

Арефин А. В., Университет «Синергия», г. Москва, stulcberg45@mail.ru

Конкурентное позиционирование риелторских компаний на рынке недвижимости г. Москвы

В статье исследуется проблематика конкурентного позиционирования риелторских агентств города Москвы в 2016 г. На основе исследования конкурентных позиций определяются тактики и стратегии конкурентного поведения анализируемых компаний. В качестве вывода приводится четкое распределение конкурентных позиций анализируемых агентств с рекомендациями дальнейшего исследования данной проблематики.

Ключевые слова: аренда, недвижимость, конкурентное позиционирование, тактики конкурентного поведения, стратегии конкурентного поведения.

Введение

Одной из существенных особенностей рынка недвижимости г. Москвы и России в целом, наряду с его стабильностью и умеренными уровнями доходности, является высокая конкуренция среди риелторских компаний. Расширение территории столицы в 2011–2012 гг., а также постоянный спрос на качественную жилую и коммерческую недвижимость способствовали расширению рынка недвижимости. Все это также способствовало усилению конкурентных отношений в сфере недвижимости среди риелторских компаний, и как следствие, повышению актуальности обзора и анализа конкурентного позиционирования данных компаний. Под влиянием конкуренции, как известно, повышается качество и количество предлагаемых компаниями коммерческих и жилых площадей. Российские риелторские компании для поддержания выгодных конкурентных позиций вынуждены постоянно приспосабливаться к рынку и в соответствии с этим постоянно изменять свои тактику и стратегию для занятия наиболее выгодных позиций. Так, поведение риелторских компаний при попытке достичь наиболее выгодной конкурентной позиции проявляется через разработку так-

тик конкурентного позиционирования, а также через оценку конкурентоспособности потенциального конкурента. В связи с этим оценка и анализ конкурентных позиций риелторских компаний становятся все более актуальными.

В свою очередь, анализ стратегии и тактики поведения риелторских агентств на рынке недвижимости Москвы также является актуальным, поскольку анализ только конкурентного позиционирования компаний не дает полного обзора деятельности компаний. Тем самым определение используемых компаниями тактик и стратегий ведения арендной деятельности на рынке Москвы также является актуальным.

Анализ конкурентного позиционирования риелторских агентств на рынке аренды недвижимости Москвы

Термин «конкурентное позиционирование» на сегодняшний день не имеет широкого распространения в научных публикациях России. Исключения составляют отдельные работы. Наиболее обширную трактовку «конкурентных позиций» дал Ю. Б. Рубин в своей работе «Теория и практика предпринимательской конкуренции». В ней он трак-

товал виды и формы конкурентных действий следующим образом: «Конкурентными являются целенаправленные действия субъектов предпринимательства, направленные против различных представителей своего окружения для обеспечения себе наиболее выгодных конкурентных позиций» [Рубин, 2003; 2005].

Известно, что на всех рынках мира компании могут функционировать в зависимости от занимаемых ими конкурентных позиций. По определению компания, занимающая лидирующую позицию, будет более успешной в ведении деятельности, чем компания, занимающая низкую позицию. Однако следует учесть не только, какую позицию занимает компания, но и какие действия компания применяет для удержания данной позиции.

Мы постараемся это определить на примере рынка аренды недвижимости Москвы, поскольку данный рынок менее других исследован в аспекте конкурентного позиционирования.

В первую очередь необходимо определить, какие конкурентные позиции занима-

ют арендные компании на рынке недвижимости Москвы.

В качестве предмета исследования были взяты следующие компании рынка аренды Москвы: ИНКОМ-Недвижимость, МИЭЛЬ, МИЦ-Недвижимость, БЕСТ-Недвижимость, ЕГСН, МИАН, Домострой, Главмосстрой, Азбука Жилья, Риэл Эстейт, ГК «Домострой», Арсенал Холдинг и НДВ-Недвижимость. Выбор данных компаний аргументируется тем, что они являются наиболее крупными на рынке аренды Москвы и обладают наибольшим влиянием и популярностью.

Так, на основе анализа, проведенного экспертами компании MARC, в 2016 г. предпочтения населения по услугам компаний распределились следующим образом (рис. 1) [DomGo. Рейтинг застройщиков и агентств недвижимости Москвы].

Как видно, наибольшее предпочтение отдается компании ИНКОМ-Недвижимость. Это связано в первую очередь с активной рекламной политикой предприятия.

Для дальнейшего определения конкурентных позиций риелторских агентств следует сгруппировать выше описанные компа-

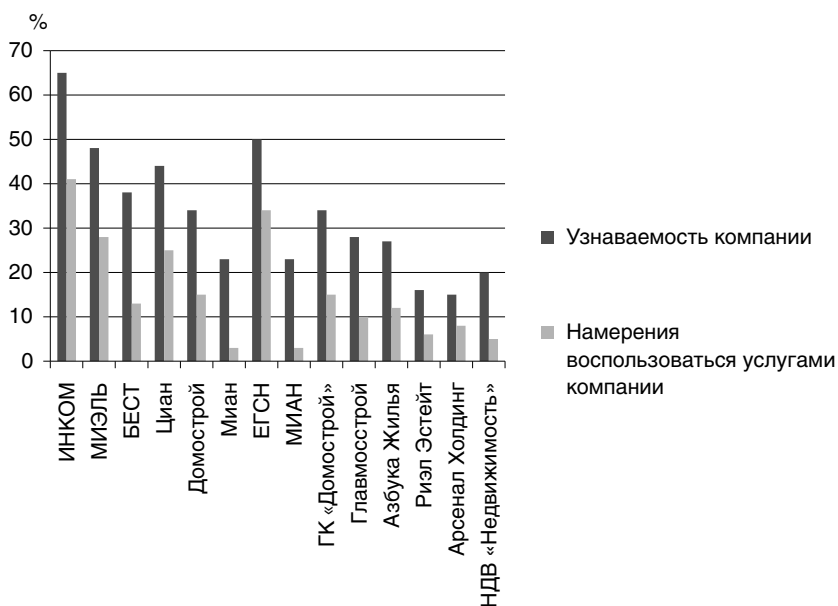


Рис. 1. Узнаваемость предприятия и предпочтения ее услуг на 2016 г.

Fig. 1. Company recognition and preferences of its service in 2016

нии в «Крупные компании» и «Мелкие компании» по сегментам рынка. Так, к крупным компаниям следует относить агентства, чья доля на рынке превышает 5% (рис. 2).

Следует заметить, что для множества крупных агентств недвижимости арендная деятельность является вторичной. В большинстве случаев компании выступают в роли посредника между арендодателем и арендатором. Даже учитывая то, что на рынке аренды Москвы выявляется явный лидер в сегменте аренды жилой и коммерческой недвижимости — ИНКОМ-недвижимость, обладающая 32% долей, основная масса недвижимости сдается в аренду частными лицами.

Группировка компаний по сегментам рынка аренды представлена в табл. 1.

На основе данного распределения можно постараться определить, какие конкурентные позиции занимают вышеописанные компании. Для достижения данной цели проведем SWOT-анализ выделенных нами групп, на основе которого определим конкурентные позиции компаний.

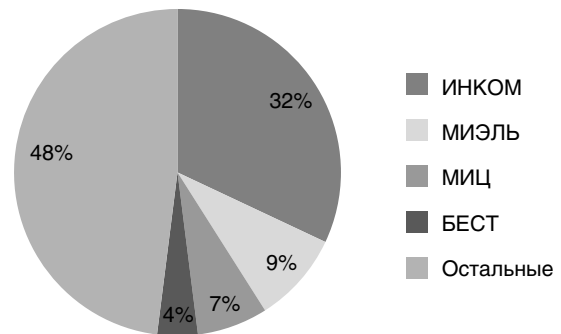


Рис 2. Доля риелторских агентств на рынке аренды недвижимости Москвы в 2016 г.

Fig. 2. Rent agencies share on Moscow real estate market in 2016

Так, на основе анализа крупных компаний, можно построить общий SWOT-анализ по сегментам рынка аренды недвижимости Москвы (табл. 2).

Исходя из SWOT-анализа группы «Крупных» риелторских агентств Москвы, можно выделить следующее. Во-первых, анализируемые компании занимают прочное положение на рынке аренды недвижимости Москвы. Это выражается в анализе деятель-

Таблица 1. Группирование риелторских агентств по сегментам рынка аренды недвижимости г. Москвы

Table 1. Rent agencies grouping by Moscow real estate market segments

Крупные агентства		
Жилая недвижимость	Коммерческая недвижимость	Торговая и складская недвижимость
ИНКОМ-Недвижимость МИЭЛЬ МИЦ-Недвижимость ЕГСН	ИНКОМ-Недвижимость МИЭЛЬ МИЦ-Недвижимость БЕСТ-Недвижимость НДВ-Недвижимость	БЕСТ-Недвижимость МИЭЛЬ
Небольшие агентства		
Жилая недвижимость	Коммерческая недвижимость	Торговая и складская недвижимость
БЕСТ-Недвижимость МИАН24 НДВ-Недвижимость Арсенал Холдинг ГК «Домострой» Азбука Жилья	Арсенал Холдинг Азбука Жилья	—

Таблица 2. SWOT-анализ «Крупных» риелторских агентств Москвы

Table 2. SWOT analysis of «Big» rent agencies of Moscow

Сильные стороны	Слабые стороны
Многолетний опыт компаний Развитая сеть агентств в Москве и МО Качественный интернет-сайт компаний Разработка инновационных систем оценки недвижимости Взаимодействие с девелоперскими компаниями Быстрая адаптация под возникающие изменения	Большое количество малоквалифицированного персонала Большая текучесть кадров Отсутствие офисов в других городах Российской Федерации
Возможности	Угрозы
Дальнейшее развитие рынка аренды недвижимости Расширение влияния на другие города Российской Федерации Рост потребительской способности населения Рост цен на недвижимость Оптимизация используемых технологий и избавление от старых	Законодательные изменения Конкуренция со стороны западных предприятий Появление на рынке более сильного участника Экономическая нестабильность

ности и истории компаний. Все анализируемые компании имеют многолетний опыт риелторской деятельности на рынке Москвы, в ходе которой завоевали хорошую репутацию среди клиентов компании. Широкая развитая сеть позволяет компаниям предоставлять услуги клиентам в более короткие сроки. В свою очередь, многолетний опыт компаний повлиял на разработку компаниями инновационных технологий и методов оценки и аренды недвижимости, которые позволяют компаниям быстро адаптироваться к разным изменениям рынка.

Данное положение компаний предоставляет им возможности для дальнейшего развития и расширения своей деятельности на другие сегменты рынка, а также для развития их деятельности в других городах Российской Федерации.

Кроме того, стоит отметить, что у анализируемых компаний присутствуют отрицательные стороны. Так, к главной отрицательной стороне компаний следует отнести большую текучесть кадров. Данная особенность анализируемых компаний является следствием недостаточного наличия у компаний нужного количества высококвал-

лифицированного персонала, что, в свою очередь, приводит к низкому качеству предоставляемых клиенту услуг.

Наличие внешних угроз также может сильно повлиять как на деятельность компаний, так и на их положение на рынке. На данный момент к наиболее значимым угрозам следует относить изменения в законодательстве, а также непредвиденные экономические изменения. Оба данных фактора по отдельности или в совокупности способны сильно повлиять на деятельность компании в целом. Так, изменение в экономическом положении может повлиять как на доходность компании, так и на стоимость оказываемых ею услуг, что, в свою очередь, может снизить количество привлекаемых клиентов.

Однако анализ только группы «крупных» агентств Москвы не позволяет в полной мере определить занимаемые ими конкурентные позиции. Поэтому для дальнейшего определения необходимо также проанализировать и группу «небольших» риелторских агентств Москвы (табл. 3).

Анализ показывает, что исследуемые компании находятся под некоторым дав-

Таблица 3. SWOT-анализ «небольших» риелторских агентств Москвы

Table 3. SWOT analysis of «small» rent agencies of Moscow

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Многолетний опыт компаний</p> <p>Широкая сеть агентств в Москве и МО</p> <p>Взаимодействие с девелоперскими компаниями</p> <p>Ведение арендной деятельности во всех сегментах рынка недвижимости</p> <p>Развитие новых технологий аренды недвижимости</p>	<p>Большая текучесть кадров компаний</p> <p>Низкая квалифицированность персонала компании</p> <p>Негативная репутация компаний на рынке аренды недвижимости</p>
Возможности	Угрозы
<p>Улучшение качества предоставляемых компанией услуг</p> <p>Оптимизация используемых технологий и разработка новых</p> <p>Повышение квалификации персонала</p> <p>Расширение деятельности на территории Российской Федерации</p> <p>Рост цен на недвижимость</p> <p>Рост потребительской способности населения</p>	<p>Ухудшение репутации компании</p> <p>Законодательные и экономические изменения</p> <p>«Выдавливание» компаний с рынка аренды недвижимости</p>

лением со стороны «крупных компаний». Это в первую очередь выражается в отсутствии у компаний высококвалифицированного персонала, что, в свою очередь, делает плохими репутации компаний. Большое число высококвалифицированного персонала уходит в более крупные компании, что, в свою очередь, приводит к предоставлению компанией населению менее качественных услуг.

Следует также заметить, что, во-первых, компании не располагают широкой сетью офисов ни в Москве, ни в пригородах, что делает невозможным для клиентов активное пользование услугами компании. Также следует обратить внимание, что у множества анализируемых компаний отсутствует качественный интернет-сайт, что также приводит к трудностям во взаимодействии с компанией.

Однако у «небольших» компаний есть свои преимущества, к которым можно отнести взаимодействие компаний с девелоперскими организациями, а также функционирование в сферах, не связанных с арендной деятельностью. Первое позволяет компаниям расширять свою сферу

влияния на новые районы города, тем самым привлекая больше клиентов. Ко второй особенности «небольших» риелторских агентств относится функционирование компаний в сферах, не связанных или косвенно связанных с арендной деятельностью. Так, часть анализируемых компаний ведет деятельность в сфере телекоммуникаций. Данная особенность положительно влияет на фактор популярности и узнаваемости компании, которая ведет деятельность в сфере телекоммуникации посредством предоставления рекламы.

Исходя из этого, выделим, что группа «небольших» агентств находится под явным давлением группы «крупных» агентств. Это не дает агентствам возможности привлечь больше клиентов, а также расширить свое влияние на другие сегменты рынка. Таким образом, группа «небольших» агентств занимает более низкие конкурентные позиции. Однако для дальнейшего анализа конкурентных позиций выбранных компаний необходимо провести БКГ-анализ по данным компаниям. Однако стоит заранее отметить, что для проведения БКГ-анализа необходимо знать показатель темпа роста

рынка недвижимости. Так, согласно проведенному исследованию ГК «ИРН» по итогам 2016 г. темп роста рынка недвижимости составил в среднем 15% [ГК «ИРН». Обзор рынка аренды недвижимости по итогам 2016].

Доли риелторских компаний на рынке аренды недвижимости Москвы в 2016 г. были определены ранее. На основе данной информации можно рассчитать относительную долю в сегменте продаж компаний (табл. 4).

На основе проведенных расчетов построим матрицу БКГ (табл. 5).

Основываясь на матрице, можно вывести, что на рынке аренды Москвы наибольшим спросом пользуются компании «ИНКОМ-Недвижимость», «МИЭЛЬ-Недви-

жимость» и «МИЦ-Недвижимость». Справедливым будет вывод, что данные компании являются лидерами рынка и занимают доминирующие позиции на рынке.

Однако, как видно из матрицы, компания «ИНКОМ-Недвижимость» является явным лидером на рынке, обладая долей в 32% и также занимая доминирующую позицию на рынке. Данное положение выражается в наибольшем влиянии на рынке и наибольшем покрытии рынка. Как отмечалось ранее, компания «ИНКОМ-Недвижимость» в сравнении с ближайшими конкурентами имеет наибольшую сеть офисов по Москве, наибольшее число персонала, предоставляет более качественные услуги клиентам, а также является наиболее предпочитаемой компанией среди клиентов.

Таблица 4. Определение относительной доли ведущих риелторских агентств Москвы

Table 4. Moscow top rent agencies relative share determination

Риелторская фирма	Доля компании, %	Доля конкурента, %	Относительная доля	Доля для матрицы
ИНКОМ	32	9	3,6	Высокая
БЕСТ	4	7	0,57	Низкая
МИЭЛЬ	9	32	0,28	Низкая
МИЦ	7	4	1,75	Высокая
ЕГСН	5	7	0,71	Низкая
МИАН	2	4	0,5	Низкая

Таблица 5. Матрица БКГ риелторских агентств Москвы

Table 5. Rent agencies GCG matrix of Moscow

		Компания	Доля, %	Компания	Доля, %
Темп роста рынка	Высокий	Трудные дети		Звезды	
		БЕСТ	4	ИНКОМ	32
		ЕГСН	5	МИЦ	7
		МИАН	2		
	МИЭЛЬ	9			
	Низкий	Собаки		Дойные коровы	
		Низкая		Высокая	
Относительная доля рынка					

В свою очередь, компании «МИЭЛЬ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость» и «ЕГСН», не находясь на лидирующих позициях, также не занимают подчиненные позиции. Данные компании в большинстве своем, занимая в среднем более 5% рынка каждая, занимают устойчивые конкурентные позиции на рынке. Данные позиции выражаются в отсутствии сильного влияния со стороны лидера рынка, что, в свою очередь, позволяет компаниям при возможности расширять сферу своего влияния.

Однако остаются нерешенными вопросы, какие конкурентные позиции занимает группа «небольших» компаний и в чем данные позиции выражаются?

Так, к одной из «небольших» компаний относится «МИАН-Недвижимость». Данная компания, обладая 2% долей на рынке аренды недвижимости, также занимает устойчивую позицию на рынке аренды недвижимости. Несмотря на то что компания имеет небольшое влияние на московском рынке аренды, все же она обладает достаточно обширной сетью офисов по Москве, предоставляет услуги умеренного качества и пользуется значительным спросом.

Но такие анализируемые компании, как Азбука Жилья, ГК «Домострой» и Арсенал Холдинг, обладая низким влиянием на рынке аренды недвижимости, небольшой сетью офисов в Москве, а также не пользуясь большим спросом у населения, вынуждены занимать подчиненные конкурентные позиции. Данная ситуация в первую очередь выражается в малых показателях продаж компании и низком качестве оказываемых услуг. Эти компании на данный момент не способны занять более выгодные конкурентные позиции, поскольку находятся под сильным влиянием более сильных конкурентов.

Однако после выяснения, какие позиции занимают компании, остается нерешенным вопрос, какие тактики используют данные компании для удержания имеющихся или занятия новых позиций?

Анализ применяемых риелторскими агентствами стратегий и тактик поведения при ведении арендной деятельности на рынке недвижимости Москвы

В первую очередь необходимо кратко пояснить, что подразумевается под «конкурентными тактиками» и какие тактики существуют в современности.

Наиболее значимыми работами по тактикам конкурентного поведения являются работы Ю. Б. Рубина. В его работах «Стратегии конкурентного поведения» и «Стратегии и тактики конкурентного подведения» подробно описывается понятие «тактик конкурентного подведения».

Так, согласно работам Ю. Б. Рубина под «тактикой конкурентного поведения» понимается система моделей и соответствующих им приемов конкурентного подведения, которые избирают и практически применяют субъекты бизнеса при повседневном противостоянии соперникам. С помощью данных тактик субъекты реализуют выработанную стратегию поведения [Рубин, 2007]. В целом можно сказать, что тактики и стратегии конкурентного поведения в бизнесе имеют общие корни с тактиками и стратегиями в военном деле.

Также в работе выделяются задачи тактик конкурентного поведения. Данные задачи формально можно приравнять к видам «тактик конкурентного поведения», поскольку данные задачи являются общепринятыми для всех субъектов бизнеса и на практике играют большую роль в конкурентном поведении субъекта.

На сегодняшний день к видам «тактик конкурентного поведения» относят [Рубин, 2007]:

- занятие или захват выгодных конкурентных позиций;
- удерживание выгодных конкурентных позиций;
- усиление деструктивного характера конкурентного потенциала и его использование во время выдвижения угроз;

- усиление конструктивного характера конкурентного потенциала и его использование во время продвижения бизнес-идей;

- демонстрация своей конкурентной силы и по возможности конкурентной слабости соперников;

- вхождение в желаемые бизнес-союзы, альянсы, коалиции и т. п.;

- приобретение и накопление опыта конкурентного взаимодействия для последующего его применения против соперников.

Как видно, на сегодняшний день виды «тактик конкурентного подведения» носят разнообразный характер — от простого занятия выгодных конкурентных позиций и их последующего удержания до вхождения в союзы и избавления от более сильного соперника.

Определив, какие существуют тактики конкурентного поведения, постараемся определить, какие тактики применяются анализируемыми нами компаниями, и в чем выражаются данные тактики.

Для этого подойдет использование анализа конкурентных преимуществ по методу М. Портера. Однако сразу отметим, что в данном случае не будем анализировать компании по отдельности. Напротив, анализ будет проводиться согласно ранее определенным конкурентным позициям компаний.

Так, компания «ИНКОМ-Недвижимость» согласно своему маркетинговому плану провела собственный анализ конкурентных преимуществ компании. Результаты данного анализа выглядят следующим образом.

Компания придерживается стратегии дифференциации и тактики лидерства на рынке недвижимости Москвы. Данная стратегия выражается в придании услуг компании специфических черт, отличающихся от услуг фирм-конкурентов, что способствует привлечению большого количества клиентов. Для данной стратегии характерно следующее:

- уровень сервиса не зависит от суммы предполагаемой сделки: внимательное отношение и профессионализм специалисты

агентства проявляют как в отношении желающих арендовать дешевые квартиры, так и в отношении интересующихся элитной недвижимостью за счет того, что база квартир компании содержит большое разнообразие предлагаемых объектов;

- уникальность специфических услуг, например услуг оценки недвижимости;

- в число клиентов компании помимо обычных клиентов также входят крупные банки, финансовые организации, страховые компании и государственные предприятия.

В целом согласно проведенному компанией анализу «ИНКОМ-Недвижимость» заслуженно занимает лидирующую позицию на рынке. Это обусловлено высоким качеством оказываемых услуг, взаимодействием с девелоперскими компаниями и крупными инвестициями в строительство. При этом, как отмечает сама компания, четкое следование тенденциям рынка, максимальный учет требований клиентов и инновационные технологии дают компании «ИНКОМ-Недвижимость» возможность для дальнейшего развития.

В отличие от лидирующей компании, группа компаний, занимающих устойчивые конкурентные позиции, в целом применяет схожую модель поведения. Напомним, что к таким компаниям нами были отнесены «МИАН-Недвижимость», «МИЭЛЬ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость» и «ЕГСН». Такое распределение, как было сказано ранее, вызвано тем, что данные компании также являются сильными участниками рынка, с большим опытом ведения арендной деятельности, что, в свою очередь, позволяет компаниям не бояться ликвидации или выхода из рынка в ближайшее время.

Также следует обратить внимание, что анализируемая группа устойчивых компаний придерживается стратегии простого обособления от конкурентов. Данная стратегия выражается в следующем:

- сосредоточение деятельности компаний на уже контролируемых частях рынка;

- сравнительно низкая стабильность деловых отношений с клиентами в сравнении с лидером рынка;
- сравнительно низкая технологическая возможность компаний в сравнении с лидером рынка;
- высокая возможность быстрого проникновения в новые области рынка с целью занятия более выгодных конкурентных позиций.

К используемым компаниями тактикам также можно отнести тактику удерживания выгодных конкурентных позиций и тактику конструктивного характера конкурентного потенциала и его использование во время продвижения бизнес-идей. Первая тактика, как отмечалось ранее, выражается в удержании компаниями нынешних конкурентных позиций, а также недопущении появления более сильного конкурента на контролируемых частях рынка. Вторая тактика выражается в постоянном улучшении используемых методик и технологий аренды недвижимости, что, в свою очередь, позволяет компаниям предоставлять более качественные услуги в более короткие сроки.

Результаты показывают, что анализируемая группа компаний занимает устойчивые конкурентные позиции. Так, занимаемые компаниями позиции обуславливаются умеренным уровнем оказываемых услуг, взаимодействием с девелоперскими компаниями, учетом требований клиентов и постоянными модернизациями используемых методов и технологий аренды недвижимости. При этом отсутствие сильной угрозы со стороны более мелких компаний и потенциальная сила анализируемых компаний позволяют им при возможности охватить новые части рынка недвижимости Москвы, тем самым заняв более выгодные конкурентные позиции.

Также необходимо обратить внимание на ранее анализируемую группу «небольших» компаний, занимающих подчиненные конкурентные позиции. К таким компаниям нами были отнесены: «Азбука Жилья», ГК «Домострой» и «Арсенал Холдинг».

Данное распределение, как было отмечено ранее, вызвано тем, что данные компании обладают малой долей на рынке аренды недвижимости, близкой к нулю. Данные компании находятся в своеобразной зависимости от действий таких более крупных конкурентов, как «ИНКОМ» или «МИЭЛЬ».

Однако следует определить, какие стратегии и тактики применяют данные компании для улучшения своего конкурентного положения. Отметим, что в данном случае это сложно определить в силу отсутствия полной информации о деятельности данных компаний. Мы попытаемся сделать это, исходя из общедоступной информации о деятельности компаний.

В качестве предпочтительной стратегии небольших компаний можно выделить стратегию обособления в рыночной нише. В отличие от стратегии лидерства в нише, данная стратегия направлена на изоляцию или отстранение бизнеса от потенциальных конкурентов. Как же данная стратегия проявляется у анализируемых нами небольших компаний?

Во-первых, следует обратить внимание, что данные компании в отличие от крупных или средних не ведут свою деятельность на обширной территории московского рынка недвижимости. Так, ГК «Домострой» концентрирует свою арендную деятельность в районе округа Мытищи. Компания «Азбука Жилья» ведет свою арендную деятельность также на окраинах Москвы, однако арендная деятельность за пределами Москвы не слишком активна. Компания «Арсенал холдинг» концентрирует свою арендную деятельность в Юго-Восточном округе Москвы, однако ее арендная деятельность не простирается в ЦАО и за пределы Москвы.

Во-вторых, данная стратегия также проявляется в том, что анализируемые компании стараются не взаимодействовать с компаниями-конкурентами. Так, среди компаний-партнеров у анализируемых компаний присутствуют: крупные финансовые организации, девелоперские агентства, инвестиционные

агентства, строительные организации. Однако к перечисленным организациям не относятся ранее проанализированные крупные и средние риелторские агентства. Это означает, что анализируемая группа «небольших» риелторских компаний не готова взаимодействовать с другими компаниями по вопросу как модернизации или разработки новых методов и техник аренды недвижимости, так и по другим критичным вопросам.

Таким образом, основываясь на анализе стратегии группы «небольших» риелторских агентств, можно вывести предпочитаемую компаниями тактику. К такой тактике справедливо отнести тактику обороны. Она направлена прежде всего на удержание занимаемых территорий рынка недвижимости. Поскольку на данный момент эти компании не способны расширить свою деятельность и занять более выгодные конкурентные позиции, компании стараются максимально укрепить свои позиции с целью избежать ухода с рынка недвижимости Москвы.

Заключение

На основе проведенного анализа конкурентных позиций риелторских агентств получены следующие результаты. Во-первых, были определенные конкурентные позиции как «крупных», так и «небольших» риелторских агентств Москвы. По результатам анализа компании распределились следующим образом:

- доминирующая конкурентная позиция — «ИНКОМ-Недвижимость»;
- устойчивая конкурентная позиция — «МИАН-Недвижимость», «МИЭЛЬ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость», «ЕГСН»;
- подчиненная конкурентная позиция — «Азбука Жилья», ГК «Домострой», «Арсенал Холдинг».

В основу данного распределения легли как показатели рыночных долей компаний, так и SWOT- и БКГ-анализ. На основе анализа было выяснено, что на сегодняшний

день большую часть рынка аренды недвижимости Москвы контролирует компания «ИНКОМ-Недвижимость». Однако компании «МИЭЛЬ-недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость» и «ЕГСН» также являются сильными игроками на рынке аренды недвижимости Москвы, поскольку предоставляют схожие по качеству услуги в сравнении с лидером рынка.

Во-вторых, были определены стратегии и тактики, используемые компаниями на занимаемых конкурентных позициях. Однако, как отмечалось ранее, анализ проводился не по компаниям по отдельности, а на основе их конкурентного позиционирования. Приведем результаты анализа.

- Компания «ИНКОМ-недвижимость», занимая доминирующую конкурентную позицию, в процессе арендной деятельности придерживается использования стратегии дифференциации и тактики лидерства на рынке недвижимости Москвы. Данная стратегия выражается в придании услугам компании специфических черт, отличающихся от услуг фирм-конкурентов, что способствует привлечению большого количества клиентов.

- Компании «МИАН-Недвижимость», «МИЭЛЬ-Недвижимость», «МИЦ-Недвижимость», «БЕСТ-Недвижимость» и «ЕГСН», занимая устойчивые конкурентные позиции в процессе арендной деятельности, придерживаются использования стратегии простого обособления от конкурентов и тактик удерживания выгодных конкурентных позиций и тактики конструктивного характера конкурентного потенциала и его использования во время продвижения бизнес-идей. Это выражается в умеренном уровне оказываемых услуг по сравнению с лидером рынка, взаимодействием с девелоперскими компаниями, учете требований клиентов и постоянных модернизациях используемых методов и технологий аренды недвижимости.

- Компании «Азбука Жилья», «ГК «Домострой» и «Арсенал Холдинг», занимая подчиненные конкурентные позиции, в процес-

се арендной деятельности придерживаются использования стратегии обособления в рыночной нише и тактики обороны. Это выражается в изоляции от потенциальных более сильных конкурентов в процессе арендной деятельности, а также в обороне и удержании занимаемых конкурентных позиций и занимаемых территорий.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что на рынке аренды недвижимости Москвы есть четкое распределение конкурентных позиций как крупных, так и небольших риелторских агентств. Результаты данного анализа способны помочь компаниям выстроить или изменить свое конкурентное поведение в отношении крупных или новых конкурентов рынка.

Однако для более подробного построения конкурентного поведения компаний необходимо дальнейшее исследование как конкурентных позиций компаний, так и используемых ими тактик и стратегий поведения.

Список литературы

1. ГК «ИРН». Обзор рынка аренды недвижимости по итогам 2016. URL: <http://www.irn.ru>.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. № 3. С. 88–92.
4. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник. М.: Маркет ДС, 2003.
5. DomGo. Рейтинг застройщиков и агентств недвижимости Москвы. URL: <http://domgo.ru>.

References

1. CG «IRN». Obzor rynka arendy nedvizhimosti po itogam 2016 [Real estate rental market review of 2016]. Available at: <http://www.irn.ru>.
2. DomGo. Reiting zastroishchikov i agentstv nedvizhimosti Moskvy [Real estate developers and agencies rating in Moscow]. Available at: <http://domgo.ru>.
3. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
4. Rubin Y. B. *Teoriya i praktika predprinimatel'skoi konkurentsii: Uchebnik* [The theory and practice of business competition]. Moscow, Market DS Publ., 2003.
5. Rubin Y. B. *Strategii i taktiki konkurentnogo povedeniya* [Competitive behavior: strategy and tactics]. *Journal of Modern Competition*, 2007, no. 3, pp. 88–92.

A. Arefin, Synergy University, Moscow, Russia, stulcberg45@mail.ru

Competitive positioning of real estate companies on Moscow real estate market

The article discusses the competitive positioning of Moscow real estate rent companies. To clearly identify competitive positioning of Moscow rent companies' number of goals has been set. First goal of the article is to determine the companies' competitive positions and to analyze them. To achieve this goal number of tasks has been set. First task was to determine and clarify term «competitive positioning» itself. Second task was to determine top Moscow rent companies' that operating on real estate market. Final task of this goal is to clearly identify Moscow rent companies' competitive position. Second goal of the article is to determine companies' competitive strategy and tactic, and to compare them with companies' competitive positioning. To achieve this goal number of tasks also has been set. First task is to determine how many competitive tactics and strategies exist today. Second task is to determine which competitive tactic and strategy the Moscow rent companies' uses. Final task is to compare competitive position with competitive strategy and tactic, to clearly identify competitive positioning of Moscow rent companies. Clear allocation of companies' competitive position and competitive tactics and strategies used by this companies' made at the end of the article. Proposal for further research of this problem also made at the end of the article.

Keywords: rent, real estate, competitive positioning, competitive strategy, competitive tactics.

About author: A. Arefin, *Graduated Student*

For citation: Arefin A. Competitive positioning of real estate companies on Moscow real estate market. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 11, no. 2 (62), pp. 72–82 (in Russian, abstr. in English).