250	0,0237	0,0233	0,0253	0,0265	0,0219	0,0171
	Квадрант	B4														
Страны-производители	Линд	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4
	CRSV	90,04%	94,16%	94,31%	94,17%	94,61%	94,88%	94,72%	94,07%	94,94%	95,19%	91,23%	91,61%	86,29%	86,69%	92,18%
	HTSV	0,2181	0,2119	0,2007	0,2027	0,1753	0,1601	0,1488	0,1343	0,1442	0,1542	0,1667	0,1700	0,1520	0,1567	0,1808
	Квадрант	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G
Китайские концерны	Линд	9	6	10	13	13	13	13	13	13	13	7	13	13	9	10
	CRSV	79,19%	63,56%	82,48%	88,13%	87,20%	86,82%	85,90%	84,02%	84,12%	82,67%	58,81%	85,09%	85,69%	73,16%	81,07%
	HTSV	0,0312	0,0208	0,0353	0,0339	0,0296	0,0263	0,0284	0,0380	0,0289	0,0245	0,0120	0,0205	0,0220	0,0166	0,0166
	Квадрант	B4	RO	B4	RO	B4	B4	B4	B4							
Иностранные концерны	Линд	10	6	6	6	10	9	9	9	9	9	13	6	8	5	8
	CRSV	94,28%	78,19%	77,88%	77,17%	94,14%	91,56%	91,74%	91,52%	91,65%	90,95%	96,86%	78,81%	89,07%	75,60%	86,62%
	HTSV	0,0550	0,0538	0,0451	0,0531	0,0578	0,0630	0,0551	0,0531	0,0501	0,0531	0,0692	0,0818	0,0746	0,0638	0,0634
	Квадрант	B4														
Китайские бренды	Линд	6	6	10	9	13	13	13	3	13	13	6	13	13	13	8
	CRSV	55,21%	55,25%	74,32%	67,94%	78,02%	76,41%	74,84%	35,75%	72,81%	71,07%	47,73%	71,94%	72,20%	72,69%	59,57%
	HTSV	0,0127	0,0216	0,0333	0,0309	0,0334	0,0310	0,0326	0,0548	0,0327	0,0299	0,0181	0,0248	0,0253	0,0271	0,0297
	Квадрант	RO	RO	B4	B4	B4	B4	B4	RO	B4	B4	RO	B4	B4	B4	RO
Иностранные бренды	Линд	13	13	8	8	13	13	13	13	13	13	13	13	10	10	10
	CRSV	91,02%	91,68%	75,00%	74,01%	90,00%	89,84%	89,44%	88,80%	88,67%	87,37%	86,18%	87,38%	83,25%	84,17%	83,35%
	HTSV	0,0420	0,0430	0,0323	0,0282	0,0354	0,0374	0,0365	0,0338	0,0356	0,0406	0,0437	0,0450	0,0539	0,0508	0,0406
	Квадрант	B4														

Источник: (Говорова, 2023)

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

Квадрант RO позволяет компаниями использовать разнообразные стратегии развития. С одной стороны, альфа-компаниям довольно сложно объединиться, что благотворно влияет на возможности выбора потребителя (Щелокова, и др., 2023). С другой стороны, высокий уровень конкуренции вынуждает альфа-компании объединяться для получения как институциональных (например, с помощью объединений), так и рыночных преимуществ (Вертоградов, и др., 2021).

Если в результате таких изменений (или изменений, связанных с воздействием внешних факторов, например кризиса, из-за которого более слабые игроки вынуждены уйти с рынка) доля компаний доминирующей группы возрастает, рынок может перейти в квадрант В4 – естественную олигополию. Если в результате конкуренции одна или несколько альф захватывают долю рынка других альф, то рынок переходит в верхний левый квадрант I (Вертоградов, и др., 2022).

Вследствие пандемии COVID-19 начался бурный рост рынка услуг доставки продуктов питания, что привело и к изменению конкурентной ситуации на нём. Рынок перешёл в состояние естественной олигополии, а ранее ключевой игрок рынка – компания «Утконос» – потеряла свои лидирующие позиции и объединилась с «Лентой» (компании имеют одного основного бенефициара) (см. Рисунок 9).

Несмотря на переход рынка в квадрант В4, то есть выравнивание долей альфа-компаний относительно друг друга, в 2020–2021 годах на рынках постоянно менялся лидер. В 2020 году наибольшая доля рынка (13%) принадлежала компании «X5 Retail Group», которая смогла завоевать новых клиентов за счёт создания собственного мобильного приложения, предложения услуг бесконтактной доставки, столько актуальной в период ограничений, вызванных COVID-19, бесплатной доставки и экономии на издержках, в том числе за счёт создания магазинов-складов формата «dark store» и других решений.

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

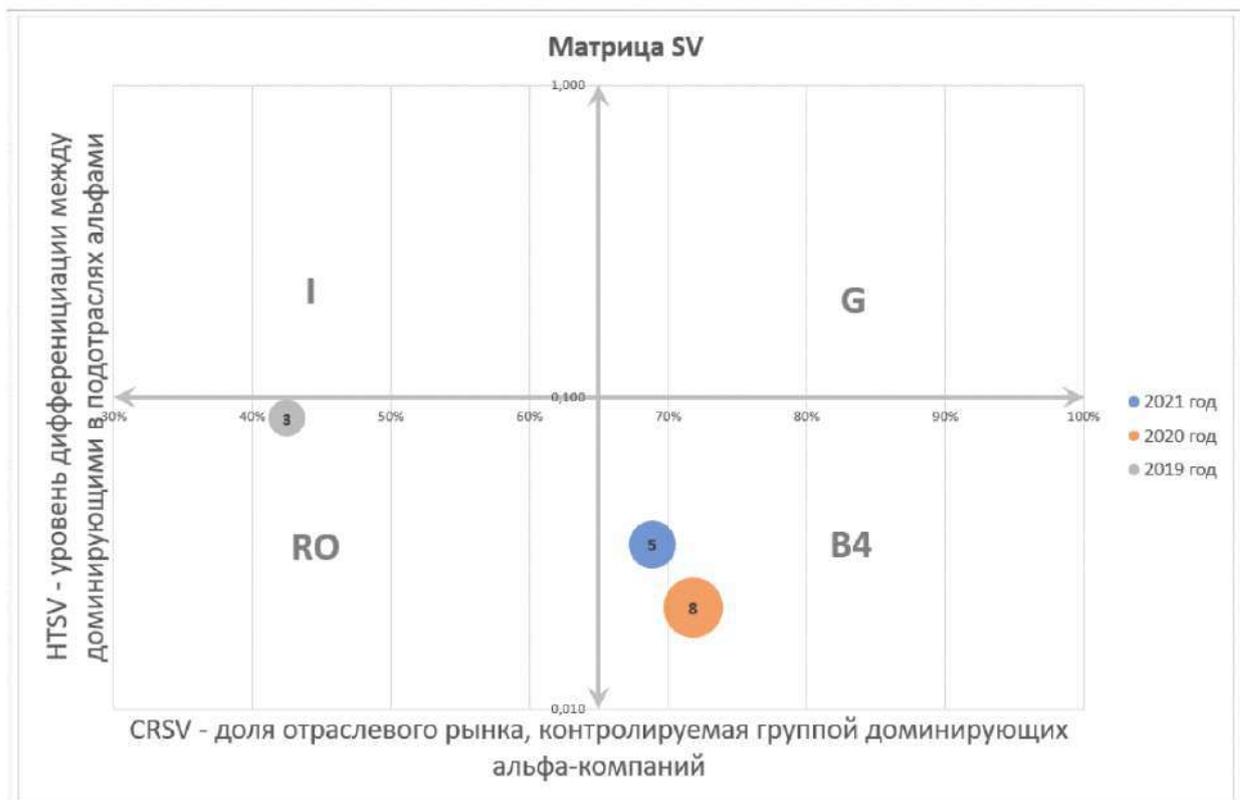


Рисунок 9. Матрица SV для рынка услуги доставки продуктов питания, заказанных через интернет

Источник: (Андерсен, 2023)

В 2021 году наибольшая доля рынка стала принадлежать компании «Сбермаркет» (в настоящее время – Купер). Для завоевания рынка компания использовала как изменение бизнес-модели услуг доставки, впервые на рынке предлагая доставку из различных сторонних магазинов, так и существующие институциональные преимущества, например базу клиентов стартапа «Instamart», преобразованного в «Сбермаркет» в 2019 году, а также доступ к аудитории экосистемы Сбера (Андерсен, 2023).

I – «Низкие или естественные барьеры»

В квадрант I входят рынки, на которых выявляется группа доминирующих компаний, но при этом она занимает гораздо более меньшую часть рынка по сравнению с доминирующей

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

группой в квадранте G – от 30 до 65% рынка. При этом, также, как и в правом верхнем квадранте матрицы, выделяется явный лидер рынка, доля которого значительно превышает доли других участников рынка. С точки зрения параметров матрицы SV для такого рынка характерны следующие черты:

- наличие доминирующей группы (индекс Линда) или лидера рынка, выявленного при помощи индекса Херфиндаля-Хиршмана;
- компании, входящие в доминирующую группу, занимают в совокупности не более 65% рынка (индекс концентрации по группе альфа-компаний $30\% \leq CRSV \leq 65\%$);
- наблюдается значительная дифференциация между долями рынка, которые занимают компании внутри доминирующей группы (индекс Холла-Тайдмана по группе альфа-компаний $HTSV \geq 0,1$).



В отличие других квадрантов матрицы SV, для рынков квадранта I сложно выделить единый «портрет» рынка этого квадранта. Иногда это рынки без барьеров входа, на которые постоянно приходят новые игроки, а доминирующие альфа-компании не могут нарастить консолидированную долю и постоянно конкурируют друг с другом. Иногда – это отрасли типа «очистные сооружения», которые географически близки к естественным олигополиям в своих географических регионах, но с точки зрения доминирования альфа-компании могут наращивать свои доли рынка через слияния и поглощения соответствующих активов (Вертоградов, и др., 2022).

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

С точки зрения потребителя именно на рынках из квадрантов I и G выбор представляется наиболее ограниченным по сравнению с рынками из других квадрантов. Таким образом для того, чтобы оценить наличие реального выбора, необходимо детально проанализировать количество игроков в группе альфа-компаний, а также долю рынка лидера (Щелокова, и др., 2023).

Свое название квадрант получил в честь компании Икеа – лидера доминирующей группы компаний на рынке мебели и товаров для дома, на котором постоянно появляются новые игроки. Однако примеры I-рынков встречаются не только в сфере товаров для дома.

Например, в 2012–2020 годах сегмент «Лучше для Вас» рынка продуктов правильного питания попадал именно в левый верхний квадрант матрицы SV (см. Рисунок 10). С 2012 по 2017 года лидирующими компаниями сегмента были «Mars» и «Mondelez International», а с 2018 года постепенно снижалась как доля доминирующей группы, так и степень дифференциации между её субъектами. В 2018 году в доминирующую группу попадает компания «PersiCo», что, конечно же, ненадолго увеличивает долю альфа-компаний на рынке, но не приводит к значительным изменениям конкурентной ситуации на рынке. Такая же конкурентная ситуация наблюдается и в некоторых других сегментах того же рынка: «безмолочные продукты», «безглютеновые» продукты, а также «органические» упакованные продукты (Якимова, 2023).

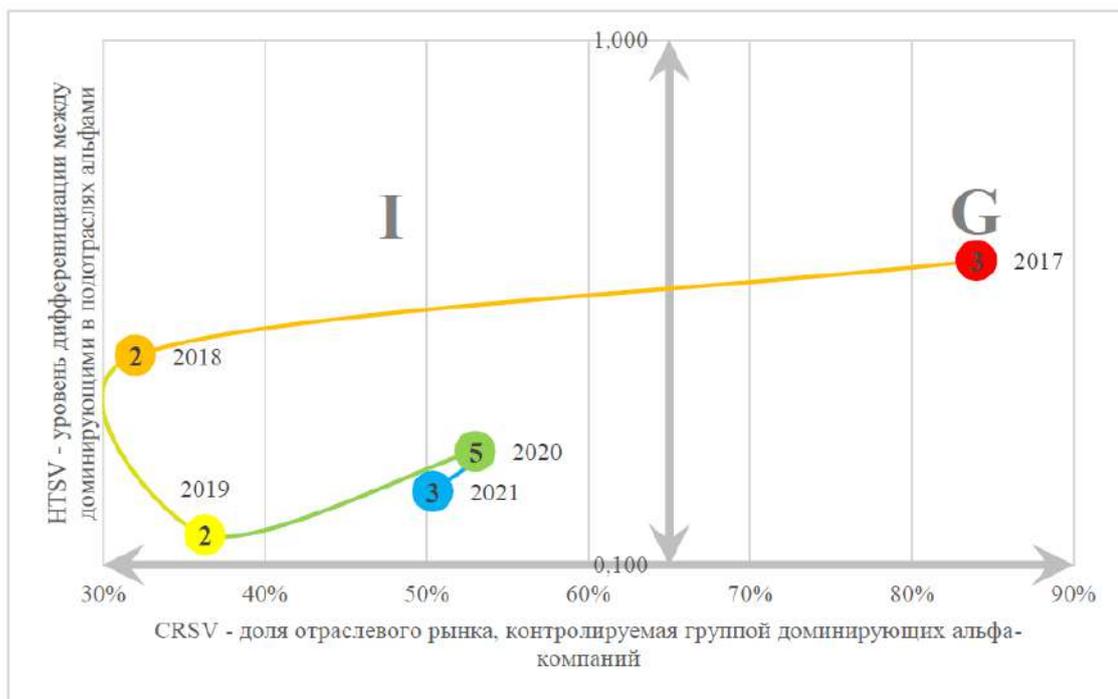


Рисунок 10. Матрица SV для сегмента «Безмолочные продукты» рынка продуктов здорового питания

Источник: (Якимова, 2023)

Часть 2. Матрица SV: инструмент для оценки конкуренции на различных рынках

Аналогичный переход из квадранта G в квадрант I произошёл в 2019 году в секторе информационной безопасности российского ИТ-рынка (см. Рисунок 11). В 2015–2018 годах альфа-компанией этого сектора была «Лаборатория Касперского», доля рынка которой была около 40%. В 2017 году мир переживал бум хакерства и такие «эпидемии» как WannaCry, NotPetya и BadRabbit определили необходимость усиления мер информационной безопасности.

В том же году был принят закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации», который сильно ограничил деятельность иностранных компаний на рынке информационной безопасности. Всё это привело к изменению конкурентной ситуации на рынке и, как следствие, его переходу в квадрант I в 2019 году. Произошла сильная дифференциация рынка, в связи с появлением новых компаний и переходом к сервисной модели потребления услуг. Из доминирующей группы ушла одна из компаний – «Информзащита» – так как сфокусировалась на работе с государственным сектором, что привело к увеличению производственных циклов и, как следствие, снижению доли компании на рынке в краткосрочной перспективе.

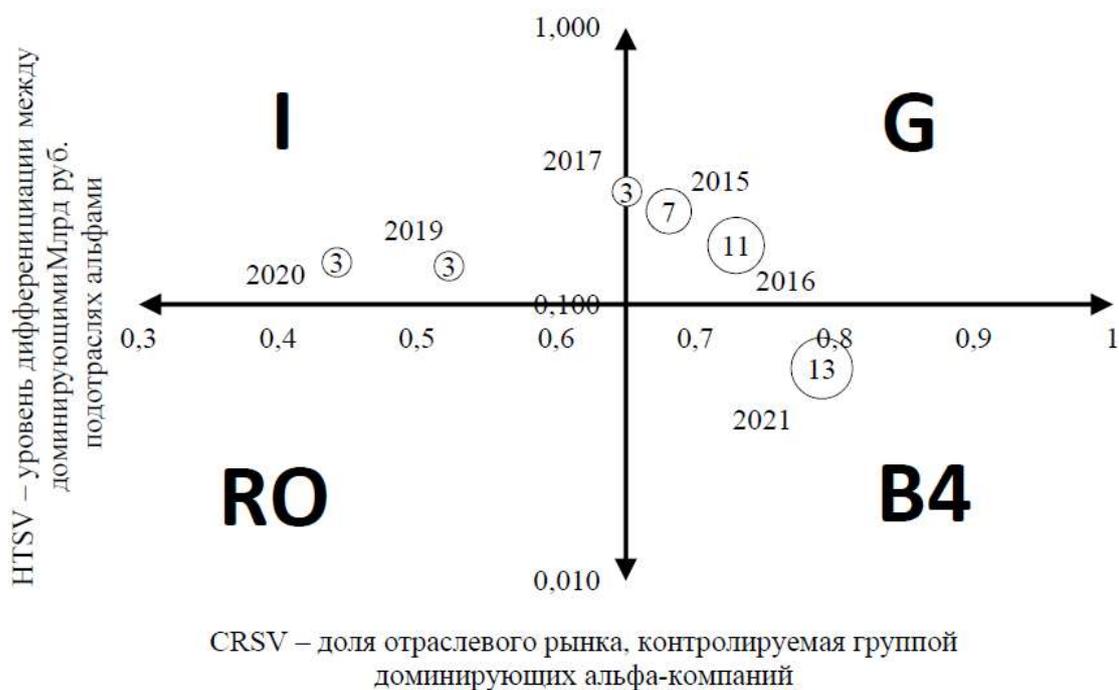


Рисунок 11. Матрица SV для сектора информационной безопасности рынка ИТ, 2015–2021 гг.

Источник: (Володин, и др., 2023)

После очередной волны кибератак в 2021 году и очередного роста спроса на услуги в области обеспечения информационной безопасности, рынок переместился в квадрант B4 (Володин, и др., 2023).

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

Рассмотрим, какие именно инструменты могут быть использованы для построения матрицы SV.

3.1 Основные требования к данным для построения матрицы SV

Так как матрица SV строится на основе расчётов трёх индексов – индекса Линда, индекса концентрации и коэффициента Холла-Тайдмана – требования к данным для расчёта именно этих показателей определяют и требования к данным для построения матрицы в целом. Формулы расчёта этих индексов приведены ранее в части 2. Для расчёта всех этих индексов требуются данные о размере рынка и долях наиболее крупных компаний, либо данные, по которым возможно посчитать доли рынка (например, выручка компании и объём рынка в абсолютном выражении).

Финансово-экономические данные: *для организаций* – размер выручки, чистой прибыли; величина активов; объем инвестиций; размер капитализации и иные; *для отраслей/территориальных единиц* – ВДС (валовая добавленная стоимость), ВРП (валовой региональный продукт), валовый выпуск, объем внешнеторговой деятельности и др.

Единица измерения: валюта (₽, \$ и др.)

Общехозяйственные (общеекономические) данные: *для организаций/отраслей* – объем производства/продаж продукции в натуральном выражении, число патентов, численность персонала; объем хранящейся информации, объем земли в собственности, запасы, хранящиеся на участках с выданной лицензией на добычу ископаемых; *для территориальных единиц* – численность населения, количество предприятий-налогоплательщиков, число ВУЗов.

Единица измерения: любая

Как уже отмечалось ранее, особенностью расчёта индекса Линда является то, что не обязательно иметь данные о долях всех компаний, присутствующих на рынке, достаточно 10–20 крупнейших компаний, ранжированных, например, по объёму выручки.

Лучше всего работать с источниками данных, которые уже содержат информацию о долях компаний на рассматриваемом рынке. Например, это могут быть аналитические отчёты или рейтинги компаний известных консалтинговых агентств или государственных органов. Это позволит избежать ошибок или неточностей в самостоятельном расчёте долей компаний на рынке.

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

Если же не удаётся найти источник, содержащий информацию о долях компаний на рынке, эти расчёты можно произвести самостоятельно. Если известен общий объём рынка, то для составления матрицы SV потребуется только информация о выручке компаний.

Требование к данным 1. Источники должны быть надёжными, а информация – достоверной

В информатике есть принцип, известный как GIGO – это аббревиатура от английского «garbage in, garbage out», что дословно переводится как «мусор на входе – мусор на выходе». В русском языке аналогом этой фразы является выражение «что посеешь, то и пожнёшь». В информатике GIGO используется для выражения идеи о том, что если в компьютер ввести неправильные или некачественные данные, то на выходе получатся, соответственно, неправильные или некачественные результаты⁴. То же касается и требований к исходным данным при проведении любого анализа, в том числе и с применением матрицы SV. Таким образом, первое требование к данным, необходимым для построения матрицы SV, заключается в том, чтобы источники данных были надёжными, а информация, которая в них содержится, достоверной.

Примеры надёжных источников, которые можно использовать для проведения исследования, приведены в Таблица 5.

⁴ GIGO [Электронный ресурс] URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/gigo?q=GIGO> (дата обращения: 01.06.2024)

Часть 3. Построение матрицы SV:
основные правила и инструменты

Таблица 5. Примеры надёжных источников данных по типам

Тип источника данных	Примеры источников
Аналитические отчёты и базы данных:	
<ul style="list-style-type: none"> • профильных аналитических и исследовательских компаний и центров 	Euromonitor , Nielsen , GfK , Romir , Mediascope , Аналитический центр при Правительстве РФ , СПАРК Интерфакс , Технологии доверия , Кэпт (Kept) , Деловые решения и технологии , Б1 , РБК , Forbes , T-Bank Data , European data , Circana
<ul style="list-style-type: none"> • отраслевых союзов и ассоциаций 	Перечень отраслевых ассоциаций на сайте Экспортёры России , перечень отраслевых союзов в области сельского хозяйства Глобальное сообщество ведущих производителей и ритейлеров (ECR) , Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ) , Федерация рестораторов и отельеров России (ФРиО)
Официальные статистические службы	Росстат , Центральный банк РФ , отраслевые министерства , Всемирный банк , UN
Авторитетные отраслевые рейтинги	RXRating Review , Эксперт РА , РИА Рейтинг , SmartRanking , EdTechs (образование), Digirate (digital разработка), DataInsight (интернет-магазины), CNews Analytics (информационные технологии и телекоммуникации), Sostav (рекламный рынок), Soundcharts (музыкальный рынок), AutoVercity (автомобильный рынок)
Официальные финансовые отчёты компаний	Сбер , VK , Dodo Brands , X5 Retail Group , МТС , Яндекс
Базы и поисковые системы научных публикаций	РИНЦ (eLibrary) , КиберЛенинка , Академия Google (Google Scholar) , Scopus , Web of Science , PubMed , ИНИД

Источник: составлено авторами на основе (Ивашенко, 2021 стр. 77)

Аналитические отчёты и базы данных профильных аналитических и исследовательских компаний и центров, а также отраслевых союзов и ассоциаций.

Такие отчёты и/или базы данных зачастую содержат полноценную информацию о выручке компаний за несколько периодов времени, что удобно при исследовании динамики рынка. Кроме того, в аналитических отчётах и обзорах рынка можно найти результаты анализа факторов внешней среды и объяснения наблюдаемых трендов на рынке, информацию об изменениях законодательства или статистику слияний и поглощений. Всё это, хоть и не требуется на построения матрицы SV, но необходимо для интерпретации полученных с её помощью результатов.

Важно выбирать исследования, которые были проведены известными и зарекомендовавшими себя на рынке компаниями. Например, оценкам и мнениям экспертов, работающих в компаниях «большой четвёрки» ([Технологии доверия](#), [Кэпт \(Кепт\)](#), [Деловые решения и технологии](#), [Б1](#)) доверяют уже многие годы.

Важно помнить и о деятельности отраслевых союзов и ассоциаций. Это добровольные объединения компаний одной отрасли, которые предоставляют предпринимателям право участия в межотраслевой конкуренции, а также возможность разработки стандартов и правил ведения бизнеса в своей отрасли⁵. Участники таких объединений сами заинтересованы в анализе отрасли и создании актуальной базы статистических данных об основных экономических показателях развития отрасли. Кроме того, сами союзы и ассоциации по сути являются формами кооперации участников, направленной на обеспечение доступа их участников к институциональным преимуществам: доступу к финансированию, государственным контрактам, возможности участвовать в обсуждении новых нормативно-правовых норм, регулирующих деятельность внутри отрасли и т.п. Поэтому отчёты отраслевых ассоциаций и союзов позволят не только найти необходимые данные для построения матрицы SV, но и для интерпретации её результатов.

Официальные статистические службы. Матрица SV может быть использована не только для проведения анализа национальных рынков, но и для оценки уровня доминирования и конкуренции на международных (см., например, (Сулова, и др., 2020; Вертоградов, и др., 2022)). Для сбора данных о долях стран в мировом товарообороте можно использовать ресурсы официальных статистических служб национальных статистических агентств, данные отраслевых министерств, а также международных организаций, таких как Всемирный банк, ООН, ЮНЕСКО и других. В таких источниках редко содержатся данные о долях отдельных компаний на национальных и региональных рынках, однако, так же, как и аналитические отчёты исследовательских компаний и отраслевых союзов, эти источники могут содержать информацию, полезную для анализа внешней среды рынков.

Авторитетные отраслевые рейтинги. Отраслевые рейтинги ведущих консалтинговых агентств составляются на основе различных критериев, что позволяет получить многогранное представление о рынке и его участниках. При составлении рейтингов обычно используются проверенные методики и стандарты для сбора и анализа данных, что

⁵ Создание отраслевых ассоциаций и союзов [Электронный ресурс] // URL: <https://reg-nko.ru/sub/registraciya-otraslevyh-associacij-i-soyuzov> (дата обращения: 01.06.2024)

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

обеспечивает высокую точность и надёжность информации. Важно использовать данные наиболее авторитетных консалтинговых агентств, зарекомендовавших себя на рынке.

Официальные финансовые отчёты компаний. Публичные компании регулярно размещают на своих сайтах (или отдельных страницах для инвесторов) свою финансовую отчётность. Одни компании размещают только основные сведения в форме бухгалтерского баланса и отчёта о прибылях и убытках, другие же размещают полноценные финансовые отчёты, содержащие не только финансовые данные о деятельности компании, но и информацию о принятых управленческих решениях, причинах изменения показателей и дальнейших стратегических целях компании.

Экспертные оценки. Мнения ведущих экспертов рассматриваемой отрасли могут служить источником данных для построения матрицы SV в случаях, когда иные виды источников недоступны или содержат неполную информацию. Зачастую это присуще инновационным и быстроразвивающимся рынкам, на которых ещё не собрано достаточное количество статистических данных или динамичность и сложная структура рынка не позволяют оценивать его стандартными методами. Безусловно, метод экспертных оценок является источником не только количественных данных для построения матрицы, но и качественной интерпретации её результатов. Например, они могут быть полезны для оценки репутации компаний на рынке, оценки качества принятых управленческих решений игроками отрасли или для получения информации об особенностях работы отрасли.

Важным требованием для использования метода экспертных оценок является авторитет и признание эксперта в отрасли.

Научные публикации и базы данных. Научные статьи и базы данных также могут содержать количественную и качественную информацию о рынке. Важно выбирать качественные научные журналы для проведения исследований. Вот некоторые критерии, по которым можно выбрать научный журнал, исследованиям в котором можно доверять:

- 1) журнал входит в ведущие рейтинги и списки научных журналов ([RSCI](#), [Scopus](#), [Web of Science](#), «Белый список» научных журналов, [Список журналов диссоветов ЭФ МГУ](#))
- 2) у журнала высокий импакт-фактор, что говорит о том, что на исследования из этого журнала часто ссылаются другие известные научные журналы;
- 3) в журнале публикуются авторитетные эксперты и ведущие специалисты в изучаемой области исследования;
- 4) журнал издаётся известным издательством, которому доверяют.

Требование к данным 2. Сравнимость данных

Данные должны быть приведены к единым единицам измерения для обеспечения их сравнимости. Например, если анализируется рыночная доля компаний по выручке, важно убедиться, что все данные выражены в одной валюте и за одинаковые периоды времени. Здесь важно учитывать общепринятые в рамках деловой практики отрасли подходы к расчёту выручки компаний. Например, в автомобильной отрасли принято рассчитывать

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

доли компаний на рынке на основе данных о количестве проданных автомобилей в натуральном, а не денежном выражении (см., например, (Вертоградов, и др., 2022; Бартош, и др., 2022; Говорова, 2023; Спектор, и др., 2023) и др.). Для рынков, где можно использовать биржевые цены (нефть, металлы и т.п.), можно в качестве приблизительной оценки доли рынка использовать данные по объёмам отгрузки или производства.

Требование к данным 3. Полнота данных (непрерывность временного ряда)

Несмотря на то, что матрица SV не требует для проведения анализа сбора данных обо всех участниках рынка, всё равно важно соблюдать требование к полноте анализируемых данных, ведь неполные данные могут привести к искажению результатов и неправильному определению доминирующих групп. Например, если для исследуемого рынка есть данные по топ-20 компаний за три года, а за текущий, четвёртый год, опубликованы данные только о нескольких лидерах отрасли, не стоит брать в расчёт последний год и ограничить исследование только тем периодом, за который имеются данные по всем значимым компаниям. В такой ситуации велика вероятность того, что при оценке уровня доминирования за «неполный» год индекс Линда не обнаружит доминирующую группу, несмотря на её существование на рынке.

Требование к данным 4. Актуальность данных

Действительно, матрица SV позволяет проводить анализ за любой выбранный период времени, в том числе проводить ретроспективные исследования, поэтому в этом смысле требованием к актуальности данных можно пренебречь в зависимости от целей анализа. Однако важно проверять актуальность данных при интерпретации полученных результатов. Например, при исследовании факторов, влияющих на изменение конкретной ситуации на рынке в 2019–2020 годах стоит учитывать влияние пандемии COVID-19 на экономическую и политическую ситуацию, но вряд ли стоит анализировать влияние мирового кризиса 2007–2009 годов на отрасль.

3.2 Инструменты, полезные для расчёта матрицы SV

На основе описанных в части 2 этапов построения матрицы SV её построение можно произвести вручную. Однако уже сейчас доступны [шаблоны для построения матрицы](#) при помощи MS Excel и на языке R.

Шаблон для расчёта всех индексов и построения матрицы в MS Excel

На официальном информационном портале, посвящённом матрице SV, можно скачать шаблон с инструкцией по построению матрицы SV в MS Excel. Краткая видео-инструкция по работе с шаблоном доступна по [ссылке](#).

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

В файле-шаблоне содержится 8 видимых листов, а также 22 скрытых листа (см. Рисунок 12). Шаблон автоматически рассчитывает значения индекса Линда, а также строит графики матрицы SV двух видов, а также её отдельных квадрантов.

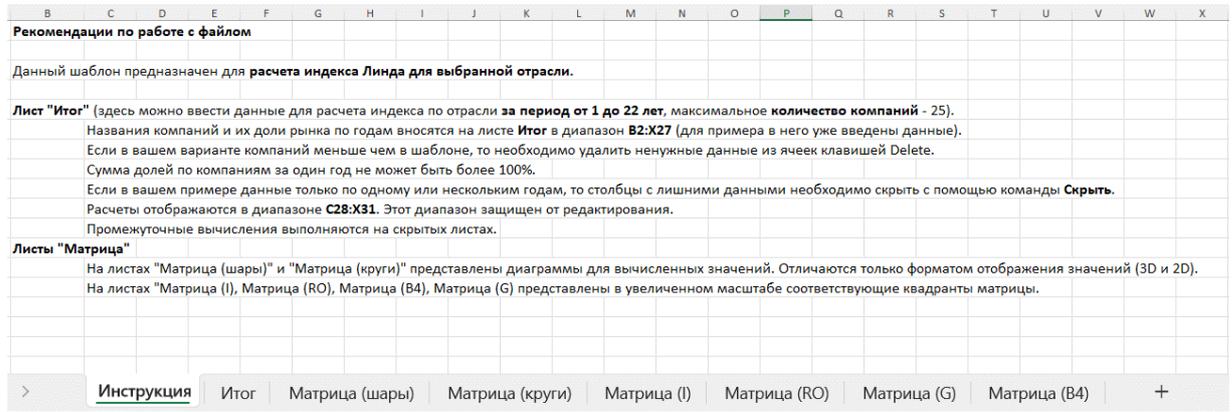


Рисунок 12. Шаблон для расчёта всех индексов и построения матрицы в MS Excel

Источник: официальный информационный портал матрицы SV [Электронный ресурс] // URL: <https://svmatrix.online/ru/Расчет/>

Лист «Инструкция». Лист содержит краткую инструкцию по работе с шаблоном и описания листов «Итог» и «Матрица».

Лист «Итог». Лист (см. Рисунок 13) представляет собой таблицу для ввода данных. Текущий шаблон позволяет провести расчёты по отрасли за период от одного года до 22 лет, максимальное количество анализируемых компаний – 25.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	
1																									
2	N	Компания	2021 год	2020 год	2019 год	2018 год	2017 год	2016 год	2015 год	2014 год	2013 год	2012 год	2011 год	2010 год	2009 год	2008 год	2007 год	2006 год	2005 год	2004 год	2003 год	2002 год	2001 год	2000 год	
3	1	Компания 1	29,08%	29,03%	26,17%	23,59%	21,40%	19,73%	18,24%	17,37%	22,57%	20,04%	19,65%	20,47%	21,67%	29,08%	29,03%	22,57%	20,04%	19,65%	20,47%	26,17%	29,08%	29,03%	
4	2	Компания 2	26,72%	26,37%	26,50%	25,03%	26,24%	26,46%	27,61%	24,05%	23,81%	20,00%	20,28%	19,62%	15,97%	26,72%	26,37%	23,81%	20,00%	20,28%	19,62%	26,50%	26,72%	26,37%	
5	3	Компания 3	12,03%	13,99%	14,12%	16,10%	16,89%	17,30%	13,42%	9,37%	8,46%	8,36%	9,56%	10,92%	8,48%	12,03%	13,99%	8,46%	8,36%	9,56%	10,92%	14,12%	12,03%	13,99%	
6	4	Компания 4	10,19%	10,36%	10,29%	10,74%	12,03%	14,85%	19,39%	17,02%	16,64%	19,39%	17,90%	16,22%	18,41%	19,90%	10,19%	10,36%	19,39%	17,90%	16,22%	18,41%	10,29%	10,19%	10,36%
7	5	Компания 5	0,10%	5,45%	5,58%	5,15%	5,00%	4,01%	5,20%	7,54%	8,06%	10,88%	13,40%	10,59%	9,14%	5,65%	5,45%	8,06%	10,88%	13,40%	10,59%	5,58%	5,65%	5,45%	
8	6	Компания 6	3,97%	4,36%	5,46%	6,52%	5,30%	6,54%	7,70%	10,35%	1,13%	10,17%	9,20%	9,92%	12,30%	3,97%	4,36%	1,13%	10,17%	9,20%	9,92%	5,46%	3,97%	4,36%	
9	7	Компания 7	3,89%	1,88%	3,80%	3,39%	0,25%	3,56%	3,31%	2,20%	4,66%	1,93%	1,54%	1,56%	1,68%	3,89%	3,88%	4,66%	1,93%	1,54%	1,56%	3,80%	3,89%	3,88%	
10	8	Компания 8	2,78%	0,87%	1,43%	1,21%	0,74%	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,78%	0,87%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%	2,78%	0,87%	
11	9	Компания 9	1,62%	1,73%	1,59%	1,54%	1,13%	0,98%	0,90%	0,86%	1,50%	1,40%	1,40%	0,75%	0,91%	1,62%	1,73%	1,50%	1,40%	1,40%	0,75%	1,59%	1,62%	1,73%	
12	10	Компания 10	1,26%	1,29%	2,19%	3,08%	3,54%	3,24%	3,65%	4,39%	4,66%	4,92%	4,91%	4,65%	6,14%	1,26%	1,29%	4,66%	4,92%	4,91%	4,65%	2,19%	1,26%	1,29%	
13	11	Компания 11	1,48%	0,97%	0,61%	0,78%	0,97%	0,91%	0,76%	2,30%	2,03%	1,08%	1,55%	1,45%	2,03%	1,48%	0,97%	2,03%	1,08%	1,55%	1,45%	0,61%	1,48%	0,97%	
14	12	Компания 12	1,00%	0,65%	1,16%	1,17%	0,88%	0,91%	1,38%	4,02%	2,82%	2,51%	1,46%	0,80%	0,55%	1,00%	1,05%	2,82%	2,51%	1,46%	0,80%	1,16%	1,00%	1,05%	
15	13	Компания 13	0,32%	1,33%	1,10%	1,68%	0,82%	1,49%	0,64%	0,80%	0,92%	0,80%	0,82%	0,85%	1,24%	0,32%	0,65%	0,92%	0,80%	0,82%	0,85%	1,10%	0,32%	0,65%	
16	14	Компания 14	0,20%	0,06%	0,20%	0,20%	0,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
17	15	Компания 15	0,08%	0,10%	0,10%	0,10%	0,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
18	16	Компания 16	0,10%	0,11%	0,10%	0,10%	0,62%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
19	17	Компания 17	0,14%	0,12%	0,10%	0,10%	0,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
20	18	Компания 18	0,29%	0,13%	0,10%	0,10%	0,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
21	19	Компания 19	0,15%	0,14%	0,10%	0,10%	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
22	20	Компания 20	1,20%	0,15%	0,10%	0,10%	0,37%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
23	21	Компания 21	0,25%	0,16%	0,10%	0,10%	0,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
24	22	Компания 22	1,30%	0,17%	0,10%	0,10%	0,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
25	23	Компания 23	0,35%	0,18%	0,10%	0,10%	0,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
26	24	Компания 24	0,40%	0,19%	0,10%	0,10%	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
27	25	Компания 25	1,10%	0,20%	0,10%	0,00%	0,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
28		Линда>	2	2	2	4	4	4	6	3	3	6	3	7	2	2	3	6	3	6	3	2	2	2	
29		CSV	55,80%	55,40%	52,67%	75,47%	76,57%	78,33%	76,29%	85,32%	65,77%	57,94%	88,31%	58,50%	93,60%	55,80%	55,40%	65,77%	57,94%	88,31%	58,50%	52,67%	55,80%	55,40%	
30		HSV	0,022	0,025	0,003	0,067	0,061	0,045	0,056	0,057	0,023	0,013	0,040	0,012	0,051	0,022	0,025	0,023	0,013	0,040	0,012	0,003	0,022	0,025	
31		Квадрант	RO	RO	RO	B4	B4	B4	B4	B4	RO	B4	RO	B4	RO	RO	B4	B4	RO	B4	RO	RO	RO	RO	
32																									
33		Всего по компаниям*	100,00%	99,99%	101,30%	101,10%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
34		* Значение не может быть более 100%. Если сумма по компаниям более 100%, то итоговое значение по столбцу выделяется. В этом случае рекомендуется проверить и отретировать значения по столбцу.																							
35																									
36																									

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

Рисунок 13. Лист «Итог» в шаблоне для расчёта всех индексов и построения матрицы в MS Excel

Названия компаний и их доли рынка по годам вносятся на листе «Итог» в диапазон B2:X27, выделенный серой заливкой. Для примера в него уже введены данные. Если в вашем варианте компаний меньше чем в шаблоне, то необходимо удалить ненужные данные из ячеек клавишей Delete, удалять неиспользуемые строки не нужно. Если в вашем примере данные только по одному или нескольким годам, то столбцы с лишними данными необходимо скрыть с помощью команды «Скрыть».

Для удобства анализа в столбце В подставьте названия компаний вместо заполненных значений «Компания 1», «Компания 2» и так далее. Значения долей компаний в ячейки C3:X27 необходимо вводить в процентах без знака «%», так как формат ячеек установлен как процентный. При этом нет необходимости ранжировать компании в порядке возрастания или убывания их долей на рынке за каждый период времени, так как эта сортировка происходит автоматически в рамках расчётов индексов на скрытых листах.

Сумма долей по компаниям за один год не может быть более 100%. Сумма долей компаний по введённым данным проверяется в строке 33 листа. Если сумма долей компаний более 100%, то итоговое значение по столбцу выделяется красной заливкой и тёмно-красным текстом. В этом случае рекомендуется проверить и отредактировать значения по столбцу.

Расчёты отображаются в диапазоне C28:X31. Этот диапазон защищён от редактирования. В строке 28 отображаются расчётные значения индекса Линда – количество компаний, входящих в доминирующую группу на рассматриваемом рынке. Это означает, что крупнейшие N компаний за рассматриваемый период входят в ядро рынка. В строке 29 представлены результаты расчётов индекса концентрации CRSV. Значения индекса определяют координаты на горизонтальной оси визуального отображения матрицы SV. В строке 30 отображаются значения индекса Холла-Тайдмана для группы доминирующих компаний, показывающий уровень дифференциации между доминирующими альфами. Значения индекса определяют координаты на вертикальной оси матрицы SV.

В строке 31 определяется квадрант, в который попадает рынок за рассматриваемый год. Ячейки могут принимать значения в соответствии с краткими названиями квадрантов матрицы: G для правого верхнего квадранта «Суперальфа», B4 – для правого нижнего квадранта «Естественная олигополия», RO – для нижнего левого квадранта «Красный океан» или «Высокая конкуренция» и I – для верхнего левого квадранта «Низкие или естественные барьеры». Также ячейки в строке 31 могут принимать значение «NO», что означает, что доминирующая группа не была выявлена при помощи индекса Линда (при этом в строке 28 значение также будет «NO»). В этом случае для оценки наличия или отсутствия доминирующей группы необходимо обратиться к другим методам анализа уровня доминирования и конкуренции, например, экспертным оценкам.

Промежуточные вычисления выполняются на скрытых листах, которые описаны ниже.

Листы «Матрица». В шаблоне представлено несколько листов с названием «Матрица». На листах «Матрица (шары)» и «Матрица (круги)» представлены диаграммы для вычисленных

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

значений. Отличаются только форматом отображения значений (3D и 2D). На листах «Матрица (I)», «Матрица (RO)», «Матрица (B4)», «Матрица (G)» представлены в увеличенном масштабе соответствующие квадранты матрицы, что может быть удобно для более детального изучения динамики рынка, если он остаётся на протяжении рассматриваемого периода в одном квадранте. Особенности и дополнительные возможности визуализации матрицы SV описаны в пункте 3.3 далее.

Скрытые расчётные листы 2000–2021. Все расчёты для листа «Итог» и построения изображения матрицы производятся автоматически на скрытых листах шаблона (пример такого шаблона приведён на Рисунок 14). Они названы по годам анализа – от 2000 до 2021. Для опытных пользователей, которые хотят проверить расчёты, доступна возможность открыть скрытые листы, пароль к ним – 123.

Рисунок 14. Пример скрытого листа с расчётами в шаблоне для расчёта всех индексов и построения матрицы в MS Excel

В столбце А отражаются номера строк, для которых значение вычисляемого значения индекса Линда L (вычисляется в столбце D) меньше предыдущего. Если значение больше предыдущего, в столбце А отражается «ЛЮЖЬ». В столбце В отражены доли рынка компаний из листа «Итог» в том порядке, в котором они внесены в «Итог». Соответственно, на листе «2021» анализируются данные столбца С листа «Итог» (2021 год). Изменять названия листов при изменении годов (например, если анализируется период, включающий 2022 и 2023 годы) на листе «Итог» не требуется.

В столбце С сортируются доли рынка компаний от наибольших к наименьшим, именно поэтому не обязательно проводить сортировку на листе «Итог». В столбце D, как уже было сказано выше, проводится расчёт индекса Линда. Расчёт проводится на основе данных, рассчитываемых в столбцах E-AF. В столбцах AG и AH рассчитывается значение индекса CR, в столбцах AI-AK – индекса HTSV.

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

Построение матрицы на языке R в RStudio

Ещё одним удобным инструментом для расчётов и визуализации матрицы SV является язык программирования R, созданный специально для статистического анализа данных. На сайте матрицы SV можно скачать код для R и шаблон данных для тестирования (см. Рисунок 15). Преимуществом использования кода для R является то, что возможно построение матрицы для любого числа компаний на рынке.

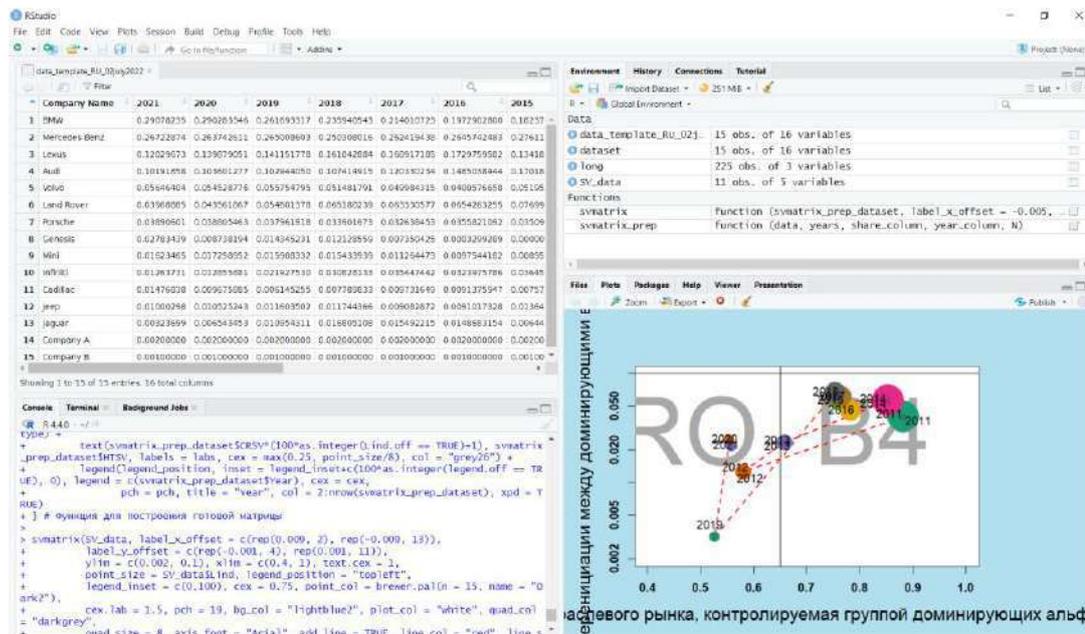


Рисунок 15. Построение матрицы SV на языке R в RStudio

Код выполняет построение матрицы в несколько этапов. На первом этапе загружаются необходимые пакеты и библиотеки для работы. Они позволяют работать с файлом данных, а также проводить необходимые вычисления и строить графики по заданным настройкам.

```
# Установка (1 раз)
install.packages("data.table")
install.packages("ggplot2")
install.packages("dplyr")
install.packages("circlize")
install.packages("RColorBrewer")
install.packages("extrafont")

# Подключение (с каждым запуском)
library(data.table)
library(ggplot2)
library(dplyr)
library(circlize)
library(readxl)
library(extrafont)
```

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

```
library("RColorBrewer") # для красивых цветов на матрице, не обязательно
```

Далее загружаем сам файл с данными и переводим его в подходящий для пакета анализа формат. Он представляет собой файл в формате .xlsx, в котором в первом столбце Company Name содержатся названия исследуемых компаний, а в остальных столбцах – года исследуемого периода, ячейки таблицы при этом содержат данные о долях компаний за соответствующие периоды. Для первого запуска кода можно использовать файл-пример, который можно найти на официальном сайте матрицы SV (Рисунок 16).

```
dataset <- read_excel("cars_data.xlsx") # файл-образец с сайта  
  
# Перевести набор данных в подходящий для пакета  
colnames(dataset)[1] <- "company"  
long <- melt(setDT(dataset), id.vars = c("company"), variable.name = "Year")  
# преобразовать из широкого формата в длинный
```

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	Company Name	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
2	BMW	29,08%	29,03%	26,17%	23,59%	21,40%	19,73%	18,24%	17,37%	22,57%	20,04%	19,65%	20,47%	21,67%	29,08%	29,03%	
3	Mercedes-Benz	26,72%	26,37%	26,50%	25,03%	26,24%	26,46%	27,61%	24,05%	23,81%	20,00%	20,28%	19,62%	15,97%	26,72%	26,37%	
4	Lexus	12,03%	13,99%	14,12%	16,10%	16,89%	17,30%	13,42%	9,37%	8,46%	8,36%	9,56%	10,92%	8,48%	12,03%	13,99%	
5	Audi	10,19%	10,36%	10,29%	10,74%	12,03%	14,85%	17,02%	16,64%	19,39%	17,90%	16,22%	18,41%	19,90%	10,19%	10,36%	
6	Volvo	5,65%	5,45%	5,58%	5,15%	5,00%	4,01%	5,20%	7,54%	8,06%	10,88%	13,40%	10,59%	9,14%	5,65%	5,45%	
7	Land Rover	3,97%	4,36%	5,46%	6,52%	6,33%	6,54%	7,70%	10,35%	1,13%	10,17%	9,20%	9,92%	12,30%	3,97%	4,36%	
8	Porsche	3,89%	3,88%	3,80%	3,39%	3,26%	3,56%	3,51%	2,30%	4,66%	1,93%	1,54%	1,56%	1,68%	3,89%	3,88%	
9	Genesis	2,78%	0,87%	1,43%	1,21%	0,74%	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,78%	0,87%	
10	Mini	1,62%	1,73%	1,59%	1,54%	1,13%	0,98%	0,90%	0,86%	1,50%	1,40%	1,40%	0,75%	0,91%	1,62%	1,73%	
11	Infiniti	1,26%	1,29%	2,19%	3,08%	3,54%	3,24%	3,65%	4,39%	4,66%	4,92%	4,91%	4,65%	6,14%	1,26%	1,29%	
12	Cadillac	1,48%	0,97%	0,61%	0,78%	0,97%	0,91%	0,76%	2,30%	2,03%	1,08%	1,55%	1,45%	2,03%	1,48%	0,97%	
13	Jeep	1,00%	1,05%	1,16%	1,17%	0,91%	0,91%	1,36%	4,02%	2,82%	2,51%	1,46%	0,80%	0,55%	1,00%	1,05%	
14	Jaguar	0,32%	0,65%	1,10%	1,68%	1,55%	1,49%	0,64%	0,80%	0,92%	0,80%	0,82%	0,85%	1,24%	0,32%	0,65%	
15	Company A	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	
16	Company B	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	
17																	
18																	
19																	

Рисунок 16. Набор данных для построения матрицы SV в системе RStudio при помощи языка программирования R

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

Необходимые для построения матрицы вычисления производятся сами, через инициализацию функций `svmatrix_prep()` и `svmatrix()`. Функция `svmatrix_prep()` принимает на вход преобразованную ранее в «длинный» формат базу данных (в примере это параметр `long`), годы, за которые есть данные, порядковый номер столбца с долей рынка `share_column`, порядковый номер столбца года `year_column` и количество исследуемых компаний. На выходе функция выдаёт готовую для построения базу данных, в которой указан год, название квадранта и значения индексов CRSV и HTSV.

```
SV_data <- svmatrix_prep(long, years = c(2011:2021), share_column = 3,  
year_column = 2, 18)
```

Наконец, при помощи функции `svmatrix()` ниже визуализируем матрицу SV. Для работы функции необходимо только указать полученную ранее с помощью функции `svmatrix_prep()` базу данных. Однако обратите внимание на вариативные переменные в коде, которые позволят настроить отображаемый график.

```
svmatrix(SV_data, label_x_offset = c(rep(0.009, 2), rep(-0.009, 13)),  
label_y_offset = c(rep(-0.001, 4), rep(0.001, 11)),  
ylim = c(0.002, 0.1), xlim = c(0.4, 1), text.cex = 1,  
point_size = SV_data$Lind, legend_position = "topleft",  
legend_inset = c(0,100), cex = 0.75, point_col = brewer.pal(n = 15,  
name = "Dark2"),  
cex.lab = 1.5, pch = 19, bg_col = "lightblue2", plot_col = "white",  
quad_col = "darkgrey",  
quad_size = 8, axis_font = "Arial", add_line = TRUE, line_col =  
"red", line_size = 2)
```

3.3 Виды графиков с матрицей SV и способы её визуализации

Концепция матрицы SV при любом её изображении остаётся неизменной: в каждом случае можно получить представление о том, какая конкурентная ситуация характерна для отрасли в рассматриваемый период.

Однако визуализация матрицы может различаться в зависимости от преследуемых целей (см. Таблица 6).

Часть 3. Построение матрицы SV:
основные правила и инструменты

Таблица 6. Цели и способы изображения матрицы SV

Цель изображения матрицы SV	Способ изображения матрицы SV
1. Сравнить на одном графике различные отрасли по характеру конкуренции и доминирования	Точечная диаграмма без гладких кривых и маркеров
2. Показать динамику движения отрасли по матрице SV за несколько лет	Точечная диаграмма с гладкими кривыми и маркерами
3. Показать динамику движения отрасли по матрице SV за несколько лет с учётом размера доминирующей группы	Пузырьковая диаграмма (в Excel находится в разделе «Точечная»)
4. Комбинированное изображение	Совместное применение нескольких способов из п. 1–3.

Источник: составлено авторами

Чтобы проиллюстрировать цели и способы изображения матрицы SV более наглядно, рассмотрим примеры применения каждого из вариантов в опубликованных статьях, посвящённых матрице SV и исследованию конкуренции и доминирования.

Точечная диаграмма без гладких кривых и маркеров

Данный вид изображения был применён в (Вертоградов & Щелокова, 2022), на матрице SV можно явно увидеть, как отличается конкурентная ситуация в подотраслях рынка аутсорсинга учётных функций (Рисунок 17).



Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

Рисунок 17. Пример сравнения на одном графике различных отраслей по характеру конкуренции и доминирования. Матрица SV для рынка аутсорсинга учётных функций в России

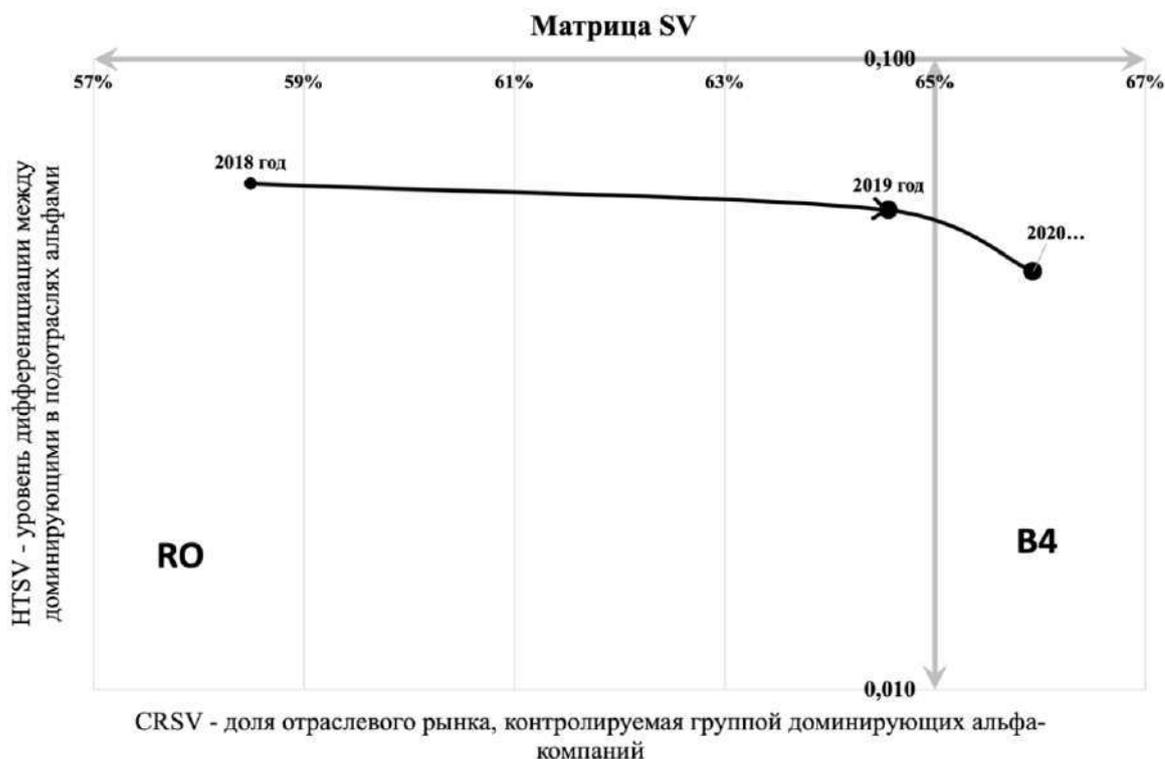
Источник: (Вертоградов & Щелокова, 2022)

Особенности первого способа изображения:

- Все показатели HTSV и CRSV рассматриваются за один год, а не в динамике;
- Изображение таким способом чувствительно к различиям отраслей, график может быть непонятен в случае высокой схожести отраслей по характеру доминирования;
- Подходит для наглядного сравнения большого количества отраслей на одном рисунке.

Точечная диаграмма с гладкими кривыми и маркерами

Данный вид диаграммы можно применить для того, чтобы показать движение конкурентной ситуации в отрасли за несколько лет. Каждая точка на матрице SV соответствует одному году, и в таком случае эти точки можно соединить гладкой линией, выбрав соответствующий тип диаграммы в MS Excel.



Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

Рисунок 18. Пример использования точечной диаграммы с гладкими кривыми маркерами. Матрица SV для рынка серверного оборудования России

Источник: (Забегаева & Володин, 2023)

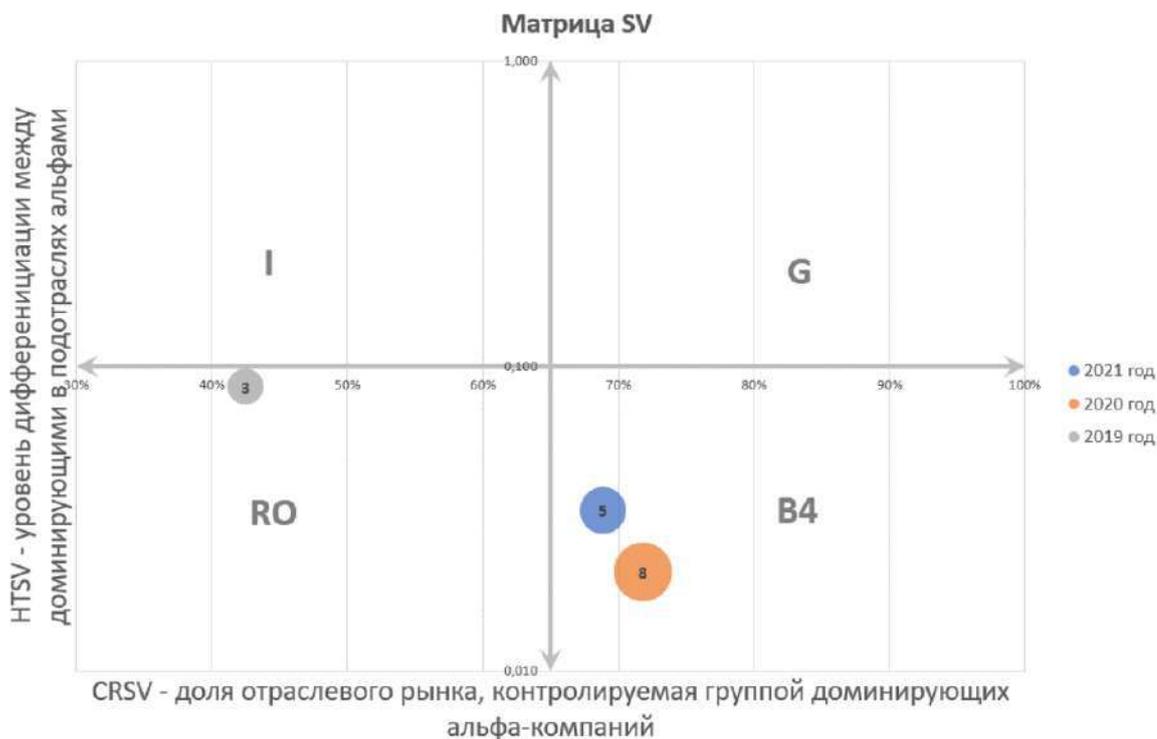
Как видно на примере рынка серверного оборудования в России (Рисунок 18), отрасль за 2018–2020 год прошла путь из квадранта RO до квадранта B4, что свидетельствовало о консолидации отрасли. При этом на одном и том же графике можно увидеть, что для демонстрации направления движения отрасли гладкие линии превращены в стрелки в меню «формат линий» в MS Excel.

Особенности второго способа изображения:

- HTSV и CRSV показываются в динамике
- При выборе такого вида графика линии между точками строятся автоматически, что может в отдельных случаях сделать график трудным для восприятия, зато такой способ экономит время
- В базовом виде такой способ не даёт детального представления о размере доминирующей группы.

Пузырьковая диаграмма (раздел «Точечная» в MS Excel)

Рассмотрим применение классической пузырьковой диаграммы на примере конкуренции и доминирования в рамках рынка e-grocery за 2019–2021 год (Рисунок 19).



Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

Рисунок 19. Пример использования пузырьковой диаграммы. Матрица SV для рынка e-grocery

Источник: (Андерсен, 2023)

Как можно увидеть, размер пузырьков увеличивается при увеличении доминирующей группы, что даёт наглядное понимание изменения количества альфа-компаний. Несмотря на попадание отрасли в квадрант В4, количество доминирующих игроков нестабильно и сначала увеличилось до 8 в 2020 году, а затем снизилось до 5 в 2021 году.

Особенности третьего способа изображения:

- HTSV и CRSV показываются в динамике;
- В классической пузырьковой диаграмме в Excel линии между пузырьками не строятся автоматически;
- График даёт чёткое представление о динамике размера доминирующей группы;
- Хорошо подходит для малого количества периодов, если исследовать многолетний промежуток развития рынка, то легенда у графика становится нечитаемой, в графике сложно разобраться.

Учитывая особенности и недостатки перечисленных методов построения, для наиболее детального понимания графиков возникает необходимость в применении комбинированных техник построения матрицы SV.

Совместное применение способов изображения

Наиболее информативными и насыщенными графиками матрицы SV получаются при совместном применении нескольких перечисленных способов визуализации. Например, в исследовании рынка здоровых напитков в сегменте «Укрепленные/Функциональные напитки» дополнительно к точечной диаграмме с гладкими линиями внутри каждой точки в настройках подписей была добавлена подпись, содержащая размер доминирующей группы (Рисунок 20).

Часть 3. Построение матрицы SV:
основные правила и инструменты

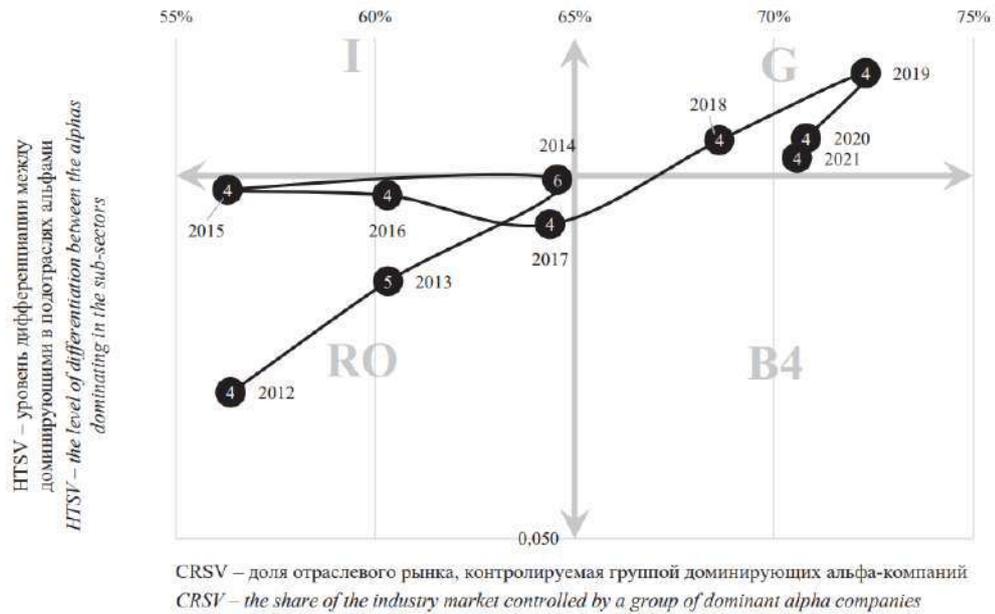


Рисунок 20. Матрица SV для рынка здоровых напитков сегмента «Укреплённые/Функциональные напитки»

Источник: (Якимова & Забегаева, 2023)

Данный график отражает один из вариантов совмещения второго и третьего способа изображения матрицы SV.

Однако можно совместить первый и второй способ изображения, нанеся на один график несколько динамических рядов в виде точечных диаграмм, чтобы можно было сравнить развитие сегментов отраслей в динамике (Рисунок 21).



Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

Рисунок 21. Матрица SV для рынков личного страхования в России

Источник: (Щелокова & Вертоградов, 2023)

Такой способ изображения позволяет продемонстрировать различия между сегментами отраслей за несколько лет. Особенно удачно такой способ изображения можно применить для коротких временных промежутков.

На рынках, развитие которых рассматривается за многолетний период, и которые за время своего существования сильно менялись, можно применить третий способ изображения в виде пузырьковых диаграмм с добавлением графических элементов в виде стрелок (Рисунок 22).

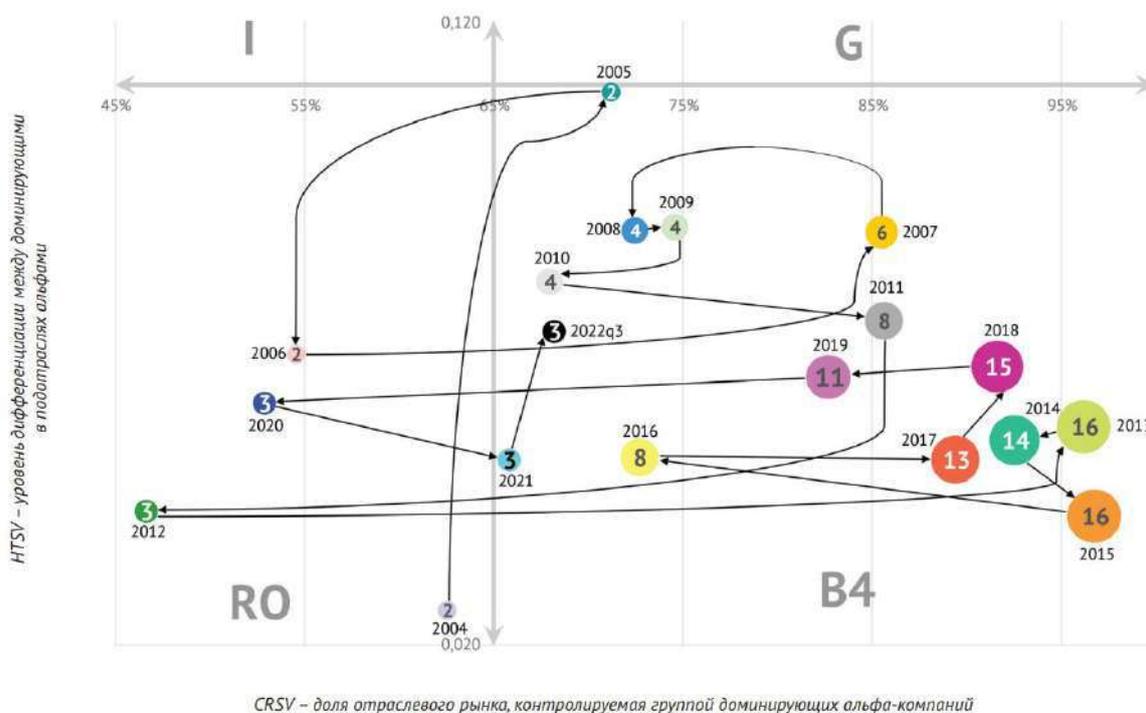


Рисунок 22. Матрица SV в государственном сегменте рынка глюкоснижающих препаратов, за исключением инсулинов

Источник: (Марков, 2023)

Такой способ изображения подразумевает ручное построение стрелок, однако в результате получается наиболее понятная и наглядная картина, которую легко читать.

Описанные способы визуализации не являются исчерпывающими и могут быть расширены, однако они являются базовыми, в связи с чем далее будут приведены инструкции по построению наиболее сложных диаграмм с помощью инструментария Microsoft Office.

3.4. Визуализация матрицы SV с помощью Microsoft Office

Основой для построения матрицы с помощью MS Excel является шаблон, находящийся в [общем доступе](#). Данный шаблон за свою основу берет построение пузырьковой диаграммы без дополнительных линий (третий способ построения). Если же хочется изменить тип диаграммы на точечную или на точечную с гладкими линиями, то следует ознакомиться с [видеоматериалом](#) по автоматическому построению стрелок с помощью MS Excel. Если же хочется построить матрицу SV с использованием пузырьковой диаграммы и стрелок, то с инструктивным материалом можно ознакомиться в [приложенной ссылке](#) по тайм-коду 09:55.

Ключевые принципы визуализации матрицы SV, которые следует соблюдать при построении любого вида матрицы, следующие:

- Необходимо оценить, в каких диапазонах находятся рассчитанные значения CRSV и HTSV после проведения расчётов. Если все значения находятся в квадранте RO, то на рисунке нет смысла полностью показывать остальные квадранты. (Изменить значения осей можно, наведя курсор на ось, нажав на правую кнопку мыши, выбрав «Формат оси»);
- Необходимо следить, чтобы надписи и графические элементы на графике были контрастными, потому что иначе надписи будут нечитаемыми;
- Все графики должны быть озаглавлены.

Для упрощения работы с построением графиков также следует использовать так называемые комбинации клавиш, или шорткаты, а также ряд функций PowerPoint, о которых пойдёт речь в следующем разделе.

Шаблон для построения матрицы SV
Шаблон MS Excel с инструкцией по построению матрицы SV. Пароль к скрытым листам – 123
<https://www.svmatrix.online/ru/Расчет>



Построение стрелок с маркерами в матрице SV на MAC
Видео-инструкция
<https://bit.ly/4c3rrlg>



Визуализация матрицы SV
Видеозапись семинара Н.И. Маркова
<https://bit.ly/4c2mc5x>



Горячие клавиши и их комбинации для визуализации в PowerPoint

С полным видеоматериалом по горячим клавишам и комбинациям PowerPoint можно ознакомиться в [записи семинара Маркова Николая по визуализации](#)⁶ с курса по написанию статей 2023 года по таймкоду 09:55.

Основные используемые комбинации, применяемые на практике, следующие:

Сочетания клавиш:

- Ctrl + **A** – выделить всё
- Ctrl + **X** – вырезать
- Ctrl + **Z** – шаг назад
- Ctrl + **D** – дублировать объект
- Ctrl + **S** – сохранить изменения
- Ctrl + **B** – **полужирный** шрифт
- Ctrl + **I** – *курсив*
- Ctrl + **U** – подчёркнутый

Клавиши для перемещения объектов:

- Зажать **Shift** – параллельный перенос объекта/ выбрать несколько объектов
- Зажать **Ctrl** – перенести копию объекта
- Зажать **Shift + Ctrl** – параллельный перенос копии объекта

Кнопки для упорядочивания объектов:

- Главная →→ Упорядочить
- Группировать/Разгруппировать
- Выровнять по левому/правому краю/ по центру и т.д.
- Распределить по вертикали/горизонтали

Применение MS PowerPoint для визуализации прочих графиков в научных публикациях

Также MS PowerPoint можно применять для обогащения информацией графиков, отличных от матрицы SV. Иногда на развитие рынка кардинально влияют отдельные события, которые впоследствии оказываются переломными. Если информация о них нанесена на график, то читатель сразу сможет сформировать представление о причинах динамики численных показателей, изображённых на графике. Рассмотрим это на примере динамики индекса Херфиндаля-Хиршмана на фармацевтическом рынке России (Рисунок 23).

Как видно, после появления АСНА на рынке повышалась концентрация на рынке аптечных сетей и понижалась концентрация среди оптовых дистрибьюторов, потому что аптеки стали отвоёвывать у них долю за счёт работы с производителями напрямую.

⁶ <https://disk.yandex.ru/i/aiLe-yOYwDXh6g>

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты

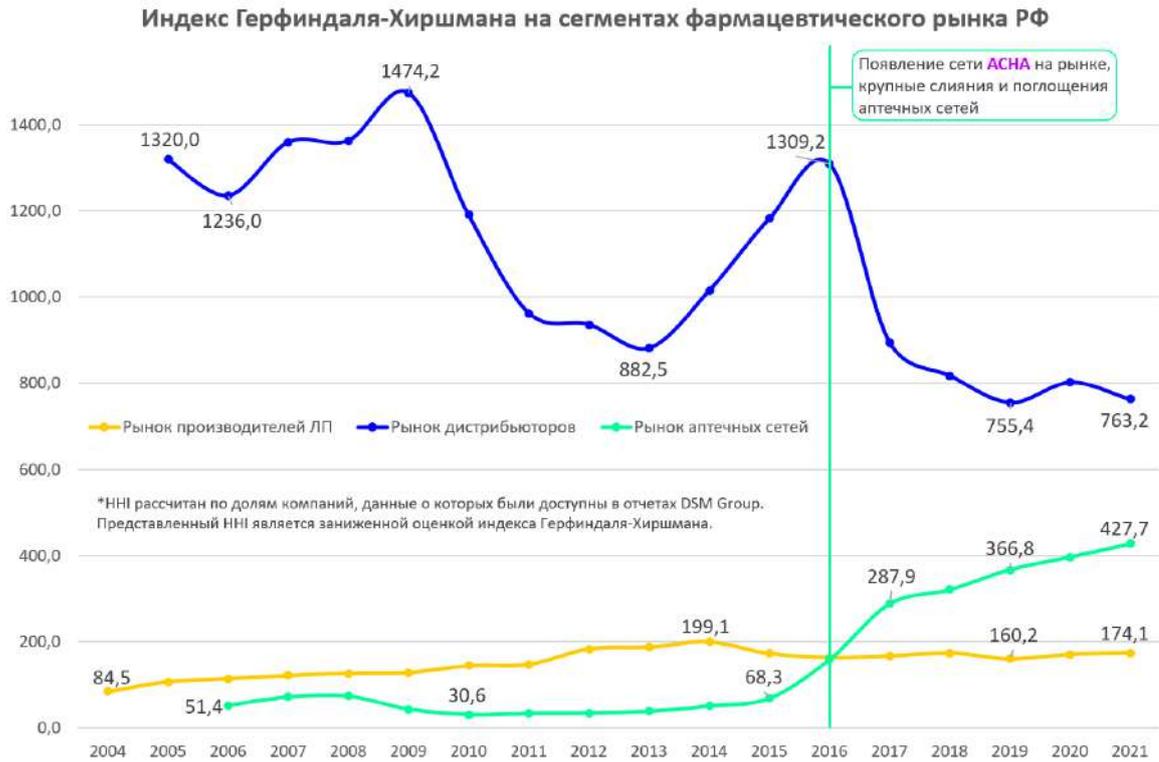


Рисунок 23. Динамика индекса Херфиндаля-Хиршмана на сегментах фармацевтического рынка РФ

Источник: (Марков & Якимова, 2022)

Также следует понимать, что научные издания иногда требуют определённого формата представления графиков. Например, публикуют статьи только с черно-белыми рисунками. В таком случае приведённый выше график будет отличаться по концепции построения (Рисунок 24).

Часть 3. Построение матрицы SV: основные правила и инструменты



Рисунок 24. Динамика индекса Херфиндаля-Хиршмана на сегментах фармацевтического рынка РФ (в черно-белом)

Источник: составлено на основе (Марков & Якимова, 2022)

При построении графиков в черно-белом стиле стоит использовать не только разные оттенки серого, но и дополнительные графические элементы такие как маркеры и пунктирные линии.

О том, как переводить график из цветного стиля в черно-белый, можно узнать в вышеупомянутом [семинаре Маркова Николая](#) по таймкоду 36:20.

Ключевой критерий успешного построения графика в черно-белом – это такая же информативность, как при цветном отображении. Безусловно, в черно-белом информативность обеспечить сложнее, поэтому хорошей идеей для автора будет посмотреть успешные примеры построения черно-белых графиков в журналах, которые печатаются в таком цвете.

Визуализация матрицы SV
Видеозапись семинара Н.И. Маркова

<https://bit.ly/4c2mc5x>



Часть 4. Совместное применение традиционных инструментов анализа внешней и внутренней среды компании и матрицы SV для принятия стратегических решений

Матрица SV позволяет проанализировать уровень доминирования и конкуренции на выбранном рынке или его отдельном сегменте. Однако для принятия различного рода стратегических решений лучше сочетать применение традиционных инструментов анализа внешней и внутренней среды компании и матрицы SV. Интеграция традиционных инструментов с матрицей SV позволяет получить более полное и глубокое понимание стратегических вызовов и возможностей компании, принимать обоснованные и эффективные решения, направленные на укрепление её рыночных позиций, адаптацию к внешним изменениям и устойчивое развитие. Таким образом, стратегическое управление становится более проактивным и гибким, что способствует долгосрочному успеху компании в условиях динамичной и конкурентной среды.

4.1. Совместное применение традиционных подходов к анализу внешней среды рынка и матрицы SV

PEST(EL)-анализ. Инструмент стратегического анализа факторов внешней среды, влияющих на деятельность компании. Аббревиатура PESTEL обозначает первые буквы групп факторов для анализа:

- **P** – political – **политические факторы**, включающие в себя анализ политической среды, например, динамику дипломатических отношений с другими странами или внутреннюю политику государства;
- **E** – economic – **экономические факторы**, связанные с анализом экономических аспектов и трендов, например, динамику ВВП и уровня инфляции, изменение доходов населения и уровня безработицы и т.п.;
- **S** – social – **социокультурные факторы**, связанные с различными аспектами общественной жизни, например, уровень жизни населения, демографические показатели, социальные потребности и привычки населения;
- **T** – technological – **технологические факторы**, заключающиеся в анализе влияния развития технологий на деятельность компании, например, искусственного интеллекта или роботизации;
- **E** – environmental – **экологические факторы**, показывающие влияние экологических аспектов и окружающей среды на компанию, например, законодательные ограничения, связанные с защитой окружающей среды, изменения климата или принятые деловые нормы корпоративной социальной ответственности;
- **L** – legal – **правовые факторы**, включающие любые изменения в законодательстве, влияющие на деятельность компании.

Часть 4. Совместное применение традиционных инструментов стратегического анализа и матрицы SV

Ряд исследователей расширяет PESTEL-анализ до PELSLEDET-анализа, добавляя к перечисленным выше факторам рынок рабочей силы, демографические факторы и этические факторы.

PESTEL-анализ позволяет (а) выявить институциональные факторы доминирования участников ядра рынка и (б) объяснить изменения, произошедшие в структуре рынка, выявленные в рамках анализа уровня конкуренции и доминирования при помощи матрицы SV.

«Анализ пяти сил» М. Портера. Метод анализа, разработанный Майклом Портером, включает в себя пять факторов или сил, влияющих на прибыль компании:

- давление поставщиков – угроза (способность) поставщиков добиваться повышения цен;
- давление покупателей – угроза (способность) покупателей добиваться снижения цен;
- давление действующих конкурентов (внутренняя конкуренция);
- угроза появления новых конкурентов в отрасли;
- давление товаров-заменителей (субститутов).

В результате анализа возможно выбрать одну из трёх стратегий:

- стратегия лидерства в минимизации издержек;
- стратегия дифференциации;
- стратегия фокусирования.

В.И. Маршев предлагает дополнять анализ пяти сил М. Портера ещё двумя блоками анализа:

- формирование базы и программа борьбы за потенциальных покупателей;
- формирование базы и программа борьбы за потенциальных поставщиков.

Также, как и PESTEL-анализ, в сочетании с матрицей SV анализ пяти сил Портера позволяет выявить институциональные факторы для компаний внутри доминирующей группы, а также служит для разработки долгосрочной стратегии развития бизнеса.

Матрица McKinsey/GE позволяет проводить мультифакторный анализ для разработки стратегии роста за счёт развития текущих продуктов и добавления новых в портфель компании. Впервые матрица была разработана компанией McKinsey для General Electric в 70-х годах прошлого века.

Матрица из девяти блоков предлагает систематический подход к определению того, куда лучше всего инвестировать свободные денежные средства. Вместо того, чтобы полагаться на прогнозы каждого бизнес-подразделения относительно его будущих перспектив, компания может судить о подразделении по двум факторам, которые будут определять,

будет ли оно преуспевать в будущем: привлекательности соответствующей отрасли и конкурентоспособности подразделения в этой отрасли⁷.

По горизонтальной оси матрицы откладывается относительное конкурентное преимущество, а по вертикальной – оценка привлекательности рынка. Каждый параметр оценивается по трёхбалльной шкале: низкий, средний и высокий балл, и в результате получается матрица размером 3×3. Матрица предлагает различные возможные стратегии поведения компании на рынке.

Представляется рациональным применять матрицу SV до составления матрицы McKinsey для определения конкретного рынка или его отдельного сегмента для анализа.

Матрица BCG строится на основе доли рынка продукта (или компании) относительно лидера и темпов роста продаж анализируемого продукта на рынке относительно среднерыночных темпов роста рынка. В результате получается матрица из четырёх квадрантов:

- **Star** – «звезда» – высокая доля рынка и высокие темпы роста. Данный сегмент приносит много денег, но также требует высокий объем инвестиций для поддержки роста. Когда рынок перестанет расти и требовать денег для удержания доли рынка, продукты переместятся в квадрант «дойных коров». Если остановить инвестиции на растущем рынке, то звезды могут потерять долю рынка и стать «знаками вопроса».
- **Cash cows** – в русском переводе чаще всего «**Дойные коровы**». Имеют большую долю рынка, не требуют инвестиций и являются «источником кеша» для остальных продуктов.
- **Pets** – в русском варианте чаще всего «**собаки**». Низкая доля рынка, низкие темпы роста. Продукт не требует инвестиций, но и не приносит существенных доходов.
- **Question Marks** – «**знаки вопроса**» низкая доля рынка, но высокие темпы роста. По умолчанию «знаки вопроса» требуют больше финансовых вложений, чем приносят. Если инвестиции остановить, то скорее всего умрут. Если продолжать, то при росте доли рынка станут «звёздами», если долю рынка увеличить не получится, то «собаками».

Матрица SV позволяет выбрать рынок для анализа с помощью матрицы BCG. Подробнее об особенностях совместного использования матриц описано в разделе 4.2.

Модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix) базируется и на анализе денежных потоков (как в матрице BCG), и на оценке отдачи инвестиций (как в модели McKinsey). По оси абсцисс в матрице откладывается оценка конкурентной позиции компании, а по оси ординат – оценка отраслевой привлекательности. Матрица разбивается на девять квадратов, каждый из которых соответствует конкретной стратегии:

- Лидер бизнеса;

⁷ Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix [Электронный ресурс] // URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> (дата обращения: 15.06.2024)

Часть 4. Совместное применение традиционных инструментов стратегического анализа и матрицы SV

- Стратегия роста;
- Генерировать денежную наличность;
- Стратегия усиления конкурентных преимуществ;
- Продолжать бизнес с осторожностью;
- Стратегии частичного свёртывания;
- Стратегия удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса;
- Продолжать бизнес с осторожностью или частично сворачивать производство;
- Стратегия свёртывания бизнеса.

Равно как и для матриц BCG и McKinsey, провести анализ конкурентной ситуации на рынке с помощью SV рационально перед построением матрицы Shell, чтобы выбрать необходимый рынок для анализа.

Матрица Менделоу позволяет оценивать влияние стейкхолдеров на деятельность компании. Влияние в этой концепции рассматривается в двух измерениях: как фактор власти, то есть способности и возможности оказывать влияние на организацию, и как фактор интереса, то есть желания оказывать влияние на компанию. Матрица позволяет выделить стейкхолдеров компании и разделить их на четыре группы (см. Таблица 7).

В дополнение к матрице SV матрица Менделоу позволяет выбрать стратегии поведения со стейкхолдерами компании для удержания текущей позиции на рынке или увеличения своей доли, в том числе за счёт кооперации с компаниями из доминирующей группы.

Таблица 7. Матрица стейкхолдеров Менделоу

	Низкий интерес	Высокий интерес
Высокое влияние	Удовлетворение Держите их в курсе, решайте проблемы по мере их возникновения и следите за уровнем их заинтересованности	Ключевые игроки Тесно взаимодействуйте с этими заинтересованными сторонами, сотрудничайте и активно управляйте их ожиданиями
Низкое влияние	Низкий приоритет Пассивно отслеживайте их проблемы, предоставляйте базовую информацию и избегайте чрезмерного инвестирования ресурсов	Информирование Поддерживайте их удовлетворённость, привлекайте их, когда это необходимо, и активно решайте их проблемы

Источник: Mendelow Stakeholder Matrix [Электронный ресурс] // URL: <https://fourweekmba.com/mendelow-stakeholder-matrix/> (дата обращения: 15.06.2024)

Матрица Ансоффа или матрица товар-рынок позволяет определять стратегии позиционирования товара на рынке и строится на основе классификации товаров и рынков, на которых находится компания, на существующие и новые. В результате матрица 2×2 выделяет четыре возможных стратегии развития компании:

Часть 4. Совместное применение традиционных инструментов стратегического анализа и матрицы SV

- стратегия проникновения на рынок (существующий товар — существующий рынок);
- стратегия развития рынка (существующий товар — новый рынок);
- стратегия развития товара (новый товар — существующий рынок);
- стратегия диверсификации (новый продукт — новый рынок).

Матрица SV позволит оценить текущую позицию и возможности развития компании на выбранных при помощи матрицы Ансоффа рынках.

Матрица Хофера или модель Хофера–Шенделя позволяет сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, учитывая стадию жизненного цикла рынка товаров и его показатели в сравнении с конкурентами.

В матрице по горизонтальной оси отображается оценка конкурентной позиции компании (оценка проводится по шкале «слабая», «средняя» и «сильная»), по вертикальной отражается стадия развития рынка: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение.

Результаты анализа рынка при помощи матрицы SV позволяют принимать решение о выборе и корректировке стратегий, полученных с помощью модели Хофера–Шенделя.

Матрица ADL (от названия консалтингового агентства, которое её разработало – Arthur D. Little) позволяет разрабатывать стратегии позиционирования с учётом жизненного цикла отрасли и товара.

На вертикальной оси матрицы ADL располагаются пять конкурентных позиций в соответствии с концепцией жизненного цикла организации: доминирующая, сильная, благоприятная, неустойчивая и слабая. При необходимости добавляется и «нежизнеспособная» позиция. По горизонтальной шкале откладываются стадии развития отрасли: зарождение, рост и развитие, зрелость и старение. Матрица составляется индивидуально для каждой бизнес-единицы, что позволяет определить и конкурентное положение бизнеса в отрасли, и состояние самой отрасли.

Матрица SV, применяемая при стратегическом анализе с помощью матрицы ADL, позволяет дать более полную и точную оценку конкурентной позиции компании.

Модель PAM-TAM-SAM-SOM используется для оценки достижимой в ближайшей перспективе доли рынка, которую компания (продукт) может занять при текущей бизнес-модели. Модель включает в себя оценку потенциально доступного объёма рынка (Potential available market, PAM), общий доступный объём рынка (Total available/addressable market, TAM), общий доступный для обслуживания объём рынка (Service available/addressable market), реально достижимый объём рынка (Share of market, SOM).

При оценке объёма рынка методом «сверху вниз» матрица SV позволит определить объём рынка, который компания сможет получить, учитывая готовность потребителя к принятию инновации, насыщенность конкурентной среды и действия конкурентов (Иващенко, 2021).

SWOT-анализ учитывает факторы не только внешней среды – возможности и угрозы рынка, – но и факторы внутренней среды компании – её сильные и слабые стороны.

Часть 4. Совместное применение традиционных инструментов стратегического анализа и матрицы SV

Матрица SV позволяет провести анализ внешних факторов деятельности компании, позволяя учитывать особенности сложившейся на рынке конкурентной ситуации.

Таким образом, при совместном использовании традиционных инструментов анализа внешней среды компании и матрицы SV для принятия стратегических решений можно выделить два основных направления:

- 1) матрица SV может служить базой для определения факторов внешней среды, которые необходимо учитывать при проведении анализа традиционными методами;
- 2) традиционные методы стратегического анализа могут объяснять изменения конкурентной ситуации, выявленные на рынке при помощи матрицы SV.

Рассмотрим подробнее этапы совместного применения матриц BCG и SV в рамках первого направления.

4.2. Совместное применение матриц BCG (Growth-Share) и SV (Strength-Variety) для разработки продуктовых стратегий⁸

Совместное применение матриц SV и BCG позволяет не интуитивно, а численными методами выбрать те рынки, где компании стоит конкурировать и разработать наиболее эффективные стратегии.

Матрица SV позволяет выбрать рынок для анализа с помощью матрицы BCG

Совместное применение матриц SV и BCG позволяет лидерам рынка определить необходимые действия для удержания своей позиции, другим участникам доминирующей группы - оценить свои возможности по сравнению с лидером рынка, а компаниям вне ядра рынка выявить свои сравнительные преимущества на более узких сегментах или в отдельных нишах рынка, а также увидеть возможности по использованию институциональных преимуществ для попадания в группу доминирующих компаний. Например, если на рынке бытовой техники компания является малозаметным игроком, на отдельном его сегменте стиральных машин не входит в доминирующую группу, а вот на рынке профессиональных машин для детских садов является одним из лидеров, то именно в контексте этого рынка необходимо анализировать положение продукта на матрице BCG и, соответственно, принимать дальнейшие инвестиционные решения и контролировать их эффективность.

Алгоритм совместного применения матрицы SV и матрицы BCG выглядит следующим образом:

1. Анализ рынка с помощью матрицы SV для выбора сегментов, где существует доминирование, и определения характера конкуренции. В случае, если ваша компания не попадает в доминирующую группу, стоит рассмотреть возможность выделения более узких рынков, например, по продуктовому,

⁸ Текст на основе Vertogradov V., Shchelokova S., Govorova A. Joint application of BCG (growth-share) and SV (strength-variety) matrices for the product strategy development // International May Conference on Strategic Management – IMCSM23. — Vol. 19. — Bor, Serbia: 2023. — P. 202–213.

Часть 4. Совместное применение традиционных инструментов стратегического анализа и матрицы SV

географическому или другим критериям для того, чтобы более точно определить конкурентную среду и уровень конкуренции внутри доминирующей группы.

2. Построение матрицы BCG для тех сегментов рынка, где компания попадает в доминирующую группу.
3. Принятие стратегических решений с учётом положения компании внутри доминирующей группы.

Направления уточнения стратегических решений на основе совместного применения матриц BCG и SV

В зависимости от результатов применения матрицы BCG по сегментам рынка, выбранным с помощью матрицы SV, возможны различные варианты стратегий развития или сокращения (см. Таблица 8)

Часть 4. Совместное применение традиционных инструментов стратегического анализа и матрицы SV

Таблица 8. Матрица SV/BCG

	Звёзды (лидер рынка + высокие темпы роста)	Коровы (лидер рынка + низкие темпы роста)	Знаки вопроса (нелидер рынка + высокие темпы роста)	Собаки (нелидер рынка + низкие темпы роста)
G «Доминирующая суперальфа»	<ul style="list-style-type: none"> • Удержание отрыва • Сохранение позиций в доминирующей группе и на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Удержание рынка товарами-субститутами 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли рынка за счёт новых ниш 	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсификация (перенаправление) ресурсов на другие рынки • Уход с рынка (включая продажу компании заинтересованным игрокам доминирующей группы)
I «Низкие или естественные барьеры»	<ul style="list-style-type: none"> • Борьба за новых клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Барьеры для новых игроков, в том числе через включение их в собственные логистические цепочки 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли рынка за счёт новых ниш 	
RO «Красный океан»	<ul style="list-style-type: none"> • Большое количество инвестиций для сохранения позиции (за счёт увеличения объёма продаж и доли рынка) 	<ul style="list-style-type: none"> • Кооперация и уход в B4 • Развитие продуктов на других рынках 	<ul style="list-style-type: none"> • Гонка за лидером и переход рынка в B4 • Большой объём инвестиций 	
B4 «Естественная олигополия»	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность уйти в G за счёт высоких темпов роста • Создание барьеров для недоминирующих компаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Укрепление барьеров доминирующей группы (кооперация с другим игроками группы) 	<ul style="list-style-type: none"> • Объединение с лидером или другими игроками доминирующей группы • Нишевые стратегии 	

Источник: (Vertogradov, и др., 2023)

«Звёздные» стратегии в квадрантах матрицы SV

Если у компании есть продукт-«звезда», это означает, что компания является лидером рынка, а темпы роста её продаж выше среднерыночных. Рассмотрим четыре варианта расположения «звезды» в матрице SV:

Квадрант G. Компания является лидером как внутри доминирующей группы, так и рынка в целом. В таком случае её основная стратегическая цель состоит в поддержании и укреплении существующего разрыва от других участников рынка. Сделать это можно, в том числе, путём инвестиций в сохранение и усиление институциональных преимуществ, которые обеспечивают лидерство. Также важно предотвращать усиление конкурентов, которые могут привлечь новых потребителей на растущем рынке или отвоевать долю рынка у текущих игроков.

В 2018 году страховая группа «СОГАЗ» сумела значительно опередить конкурентов благодаря поглощению второго по доле игрока рынка личного страхования — всех компаний группы «ВТБ Страхование». В результате доля лидера увеличилась с 23,4% до 42,2%. Примечательно, что в 2018 году доля «ВТБ Страхования» составляла 18,9%, что указывает на отсутствие синергетического эффекта в первый год после слияния (Shchelokova, et al., 2023).

Квадрант B4. Компания является лидером с несущественным отрывом от основных конкурентов, а на рынке существует «естественная олигополия». Если рост компании превышает показатели других компаний в доминирующей группе, то у компании есть шанс перевести рынок в квадрант G, как минимум, за счёт увеличения отрыва от остальных игроков. Если такой возможности нет, то есть все игроки в доминирующей группе растут быстрее рынка (вероятно, за счёт поглощений долей компаний вне доминирующей группы), то, как минимум, нужно предпринимать все возможные действия для защиты «естественной олигополии», создавая барьеры для игроков, не входящих в доминирующую группу.

«Естественная олигополия» может сохраняться на рынке даже если оценка с помощью матрицы SV относит его в другое состояние – «красного океана». На российском рынке премиальных автомобилей с 2019 года наблюдается доминирующая группа, состоящая всего из двух игроков: BMW и Mercedes-Benz. Их доли рынка практически одинаковы и не превышают 65% рынка в совокупности (в 2021 году – 29% и 26,7% соответственно), что позволяет отнести рынок в квадрант RO, однако по своей сути, он всё ещё является олигополией. Переход рынка в новое состояние был достигнут за счёт значительного расширения присутствия Mercedes: открытия нового завода и получения доступа к государственным закупкам (Вертоградов, и др., 2022).

Квадрант RO. Несмотря на не очень значимое положение компании на данном рынке, формально она является лидером слабо дифференцированной доминирующей группы. Для поддержания лидирующей позиции компании потребуются значительные инвестиции, что соответствует классическим рекомендациям матрицы BCG для «звёзд»: инвестировать в рост продаж и увеличение рыночной доли.

Инвестиции действительно позволяют удерживать лидирующие позиции даже в условиях кризиса. В 2020 году в Бразилии наблюдалось значительное снижение экономической активности населения вследствие пандемии коронавируса: причинами стали и падение доходов населения, и большое количество смертей от COVID-19. Тем не менее, трём иностранным брендам: Volkswagen, Chevrolet и Fiat – удалось сохранить свои позиции на автомобильном рынке: у них было достаточно финансовых и производственных ресурсов для удержания своих долей (Спектор, 2022).

Квадрант I. Компания занимает лидирующую позицию с существенным отрывом от других компаний доминирующей группы, однако на рынке присутствует множество потенциальных конкурентов, способных ослабить положение компании из-за относительно низких барьеров входа. В данной ситуации основными рекомендациями для укрепления позиций являются борьба за новых клиентов и поиск новых сегментов на растущем рынке, что позволит сохранить и усилить свои позиции, а в идеальном случае — перейти в сегмент G.

Например, согласно оценкам (Сулова, и др., 2020), международный рынок образования соответствует сегменту I, при этом лидером в абсолютном большинстве случаев являются США. Их традиционные стратегии, включающие лидерство в образовательных инновациях и создание привлекательных условий для трудоустройства учёных и соискателей со всего мира, во многом соответствуют вышеуказанным рекомендациям.

А может быть «корова»?

Если, согласно матрице BCG, продукт компании является «коровой», то это означает, что этот продукт занимает лидирующее положение на рынке, но темпы роста продаж ниже среднерыночных. Эта ситуация отлична от предыдущей («звезда»), так как темпы роста компании значительно медленнее, а значит, ей сложнее сохранять доминирующее положение. В зависимости от характера доминирования на рассматриваемом рынке для продуктов типа «корова» можно рекомендовать следующее:

Квадрант G. Задача компании с продуктом-«коровой» состоит в сдерживании рынка от распада и конкуренции с товарами-субститутами (альтернативными продуктами, которые могут удовлетворить потребности текущих клиентов компании).

В период кризиса, вызванного пандемией 2020 года, доля компании Danone на российском рынке снижалась во многих сегментах рынка продуктов питания. Сохранить лидирующую позицию удалось благодаря расширению бизнеса в области растительных и вегетарианских молочных продуктов (Якимова, 2023). Представители компании заявили, что теперь растительные продукты станут ключевыми в общей стратегии развития компании⁹.

Квадрант B4. Компании с продуктом-«коровой» в квадранте B4 необходимо усиливать барьеры вокруг доминирующей группы совместно с другими компаниями, чтобы увеличить отрыв от остальных игроков. На большинстве рынков, проанализированных различными авторами с помощью матрицы SV, в доминирующую группу в квадранте B4

⁹ Оборот Danone в условиях пандемии упал на 6,6% в 2020 году [Электронный ресурс] // URL: <https://milknews.ru/index/danone-otchet-2020.html> (дата обращения: 10.06.2024)

входили преимущественно зарубежные компании. После ухода большинства из них с российского рынка в 2022 году ожидается значительное изменение его структуры. В связи с этим важно будет проанализировать поведение российских компаний, которые ранее находились в позиции «дойных коров» и демонстрировали сравнительно низкие темпы роста из-за институциональных барьеров, возведённых доминирующей группой.

Квадрант RO. Высокомаржинальной «корове» необходимо проанализировать, целесообразно ли вкладывать дополнительные усилия в защиту своей позиции, если конкуренция на рынке довольно жёсткая (ограниченный спрос, отсутствие значительных преимуществ у игроков). Возможно, стоит рассмотреть возможность объединения с другими участниками рынка для перемещения его в квадрант B4, или сосредоточиться на разработке новых продуктов на более перспективных рынках.

Квадрант I. Компании с продуктом-коровой в квадранте I необходимо защищать свои позиции от новых конкурентов, так как барьеры для входа на рынок невысоки.

Классический пример компании из квадранта I – Икеа. Несмотря на низкие темпы роста в 2020 году¹⁰ по сравнению с общими показателями роста мебельного производства¹¹, Икеа, благодаря отлично налаженной системе сбыта, закупок и контроля качества продукции, продолжила доминировать в продаже мебели. Многие её прямые конкуренты поставляли ей свою продукцию. Крупным производителям на мебельном рынке практически невозможно было избежать сотрудничества с такой мощной розничной сетью, как Икеа. Однако, начав с ней работать, мебельные компании рисковали потерять возможности для собственного развития, так как Икеа диктовала свои условия и становилась их ключевым клиентом (Лагунцов, 2022).

А может «знак вопроса»?

Если продукт компании – «знак вопроса», то компания не является лидером рынка, но темпы роста её продаж при этом выше среднерыночных. С одной стороны, на рынке есть более крупные игроки, положение которых нельзя игнорировать, с другой стороны, у компании есть потенциал роста.

Квадранты G и I. В данных ситуациях лидер, скорее всего, обладает значительными институциональными преимуществами, поэтому конкурировать с ним будет весьма сложно. В этом случае целесообразной стратегией может быть увеличение доли рынка за счёт завоевания потребителей в нишевых сегментах, которые часто не представляют интереса для доминирующего игрока.

Например, до пандемии COVID-19 группа «Аэрофлот»¹² контролировала 46,8% всего пассажирооборота в России (Волохов, 2020). Её ближайшие конкуренты, такие как S7 (с

¹⁰ Продажи ИКЕА в России показывают положительную динамику [Электронный ресурс] URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/prodazhi_ikea_v_rossii_pokazyvayut_polozhitelnuyu_dinamiku3266/ (дата обращения: 10.06.2024)

¹¹ Новые тренды на российском мебельном рынке [Электронный ресурс] URL: <https://mebel-news.pro/articles/furniture-business/novye-trendy-na-rossijskom-mebelnom-rynke/> (дата обращения: 10.06.2024)

¹² Группа «Аэрофлот» включает авиакомпании «Аэрофлот» (31,3% пассажирооборота), «Россия» (7,9%), «Победа» (7%) и «Аврора» (0,6%) (Волохов, 2020).

14% пассажирооборота) и AzurAir (с 10%), выбрали путь конкуренции через ниши. В то время как «Аэрофлот» доминировал на международных регулярных рейсах, S7 укрепляла свои позиции на внутрироссийском рынке (Кореняко, 2022), а AzurAir специализировалась на чартерных рейсах (Волохов, 2020).

Квадрант В4. Компаниям с «трудными детьми» в условиях «естественной олигополии» необходимо стремиться к сотрудничеству с лидером и другими членами доминирующей группы рынка, чтобы усилить свои позиции и выделиться среди остальных участников. Можно использовать стратегии нишевого лидерства, где у компании имеются институциональные или рыночные преимущества. Важно приложить усилия, чтобы не допустить увеличения разрыва с более крупными игроками, так как это может привести к выпадению из доминирующей группы и утрате всех институциональных преимуществ, связанных с участием в ней.

Например, по опыту выделения государственных субсидий для поддержки российской автопромышленности их всегда получают лидеры массового автомобильного рынка, поскольку они соответствуют текущим требованиям по локализации производства¹³. Потеря позиций одного из производителей в такой группе «субсидируемых лидеров» значительно ослабит ценовую конкурентоспособность его продукции.

Квадрант RO. С одной стороны, компания с продуктом-вопросом в условиях «красного океана» имеет смысл предпринять усилия, чтобы догнать лидера, и сдвинуть рынок в В4, но высокий уровень конкуренции определяет высокую потребность в инвестициях для сохранения и наращивания доли рынка. В данном случае важно оценить свои преимущества относительно конкурентов для определения перспективности прикладываемых усилий.

Например, в 2004 году Microsoft Explorer доминировал среди браузеров для настольных компьютеров с долей рынка 94,5%. В 2014 его догнал браузер Chrome от компании Google, который по итогам 2021 года занял 68,76%, а доля браузера от Microsoft упала до 1,6%¹⁴. У Google хватило ресурсов и настойчивости победить лидера, чего не скажешь о других участниках рынка – Opera, Firefox и остальных.

Если ваш продукт – «Собака»

Компания с продуктом-«собакой» имеет низкую долю рынка и темпы продаж, то есть вряд ли окажется в доминирующей группе. И матрица BCG предлагает отказываться от таких продуктов, хотя в реальной жизни такой отказ не всегда оправдан.

Действительно, в связи с завершающей стадией жизненного цикла продукта в данном квадранте матрицы BCG нет смысла инвестировать значимые ресурсы в развитие продукта. Исключением может стать случай, когда потенциально можно возобновить развитие данного рынка.

¹³ Александр Морозов: «Меры господдержки автопрома попали в точку» [Электронный ресурс] URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/characters/2020/11/02/845549-meri-gospodderzhki> (дата обращения: 10.06.2024)

¹⁴ <https://www.affde.com/ru/browser-market-share.html>

Часть 4. Совместное применение традиционных инструментов стратегического анализа и матрицы SV

Классические стратегии матрицы BCG предлагают в данном квадранте кардинальные стратегии сокращения типа закрытия или продажи бизнеса. Всегда ли стоит ли отказываться от продукта-«собаки»? Ответ на этот вопрос будет зависеть от финансовой привлекательности данного продукта: он может не быть высокомаржинальным, но, например, за счёт высокой доли в портфеле компании может нести на себе большую часть фиксированных издержек, тем самым «повышая» маржинальность остальных продуктов. Также важно учитывать роль этого продукта в бизнес-модели, например, когда этот продукт обеспечивает доступ к клиентской базе или другим источникам дохода компании.

Возможность продажи данного бизнеса будет отличаться по сегментам матрицы SV. В ряде рассмотренных выше ситуаций участникам рынков из квадрантов I и B4 предлагается увеличить отрыв от остальных игроков, чтобы перевести рассматриваемый рыночный сегмент в квадрант G: наличие заинтересованных в таком переходе игроков и будет влиять на привлекательность и возможность продажи данного бизнеса.

Ключевые выводы и рекомендации по применению матриц Strength–Variety и Growth–Share

Матрица BCG очень ограниченно применима в современных условиях, так как редко возникает ситуация, когда выполняются все предпосылки, заложенные в матрицу. Это вызывает большой объём критики, а также большое количество авторских интерпретаций в попытке улучшить результаты применения инструмента. При неаккуратном применении инструмента полученные выводы не будут отражать реальность, а рекомендованные стратегии будут некорректны.

Совместное применение матрицы BCG и матрицы SV поможет более точно выбрать рынок для применения матрицы BCG, а также скорректировать рекомендуемые стратегии с учётом характера конкуренции на рассматриваемом рынке.

На разных конкурентных рынках для одинаковых типов продуктов («собака», «звезда» и др.) эффективные стратегии развития этих продуктов будут различаться. Например, для продуктов типа «знак вопроса» стратегии развития в квадрантах RO, G и B4 будут значительно отличаться друг от друга, равно как и для других типов продуктов.

При анализе современных рынков следование базовым стратегиям матрицы BCG не всегда приводит к желаемому результату, а совместное использование с матрицей SV позволит значительно усилить качество выводов по результатам анализа.

Часть 5. Практические задания

Задание 1. Анализ уровня доминирования на автомобильном рынке

Особенностью деловой практики на автомобильных рынках является то, что статистика продаж ведётся не в денежном, а в натуральном выражении, в количестве проданных автомобилей (а не денежном эквиваленте продаж). Это позволяет избежать влияния роста цен при оценке изменений в уровне доминирования на рынке за определённый период времени.

Портал [Auto.VERcity](https://auto.vercity.ru) содержит информацию об объёме продаж новых автомобилей в 2005–2024 годах в различных странах мира. В топ-5 стран по объёму рынка автомобилей по итогам 2023 года входили Китай (более 30 млн проданных автомобилей), США (более 16 млн), Индия (более 5 млн), Япония (более 4,7 млн) и Германия (более 3 млн автомобилей).

Таблица 9. Топ-10 стран по количеству проданных новых автомобилей в 2023 году

Страна	Количество проданных автомобилей в 2023 году, шт.
Китай	30 045 440
США	16 132 881
Индия	5 079 765
Япония	4 774 722
Германия	3 140 795
Бразилия	2 308 236
Великобритания	2 250 309
Франция	2 209 518
Италия	1 762 066
Канада	1 736 066

Источник: Статистика продаж новых автомобилей в 2023 году [Электронный ресурс] // URL: <https://auto.vercity.ru/statistics/sales/2023/> (дата обращения: 15.06.2024)

Портал [Auto.VERcity](https://auto.vercity.ru)
Статистика продаж автомобилей в странах мира

<https://auto.vercity.ru/>



Задания к кейсу

Выберите автомобильный рынок любой страны и проанализируйте уровень доминирования и конкуренции на нём при помощи матрицы SV за 2014-2023 годы.

Этапы выполнения исследования:

1. Зайдите на сайт Auto.VERcity и найдите страницу со статистикой продаж автомобилей в различных странах мира.
2. Выберите страну для анализа уровня доминирования и концентрации на автомобильном рынке и создайте таблицу с данными на основе информации на сайте за 2014-2023 года.
3. Рассчитайте доли каждой компании на рынке за выбранные года.
4. Вставьте данные о долях компаний в шаблон MS Excel для построения матрицы SV (см. подробнее про использование шаблона на стр. 53-57). Также можно провести анализ с помощью шаблона для R (см. стр. 58).
5. На графике ниже отметьте положение рынка с 2014 по 2023 годы и дополните его стрелками, означающих переход рынка из одного положения в другое (если такое изменение произошло).



Шаблон для построения матрицы SV

Шаблон MS Excel с инструкцией по построению матрицы SV. Пароль к скрытым листам – 123

<https://www.svmatrix.online/ru/Расчет>



индекса CRSV). Менялась ли степень дифференциации компаний внутри доминирующей группы (оцените динамику индекса HTSV)? Результаты анализа оформите в виде таблицы.

Год	Индекс Линда	CRSV, %	HTSV	Квадрант	Состав доминирующей группы

Часть 5. Практические задания

2023					
2022					
2021					
2020					
2019					
2018					
2017					
2016					
2015					
2014					

Попробуйте объяснить произошедшие на рассматриваемом рынке изменения: какие внешние факторы влияли на уровень доминирования и конкурентную ситуацию?

Какие решения принимали основные игроки, что позволяли им занимать лидирующие позиции?

Часть 5. Практические задания

Анализ факторов, влияющих на изменение уровня доминирования и конкуренции

Год	Политические	Экономические	Социально-культурные	Технологические	Экологические	Правовые
2023						
2022						
2021						
2020						
2019						
2018						
2017						
2016						
2015						
2014						

Задание 2. Кейс «Опять «четвёрка»?»

В статье «Можно ли доказать цифрами существование «Большой четвёрки» на российском рынке аудита?»¹⁵ анализируется уровень доминирования и конкуренции на рынке аудиторских услуг в России до 2021 года. В.А. Вертоградов и С.В. Щелокова проверяют общепризнанное мнение о наличии «большой четвёрки» – группы доминирующих – компаний на рынке аудиторских услуг на основе данных по выручке. Проведённое исследование выявило доминирование на рынке аудита, а также в целом подтвердило гипотезу о наличии «большой четвёрки»: в некоторые периоды «большая четвёрка» аудиторских компаний превращалась на российском рынке в «большую тройку».

В марте 2022 года компании «большой четвёрки» – PricewaterhouseCoopers (PwC), KPMG, EY, Deloitte – заявили об уходе с российского рынка. В рамках своей деятельности российские компании, работавшие на рынке под международными брендами, не были дочерними структурами, а являлись партнёрами международных аудиторов. Таким образом, весной 2022 года произошло не закрытие бизнеса, а разрыв международных связей¹⁶.

Российские компании сменили своё название: PwC теперь называется «Технологии доверия», Ernst and Young вначале сменил название на «Б1», а затем на «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» («ЦАТР – аудиторские услуги»), Deloitte – «Деловые решения и технологии», а KPMG – Кефт (Кепт).

По итогам 2022 года объёмы выручки крупнейших компаний снизилась на 4-17% по сравнению с прошлым годом, а вот выручка компаний «среднего эшелона», наоборот, выросла за счёт перехода части клиентов «большой четвёрки» к другим аудиторским компаниям¹⁷.



Вместе с уходом крупных международных компаний появилась тенденция перехода бывших клиентов «большой четвёрки» к обычным российским аудиторам. В первую очередь на это повлияла существенная разница в цене, которая во многом складывалась за счёт международного бренда. В случае, когда качество услуг одинаково, стоимость отличается в разы, а в бренде нет никакого смысла (выход на западные рынки капитала, IPO – закрыт), выбор становится вполне логичен.

Сергей Гебель, генеральный директор
юридической компании «Гебель и партнёры»

¹⁵ Вертоградов В.А., Щелокова С.В. Можно ли доказать цифрами существование «Большой четвёрки» на российском рынке аудита? // Аудит. — 2022. — № 1. — С. 15–21

¹⁶ Аудит по отечественным стандартам [Электронный ресурс] // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5249707> (дата обращения: 15.06.2024)

¹⁷ Можем заменить: рынок аудита и консалтинга в 2023 году [Электронный ресурс] // URL: <https://psblog.ru/mozhem-zamenit-rynok-audita-i-konsaltinga-v-2023-godu/> (дата обращения: 15.06.2024)

По мнению экспертов отрасли, трансформация рынка аудиторских услуг значительно снизила барьеры для появления новых игроков рынка и роста существующих компаний. При этом спрос на аудиторские и консультационные услуги будет расти за счёт роста как числа компаний во всех отраслях экономики, так и необходимости разработки новых стратегий развития и дорожных карт из-за диверсификации рынков и импортозамещения ушедших с российского рынка компаний.

Помимо изменений рыночной структуры, связанной с уходом международных компаний, в 2023 году начались и изменения правовой среды. С 1 января был отменен обязательный аудит для некоторых непубличных акционерных обществ. Однако проверка осталась обязательной для бюро кредитных историй, профессиональных участников рынка ценных бумаг, компаний с государственным участием, а также банков, страховщиков, микрофинансовых организаций и застройщиков. Эти организации получили статус общественно значимых организаций (ОЗО). Кроме того, компании обязаны проводить аудит в случае, если прибыль в прошлом отчётном периоде превысила 800 млн рублей или сумма активов превысила 400 млн рублей.

Публичные и непубличные акционерные общества, обязанные проводить аудит в 2023 году, могут заключать соглашения на проведение проверок только с организациями, зарегистрированными в профильных реестрах Федерального казначейства или Центрального банка РФ¹⁸.

В 2023 году ужесточились также требования к численности персонала аудиторских компаний, имеющих право работать с ОЗО. Теперь такие аудиторские компании должны иметь в штате от пяти до двенадцати аудиторов, тогда как ранее было достаточно от трех до семи специалистов¹⁹.

Задания к кейсу

В своей работе В.А. Вертоградов и С.В. Щелокова использовали данные рэнкингов рейтингового агентства РАЭК и проанализировали уровень доминирования и конкуренции на рынке аудиторских услуг за имеющиеся периоды до 2021 года. Продолжите исследование, собрав данные о выручке крупнейших российских аудиторских организаций за 2022-2023 годы на сайте рейтинговой группы RAEX. Проведите анализ при помощи матрицы SV, используя шаблон MS Excel или при помощи кода R.

Этапы выполнения исследования:

1. Изучите список крупнейших российских аудиторских организаций на сайте рейтинговой группы RAEX (см. ссылку и qr-код ниже).
2. При помощи MS Excel создайте таблицу с данными о выручке аудиторских компаний за 2022-2023 года.

¹⁸ Аудиторы общественно значимых организаций на финансовом рынке [Электронный ресурс] // URL: https://cbr.ru/finm_infrastructure/audit_fm/ (дата обращения: 15.06.2024)

¹⁹ Можем заменить: рынок аудита и консалтинга в 2023 году [Электронный ресурс] // URL: <https://psblog.ru/mozhem-zamenit-rynok-audita-i-konsaltinga-v-2023-godu/> (дата обращения: 15.06.2024)

Часть 5. Практические задания

3. Рассчитайте доли каждой компании на рынке за выбранные года.
4. Вставьте данные о долях компаний в шаблон MS Excel для построения матрицы SV (см. подробнее про использование шаблона на стр. 53-57). Также можно провести анализ с помощью шаблона для R (см. стр. 58).
5. На графике ниже отметьте положение рынка в 2022-2023 годах и дополните его стрелками, означающих переход рынка из одного положения в другое (если такое изменение произошло).

Список крупнейших российских аудиторских организаций
Сайт рейтинговой группы RAEX

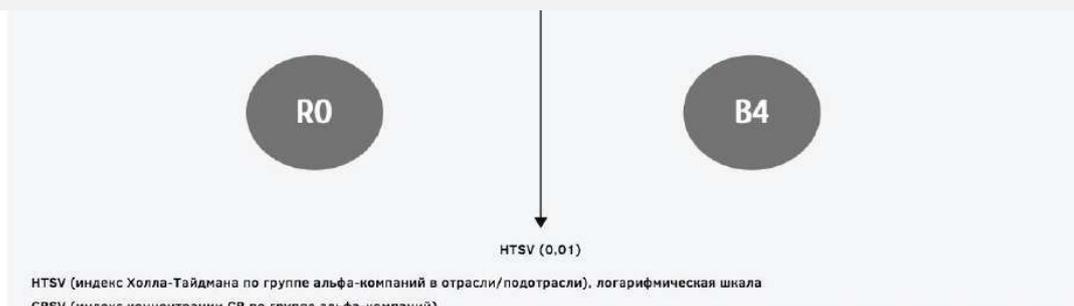
https://raex-rr.com/b2b/audit/biggest_auditors_rating/2024/



Шаблон для построения матрицы SV

Шаблон MS Excel с инструкцией по построению матрицы SV. Пароль к скрытым листам – 123

<https://www.svmatrix.online/ru/Расчет>



Ответьте на вопросы:

Как изменилась конкурентная ситуация на рынке аудиторских услуг за рассматриваемый период? Осталась ли на рынке «большая четвёрка» или состав доминирующей группы изменился? Изменилась ли доля рынка, которую занимает группа доминирующих компаний (индекс CRSV)? Произошли ли изменения в дифференциации компаний внутри неё (индекс HTSV)?

Год	Индекс Линда	CRSV, %	HTSV	Квадрант	Состав доминирующей группы
2024					
2023					

Часть 5. Практические задания

2022					
------	--	--	--	--	--

Какие факторы оказали влияние на структуру рынка?

Группы факторов	2022 год	2023 год
Политические		
Экономические		
Социально-культурные		
Технологические		
Экологические		

Часть 5. Практические задания

Правовые		
----------	--	--

Задание 3. Кейс «Свободная касса!»

Пандемия коронавируса 2020 года повлияла на многие отрасли российской экономики. Особенно сильно пострадали от ограничений на посещение общественных мест и снижения доходов населения сектора сферы услуг: ресторанный бизнес, фитнес-индустрия, развлекательные заведения, сфера туризма и другие.

Падение рынка быстрого питания в 2020 году был не столь драматичным как в европейских странах за счёт изменения моделей поведения потребителей на рынке. В период пандемии в сфере общественного питания больше всего пострадали кафе и рестораны полного обслуживания, потеряв около 4% рынка, а вот доля сегмента фастфуда наоборот выросла на 8%²⁰.



Это феноменальный показатель. Россия по структуре рынка встала в один ряд с Китаем, США и Канадой, где доля фастфуда доходит до 60 %. При этом в европейских странах, таких как Великобритания, Германия и Франция, фастфуд занимает лишь 25-50 % индустрии фудсервиса.

Марина Лапенкова, эксперт рынка фудсервиса российского отделения
NPD

Эксперты выделяют следующие факторы роста сегмента быстрого питания в период пандемии COVID-19:

- готовность ресторанов быстрого питания к ограничениям, вызванным пандемией: наличие собственной доставки или соглашений с крупными сервисами доставки продуктов питания, мобильных приложений и других востребованных технологий;
- высокая степень доверия потребителей к сетевым заведениям и уверенность в том, что в них лучше следят за соблюдением санитарных норм и регулярно дезинфицируют все помещения;
- особенности структуры целевой аудитории фастфуда: восстановление спроса происходило в основном за счёт сегмента потребителей моложе 35 лет, которые быстрее адаптировались к цифровой трансформации быстрого питания²¹;
- большое количество заведений, расположенных в удобных для посетителей локациях: в пешей доступности от метро и транспорта²².

К концу 2021 года ресторанный рынок практически восстановился от последствий пандемии, показывая лишь двухпроцентное отставание от показателей доковидного 2019 года. При этом сегмент фастфуда чувствовал себя более уверенно, привлекая посетителей из более дорогих форматов. Популярность еды на вынос и доставки также способствовала

²⁰ Цифра года: 57% [Электронный ресурс] // URL: <https://restorator.chef.ru/tpost/blpgdxnh21-tsifra-goda-57> (дата обращения: 15.06.2024)

²¹ Там же

²² Потребители выбрали короткий путь [Электронный ресурс] // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5977416> (дата обращения: 15.06.2024)

Часть 5. Практические задания

удержанию этого сегмента на плаву в период строгих антиковидных ограничений. В результате, к декабрю 2021 года оборот рынка фастфуда превысил доковидный уровень почти на 10%²³.

Лидером российского рынка быстрого питания в 2021 году была компания McDonald's, в тройку лидеров также входили Yum! Brands (бренды KFC и PizzaHut) и Burger King (Рисунок 25).

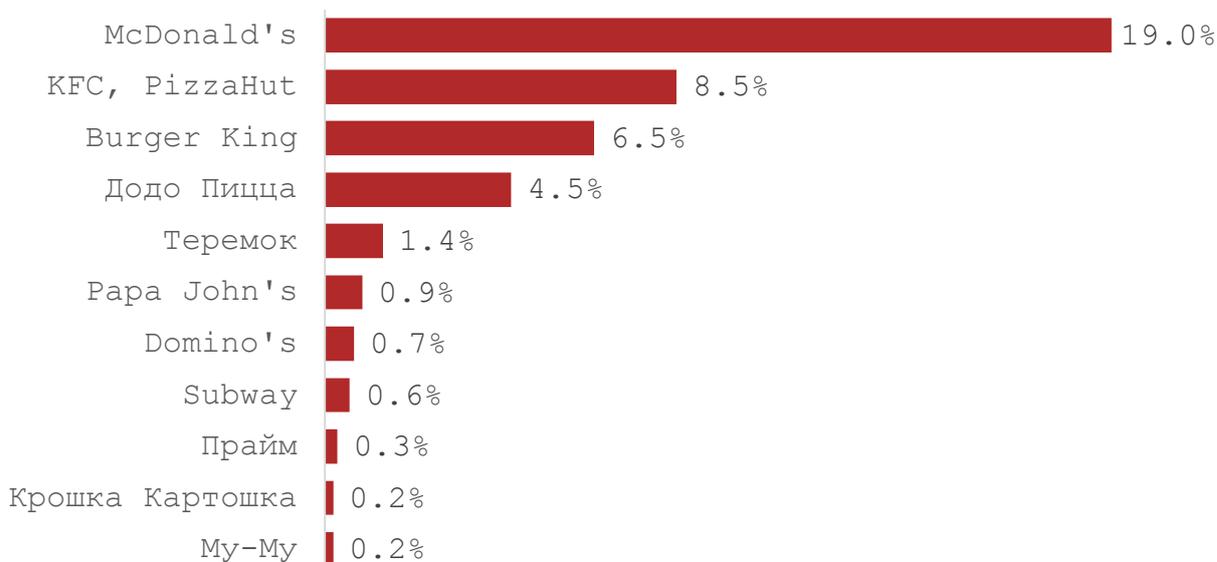


Рисунок 25. Доли ведущих игроков на рынке фастфуда, 2021, %

Источник: Рынок фастфуда: состояние и перспективы развития [Электронный ресурс] // URL: <https://prochefmagazine.ru/themes/ekspertiza/rynok-fastfuda-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya/> (дата обращения: 15.06.2024)

Самыми известными компаниями в сфере фастфуда стали McDonalds (доля респондентов, знающих бренд – 88%), KFC (82%), Burger King (80%), Dodo Pizza (74%) и «Шоколадница» (67%). При этом больше всего доверяют тем же брендам KFC (76% опрошенных), Dodo Pizza (76%), «Шоколадница» (75%), McDonalds (74%) и Burger King (73%) (см. Рисунок 26). Индекс доверия представляет собой разницу между долями респондентов, положительно и отрицательно относящихся к конкретному бренду, и отражает уверенность потребителей в силе и честности бренда.

²³ Рынок фастфуда: состояние и перспективы развития [Электронный ресурс] // URL: <https://prochefmagazine.ru/themes/ekspertiza/rynok-fastfuda-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya/> (дата обращения: 15.06.2024)

Часть 5. Практические задания

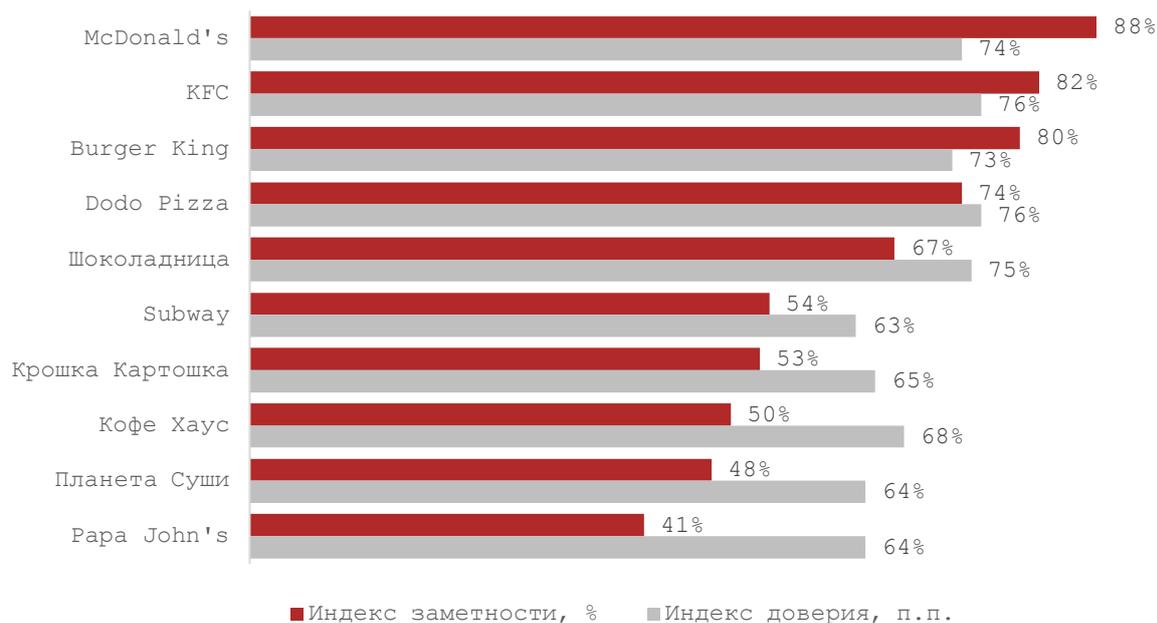


Рисунок 26. Индексы заметности и доверия к брендам быстрого питания, январь 2021 года

Источник: Рейтинг доверия российским сетям общественного питания [Электронный ресурс] // URL: <https://romir.ru/studies/rejting-doveriya-rossiyskim-setyam-obshchestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 15.06.2024)

Задания к кейсу

Задание 1.

Оцените уровень конкуренции и доминирования на рынке фастфуда в 2021 году с помощью матрицы SV. Какие компании входили в доминирующую группу? В каком квадранте матрицы SV находился рынок фастфуда в 2021 году?

Из Рисунок 25 видно, что лидером рынка в 2021 году являлась компания McDonald's. Какие из факторов внешней среды были характерны для деятельности компании на российском рынке в 2021 году? Как они влияли на деятельность компании? Заполните таблицу PESTLE-анализа.

Часть 5. Практические задания

Таблица 10. PESTEL-анализ факторов внешней среды для компании McDonald's в 2021 году²⁴

Выделяемые факторы	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	значимость	
Политические факторы					
Регуляторная среда					
Налоговая политика					
Трудовое законодательство					
Политическая стабильность					
Политика в области здравоохранения и питания					
Экологические нормы					
Изменения в политике здравоохранения в связи с пандемией					
Экономические факторы					
Экономическая стабильность					
Инфляция					
Процентные ставки					
Потребительское доверие и расходы					
Уровень безработицы					
Цены на топливо					
Социальные факторы					
Изменение потребительских предпочтений					
Демографические сдвиги					
Урбанизация					
Влияние социальных сетей					
Отношение потребителей к устойчивому развитию					
Тенденции в области здравоохранения и wellness					
Разнообразие рабочей силы					

²⁴ Составлено по McDonald's PESTLE Analysis [Электронный ресурс] // URL: <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-mcdonalds/> (дата обращения: 15.06.2024)

Часть 5. Практические задания

Выделяемые факторы	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	значимость	
Технологические факторы					
Цифровые технологии для заказа					
Технологии оплаты					
Управление цепочкой поставок					
Искусственный интеллект и робототехника					
Технология обеспечения безопасности пищевых продуктов					
Системы маркетинга и управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)					
Интернет вещей (IoT)					
Правовые факторы					
Правила безопасности пищевых продуктов и гигиены труда					
Трудовое законодательство					
Законодательство в области франчайзинга					
Законодательство в области защиты прав потребителей					
Законодательство в области охраны окружающей среды					
Законодательство в области защиты данных и конфиденциальности					
Законодательство в области интеллектуальной собственности					
Законодательство в области рекламы					
Экологические факторы					
Изменение климата					
Инициативы в области устойчивого развития					
Обращение с отходами					
Соблюдение нормативных требований					
Общественное мнение и корпоративная ответственность					

Задание 2. На Рисунок 27 приведены доли рынка ведущих игроков рынка быстрого питания в доковидном 2019 году.

Оцените уровень конкуренции и доминирования на рынке фастфуда в этот период с помощью матрицы SV. Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Была ли в 2019 году доминирующая группа на рынке? Изменились ли её размер и состав в 2021 году?
- 2) Находился ли рынок фастфуда в том же квадранте матрицы SV?

Если на рынке быстрого питания произошли изменения в составе и размере доминирующей группы, при помощи дополнительной информации проанализируйте, какие стратегии использовали игроки рынка для влияния на конкурентную ситуацию на нём.

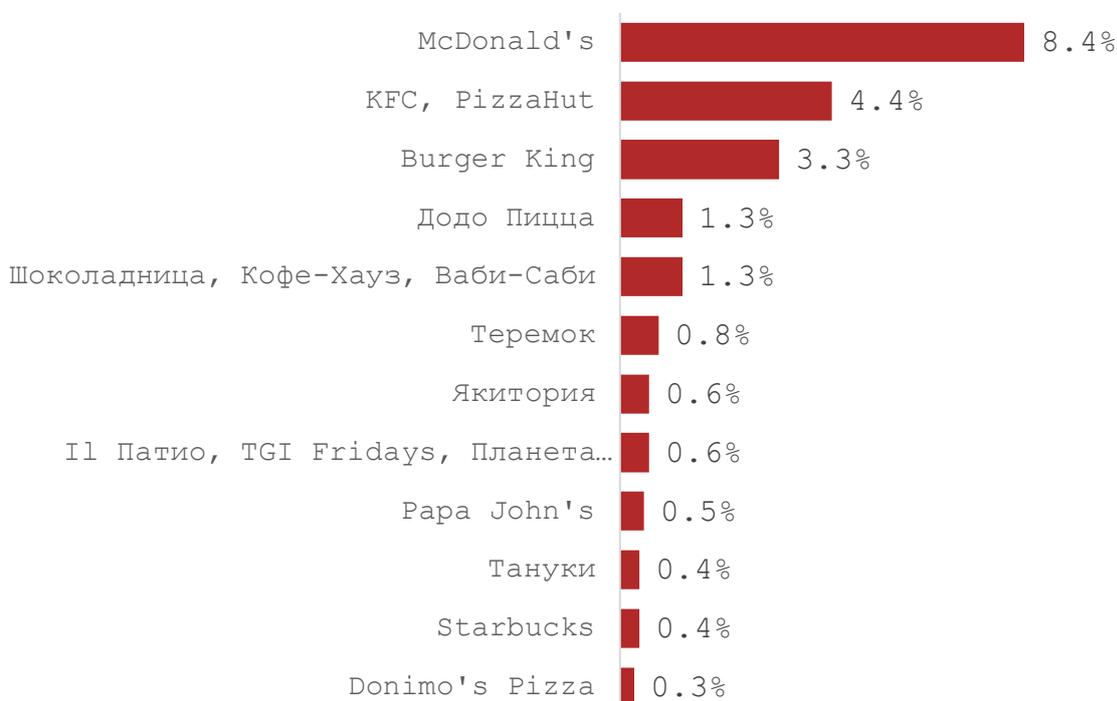


Рисунок 27. Доли ведущих игроков на рынке фастфуда, 2019, %

Источник: Исследование: крупнейшие игроки на рынке доставки еды и общепита в России [Электронный ресурс] // URL: <https://vc.ru/food/173407-issledovanie-krupneishie-igroki-na-rynke-dostavki-edy-i-obshepita-v-rossii> (дата обращения: 15.06.2024)

Задание 3²⁵. Используя дополнительную информацию ниже, проведите анализ уровня доминирования и конкуренции на рынке быстрого питания в 2023 году. Достаточно ли предложенной информации для проведения такого анализа при помощи матрицы SV?

²⁵ Составлено по данным Фастфуд раскрутил чек [Электронный ресурс] // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6651540> (дата обращения: 15.06.2024)

Часть 5. Практические задания

Удалось ли выявить в 2022 году наличие доминирующей группы на рынке? Изменились ли её размер и состав по сравнению с в 2021 годом? Находился ли рынок фастфуда в том же квадранте матрицы SV, что и двумя годами ранее?

Согласно расчётам компании «Ромир», в 2023 году на заменившую McDonald's «Вкусно — и точка» пришлось 7% всей выручки рынка общественного питания, на Burger King — 4%, на KFC / Rostic's — 2%. По оценке Росстата общий оборот рынка фастфуда в том же году составил 2,82 трлн рублей.

По сравнению с 2022 годом, в 2023 году «Вкусно — и точка» практически удвоила свою выручку – до 155,7 млрд рублей. Годом ранее из-за временного закрытия 747 из 856 объектов McDonald's, оборот компании сократился на 2% год к году, до 73,4 млрд руб. Высокие показатели 2023 года представители компании объясняют тем, что в течение прошлого года работали почти все заведения, открывались новые рестораны и была перезапущена доставка. Кроме того, сеть активно развивалась на новых региональных рынках в отдалённых регионах страны, например в Иркутске, где до этого не была представлена.

Burger King заработал на 8% больше, чем в 2023 году: выручка компании составила 74,4 млрд рублей, однако год назад этот показатель вырос у компании на 40%. Рост 2022 года связан с закрытием McDonald's и переходом большей части посетителей в Burger King. После открытия сети под новым названием «Вкусно — и точка» сохранять прежние темпы прироста посетителей стало для Burger King сложнее.

Выручка KFC / Rostic's в 2023 году составила 20,1 млрд рублей, что на 17% больше прошлого года. С марта 2022 года все корпоративные заведения KFC были закрыты и работали только точки, открытые по франчайзингу. Это сказалось на динамике выручки и чистой прибыли, которые, кстати, не включают данные всей 1,1 тысячи франчайзинговых точек.

Список публикаций с примерами использования матрицы SV для анализа уровня конкуренции и доминирования на отдельных рынках

1. Щелокова С.В., Вертоградов В.А. Матрица SV: инструмент стратегического конкурентного анализа для оценки уровня доминирования // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2021. — № 6. — С. 137–162. DOI: 10.38050/0130010520216.7
2. Вертоградов В.А., Щелокова С.В. Анализ наличия и структуры доминирующих групп на рынке сельскохозяйственных организаций России по итогам 2020 года // АПК: экономика, управление. — 2022. — № 1. — С. 41–52. DOI: 10.33305/221-41
3. Вертоградов В.А., Щелокова С.В. Можно ли доказать цифрами существование «Большой четвёрки» на российском рынке аудита? // Аудит. — 2022. — № 1. — С. 15–21
4. Вертоградов В.А., Щелокова С.В., Иванчина А.А. Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021) // Стратегии бизнеса. — 2022. — Т. 10 — № 2. — С. 33–41. DOI: 10.17747/2311-7184-2022-2-33-41
5. Вертоградов В.А., Щелокова С.В. Доминирование в аутсорсинге учётных функций в России: анализ наличия и структуры доминирующих групп на основном и нишевых рынках // Проблемы рыночной экономики. — 2022 — № 1 — С. 127-143. DOI: 10.33051/2500-2325-2022-1-127-143
6. Вертоградов В.А., Щелокова С.В., Спектор С.В. Конкуренция и доминирование на страховом рынке России // Страховое дело. — 2022. — № 4. — С. 9–21
7. Бартош В.А., Лисецкая И.Р. Выявление и анализ доминирующих групп на автомобильном рынке ЮАР (2010-2021) // Стратегии бизнеса. — 2022. — Т. 10. — № 5. — С. 117–123
8. Вертоградов В.А., Щелокова С.В. Стратегии премиальных автомобильных брендов в России и действия регулятора (2009–2021 гг.) // Мир новой экономики. — 2022. — Т. 16. — № 2. — С. 64–75. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-2-64-75
9. Суслова И.П., Коростылева И.И., Спектор С.В. Доминирование национальных систем высшего образования на международном рынке // Экономические стратегии. — 2022. — № 3 (183). DOI: 10.33917/es-3.183.2022.148-163
10. Спектор С.В. Конкуренция на автомобильном рынке Бразилии в 2011—2021 гг. // Латинская Америка. — 2022. — № 7. — С. 21-34. DOI: 10.31857/s0044748x0019795-3
11. Вертоградов В.А., Щелокова С.В. Эволюция конкуренции и позиция России на мировых рынках минеральных удобрений // АПК: экономика, управление. — 2022. — № 9. — С. 91-103. DOI: 10.33305/229-91
12. Марков Н.И., Якимова Е.А. Анализ конкуренции и уровня доминирования на фармацевтическом рынке России // Фармакоэкономика: теория и практика. — 2022. — Т. 10. — № 4. — С. 22-33. DOI: 10.30809/phe.4.2022.4

13. Говорова А.В. История и парадоксы авторынга Китая: восточные стратегии и азиатский регулятор // Проблемы прогнозирования. — 2023. — Т. 34. — № 1. — С. 217–229. DOI: 10.47711/0868-6351-196-217-229
14. Якимова Е.А., Забегаева В.Е. Конкуренция производителей на российском рынке здоровых напитков в 2012–2021 гг // Современная конкуренция. — 2023. — Т. 17. — № 1. — С. 5–31. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-1-5-31
15. Забегаева В.Е., Володин С.Д. Рынок серверного оборудования в России: анализ конкуренции до событий 2022 года // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. — Т. 15. — № 1. С. 109-125. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-1-109-125
16. Якимова Е.А. Продукты здорового питания: конкуренция производителей на российском рынке // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова. — 2023. — Т. 15. — № 1. — С. 71–108. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-1-71-108
17. Марков Н.И. Анализ конкуренции и уровня доминирования на рынке продуктов для лечения сахарного диабета в России // Медицинский совет. — 2023. — Т. 17. — № 6. — С. 242–263. DOI: 10.21518/ms2023-018
18. Щелокова С.В., Вертоградов В.А. Страховые продукты для населения: есть ли реальный выбор для россиян? // Население и экономика. — 2023. — Т. 7. — № 1. — С. 1–20. DOI: 10.3897/poreson.7.e86059
19. Спектор С.В., Вертоградов В.В. Конкуренция на рынке премиальных автомобилей Бразилии в 2007—2021 гг. // Латинская Америка — 2023 — №4 — С. 39-52. DOI: 10.31857/S0044748X0023732-4
20. Vertogradov V., Shchelokova S., Govorova A. Joint application of BCG (growth-share) and SV (strength-variety) matrices for the product strategy development // International May Conference on Strategic Management – IMCSM23. — Vol. 19. — Bor, Serbia: 2023. — pp. 202–213
21. Кудрявцева О.В., Абрамова П.С., Марков Н.И. Анализ конкуренции и уровня доминирования на рынке легковых автомобилей в Республике Корея // Мир новой экономики — 2023 — Т. 17 — №1 — С. 12-30. DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-1-12-30
22. Стенин А.А., Дорофеев О.В. Специфика проведения конкурентной разведки на российском автомобильном рынке // Вестник академии — 2023 — №2. — С. 67–76. DOI: 10.51409/v.a.2023.06.02.007
23. Андерсен Д.А. Стратегическое поведение российских компаний на рынке e-grocery // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал — 2023 — Т. 15. — №2. — С. 28-46. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-2-28-46
24. Володин С.Д., Власов Н.Д. Анализ конкуренции и уровня доминирования на рынке информационных технологий в сегменте информационной безопасности // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН — 2023 — № 1 — С. 117–134. DOI: 10.47711/2076-3182-2023-1-117-134
25. Марков Н.И. Анализ конкуренции и доминирования на рынке биологически активных добавок в России // Проблемы прогнозирования — 2023 — № 5 (200) — С. 110-123. DOI: 10.47711/0868-6351-200-110-123

Список публикаций

26. Макарова А.Д. Анализ конкуренции и уровня доминирования на рынке российского фудритейла // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал — 2024 — Т. 16. — № 1. — С. 46-64. DOI: 10.38050/2078-3809-2024-16-1-46-64

Список публикаций по теории экономического доминирования на многоуровневых рынках

1. Блохин А.А. Экономическое доминирование: базовые положения теории и подход к измерению // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. — 2023 — № 1 — С. 6-30. DOI: 10.47711/2076-3182-2023-1-6-30
2. Блохин А.А., Ломакин-Румянцев И.В., Наумов С.А. Альфа-бизнес на российском продовольственном рынке // Экономические стратегии. — 2019. — № 6. — С. 68—77. — ISSN 1680-094X
3. Вертоградов В.А. Рыночные стратегии альфы, беты и гаммы в контексте теории экономического доминирования // Экономические стратегии. — 2020. — № 2. — С. 50—53. — ISSN 1680-094X
4. Манченко М.А. Рынок экспресс-доставки сквозь призму экономического доминирования // Логистика. — 2020. — № 5. — С. 9—15. — ISSN 2219-7222
5. Студников С.С. Высшее образование в России: расцвет экономического доминирования // Мир новой экономики. — 2021. — № 1. — С. 112—120. DOI: 10.26794/2220-6469-2021-15-1-112-120
6. Часовиков М. Аутсорсинг печати: локальный рынок с глобальным доминированием // Экономические стратегии. — 2021. — № 4. — С. 136-141. — doi:10.33917/es-4.178.2021.136-141
7. Говорова А.В., Сулова И.П., Щелокова С.В. Анализ рынка онлайн-образования в России в контексте теории экономического доминирования. Мир новой экономики. — 2021. — № 3. — С. 77-84. DOI: 10.26794/2220-6469-2021- 15-3-77-84
8. Блохин А.А., Гридин Р.В. Институциональные факторы в экономических прогнозах // Проблемы прогнозирования. — 2021. — № 5(188). — С. 18-28. DOI 10.47711/0868-6351-188-18-28.
9. Блохин А.А., Гридин Р.В. Российская розничная торговля: институциональные различия торговых компаний как фактор отраслевой динамики // Российский экономический журнал. — 2020 — №2. — С. 40-57. DOI: 10.33983/0130-9757-2020-2-40-57
10. Лагунцов И.Н. Как доминировать на локальном рынке, не имея собственного производства // Микроэкономика — 2022. — №1. — С. 56-66. DOI: 10.33917/mic-1.102.2022.55-65
11. Вертоградов В.А. Возможность выявления альфа-компаний статистическими методами на примере рынка экспресс-логистики России // Мир новой экономики. — 2022. — Т. 16. — № 1. — С. 73–80. DOI 10.26794/2220-6469-2022-16-1-73-80

Список публикаций по инструментам антимонопольной политики

1. Павлова Н.С., Шаститко А.Е. Методы анализа рынка в целях применения антимонопольного законодательства: теоретические и прикладные аспекты // Вопросы теоретической экономики. — 2021 — № 2 — С. 7-22. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2021_2_7_22
2. Шаститко А.Е., Курдин А.А., Моросанова А.А. Продуктовые границы рынка программных продуктов в контексте применения антимонопольного

- законодательства // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2016. — № 6. — С. 39—56. DOI: 10.38050/01300105201663
3. Шаститко А.Е., Курдин А.А., Филиппова И.Н., Авдашева С.Б., Шабалов И.П., Пьяных А.А., Варламова А.Н., Бодренков В.А., Радченко Т.А., Дозмаров К.В., Новиков В.В. Практика антитраста и промышленной политики // Вопросы экономики. — 2023. — № 12. — С. 8. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-12-141-153
 4. Курдин А.А., Коломиец А.Р. Биржевые рынки энергоресурсов в России: защита от шоков или монополий? // Современная конкуренция. — 2022. — Т. 16, № 2. — С. 34-50 DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-34-50