

Общая модель развития рынка управления инфраструктурой в России

Е. Тарасевич, д.э.н., проф. каф. «Экономика и менеджмент недвижимости и технологий» СПбГПУ

По мере поступательного движения отечественной экономики в сторону развития рыночных отношений, руководители предприятий и организации различных отраслей уделяют все большее внимание современным технологиям и моделям управления, которые разработаны для использования в глобальной конкурентной среде.

Одной из наиболее динамично развивающихся за рубежом практик конкуренции является **Управление инфраструктурой** (*Facilities Management*), фактически ставшая современным стандартом управления корпоративной недвижимостью, как среды для эффективной реализации основной бизнес-функции.

Анализ текущей ситуации в отечественной отрасли управления корпоративной недвижимостью дает основания уверенно говорить о начале формирования нового для экономики России рынка управления инфраструктурой со всеми его атрибутами и инструментами. Потенциальный масштаб отечественного рынка управления инфраструктурой по аналогиям европейских стран может составлять десятки и даже сотни миллиардов евро, обеспечивая при этом сотни тысяч рабочих мест.

На наш взгляд уникальность момента состоит в том, что модель развития рынка управления инфраструктурой, полученная на основе практического опыта развитых стран, может быть без большой погрешности использована для уверенного прогнозирования развития аналогичного рынка в России как потенциальными потребителями услуг управления инфраструктурой, так и их потенциальными поставщиками.

1. Управление инфраструктурой в концепции конкурентной стратегии.

Формирование дисциплины «Управление инфраструктурой» (*Facilities Management*) в современном содержательном контексте современники относят к середине 1980-годов. При этом наиболее часто причину ее динамичного развития связывают с зарождением и быстрым развитием принципов аутсорсинга для организации выполнения обеспечивающих бизнес-процессов. В литературе иногда даже встречаются мнения о том, что «управление инфраструктурой» и «аутсорсинг» являются терминологическими синонимами, что, конечно же, далеко от истины.

На наш взгляд, истоки востребованности мировой экономикой дисциплины «управление инфраструктурой» лежат гораздо глубже, на уровне фундаментальных моделей конкурентной стратегии.

Фактически, формирование дисциплины «Управление инфраструктурой» в середине 1980-х годов совпадает с периодом смены парадигм конкурентной стратегии, когда на смену концепции добавленной стоимости (*added value*) пришла концепция цепочки ценности (*value chain*).

Модель бизнес-системы, построенной на принципе добавленной стоимости, предполагает, что драйвером конкурентоспособности организации является разница издержек закупки и/или производства товара/услуги и ценой реализации. Именно эта разница, как «добавленная стоимость» (*value added*), должна максимизироваться для достижения конкурентного преимущества на рынке.

В период 1950-1980-х годов принцип добавленной стоимости являлся фундаментом для «традиционного» финансового управленческого учета, который концентрировался на издержках производства. Заметим, что такая концентрация внимания только на учете бух-

галтерских издержек производства до сих пор встречается, в том числе, как основной принцип построения систем управленческого, в том числе, на основе информационных систем категории ERP. Соответственно, используя сегодня концепцию конкурентного преимущества периода середины прошлого века для стратегического планирования, любая организация изначально снижает свою позицию на современном конкурентном рынке.

Как уже говорилось выше, в середине 1980-х годов концепции добавленной стоимости была противопоставлена новая концепция «цепочки создания ценности» (*value chain*), которая до настоящего времени является основой для многих современных моделей стратегического менеджмента. Главной причиной того, что концепция *value added* перестала быть результативной, является то, что в жизненном цикле производства она «начинается слишком поздно и заканчивается слишком рано» [1], поэтому не учитывает происходящее вне организации. В свою очередь концепция *value chain* лишена данного недостатка, так как она начинается с исходного сырья и заканчивается конечным потребителем.

Автором концепции цепочки ценности был профессор Гарвардского Университета Майкл Портер, который практически на 20 лет стал «гуру» менеджмента благодаря предложенным моделям «Пяти конкурентных сил» (*Porters Five Forces*), «Алмаза Портера» (*Porters Diamond*) и «Цепочки создания ценности» (*Value Chain*).

В частности, в модели цепочки ценности М. Портер предложил рассматривать любую организацию как бизнес-систему в виде цепочки создания ценностей, состоящую из отдельных звеньев [1]:

«В каждой фирме представлен комплекс видов деятельности, связанных с проектированием, производством, продажей, распределением и поддержкой своих продуктов. Цепочка начисления ценности фирмы и то, как она осуществляет отдельные виды деятельности, находят свое отражение в истории фирмы, ее стратегии, подходах к применению стратегии, а также непосредственно в самой экономической деятельности, лежащей в основе».

Цепочка создания ценности представляет собой связанную последовательность деятельности (действий), начинающуюся с основных сырьевых материалов, поступающих от поставщиков, затем переходящую к серии деятельности, добавляющей стоимость при производстве и маркетинге продукта или услуги, и заканчивающуюся дистрибьюторами, передающими конечный товар в руки клиента. Краеугольной управленческой идеей данной модели является развитие новой концепции конкуренции - конкуренции не отдельных предприятий и организаций, а цепочек ценностей на уровне их отдельных звеньев.

Соответственно, важнейшей задачей любой компании является организация анализа (*Value Chain Analysis*) и управления всей цепочкой ценностей в интересах повышения эффективности входящих в нее процессов. При этом «внутренняя» часть цепочки ценности фактически является цепочкой основных и вспомогательных бизнес-процессов, каждый из которых участвует в создании ценности и, соответственно, является объектом конкурентоспособности.

Таким образом, концепция цепочки создания ценности положила начало конкуренции на уровне отдельных бизнес-процессов, что и послужило бурному росту дисциплин, связанных с управлением бизнес-процессами.

Анализируя стратегии и деятельность компаний с точки зрения концептуальной основы теории «цепочки создания ценности» М.Портера, становится возможным определить виды деятельности, создающие ценность, в том числе, **основные** виды (такие, как производство и маркетинг товаров и услуг) и **обеспечивающие** виды, такие, как управление инфраструктурой.

Повышение «уровня модернизации» конкурентных практик происходит из способности предприятий и организаций использовать потенциал полной «цепочки создания ценности», включая обеспечивающие виды деятельности, такие как управление инфраструктурой. Более того, в современной посткризисной экономике сложные производст-

венные системы, например, такие как американские, немецкие или британские, характеризуются чрезвычайно высокой конкуренцией. В такой ситуации компании уже не могут извлекать прибыль только из производственных видов деятельности, поэтому вынуждены также расширять конкурентоспособность за счет обеспечивающих видов деятельности.

Именно поэтому сегодня в странах развитой рыночной экономики быстро распространяется полное понимание потенциальной ценности, которую может дать реорганизация обеспечивающих процессов и их компетентный менеджмент. При этом высокий уровень конкуренции сложных экономических систем является драйвером развития как культуры управления инфраструктурой, так и национальных рынков услуг управления инфраструктурой.

2. Основные характеристики рынка управления инфраструктурой

Развитие рынка определяется как все изменения, происходящие в конкретном сегменте рынка или рыночном продукте с течением времени. Поэтому любая общая модель развития рынка должна описывать тенденции изменения характеристик рынка на обозримом горизонте времени, как в прошлом, так и в будущем.

Характеристики рынка, которые меняются во времени, достаточно специфичны для различных товаров или услуг. В частности, рынок услуг по управлению инфраструктурой характеризуют состав участников – поставщиков и потребителей услуг, состав и качество продуктов-услуг, бизнес-модели предоставления услуг, условия заключения договоров, уровень профессиональных компетенций участников, основные конкурентные силы и драйверы роста.

Рассмотрим основные характеристики рынка управления инфраструктурой более подробно.

Поставщики и продукты-услуги.

В зависимости от диапазона и сложности их предложений, поставщики могут быть разделены на четыре группы:

- **Поставщики одной услуги.** Специализируются только на одном виде деятельности: технической, административной, коммерческой и т.д.
- **Поставщики нескольких услуг.** Предлагают пакеты услуг, включающие одну или несколько вышеупомянутых видов деятельности.
- **Поставщики интегрированных услуг.** Предлагают услуги по всем видам деятельности, включая также участников, которые координируют субподрядчиков от имени заказчика без существенной добавленной стоимости.
- **Поставщики интегрированных услуг по управлению инфраструктурой.** Специализируются на управлении и координации субподрядчиков, в некоторых случаях напрямую оказывают отдельные специализированные услуги. Благодаря своей величине и наличию портфеля услуг способны в высшей степени эффективно использовать совместные усилия субподрядчиков и потенциал бизнеса.

Основные конкурентные силы.

Для описания конкурентных сил на рынке управления инфраструктурой применим модель М. Портера [1], которая теоретически позволяет определять привлекательность любой отрасли для компании, формулируя в явном виде потенциальные опасности и проблемы, с которыми компания столкнется при работе на конкурентном рынке. Другими словами, данная модель может помочь найти конкурентное преимущество, позволяющее компании занять более выгодную позицию.

К пяти конкурентным силам М. Портера, которые действуют на любую компанию и соответственно, ее прибыль, относятся:

- Соперничество среди существующих поставщиков;
- Угроза новых конкурентов;
- Угроза замещающих продуктов или услуг;
- Рыночная власть поставщиков;
- Рыночная власть потребителей.

Существующие конкуренты. В отношениях с существующими конкурентами угроза исходит из того, что конкуренты пытаются занять лучшую позицию на рынке за счет ценовых войн, рекламных кампаний, новой продукции, улучшения обслуживания потребителей, повышения гарантии на продукт и многого другого. При этом, в зависимости от определенных условий, конкуренция может обостряться или ослабевать.

С одной стороны, к основным факторам обострения конкуренции относятся:

- присутствие большого количества конкурентов или присутствие равных по силе конкурентов;
- низкие темпы роста отрасли;
- высокий уровень постоянных издержек;
- высокие выходные барьеры;
- попытки конкурентов завоевать большую долю рынка.

С другой стороны, конкуренция ослабевает, когда:

- компании стараются просто получать прибыль в отрасли, не пытаясь отнять долю рынка друг у друга;
- издержки переключения с товара или услуги одной компании на аналогичные от другой слишком велики для потребителей;

Новые игроки на рынке. Угроза появления новых игроков на рынке всегда воспринимается существующими с опаской. В первую очередь, такие опасения связаны с потенциальной возможностью снижения прибыли за счет повышающейся конкуренции. Новый участник рынка может переманить к себе часть клиентов, кроме того, его приход, вероятно, приведет к снижению среднерыночных цен в отрасли в силу возможно большей технологичности и эффективности.

Следует отметить, что на последствия прихода новых игроков будут влиять целый ряд очевидных факторов, в том числе:

- *Эффект масштаба.* Крупный игрок (существующий или приходящий) всегда будет иметь преимущество за счет относительно низкой себестоимости производства в результате эффекта масштаба, что может сыграть решающую роль в ценовой войне с конкурентами.
- *Маркетинг.* Компании, которые давно присутствуют на рынке, уже закрепились в сознании потребителей. Новому игроку в начале своей деятельности приходится осуществлять большие вложения в маркетинг, чтобы дифференцироваться от конкурентов.
- *Дополнительные издержки.* Когда новый игрок приходит на рынок, он сталкивается с новыми издержками, среди которых стоит выделить не только затраты на организацию производства и маркетинг, но и на найм и обучение персонала, на новое оборудование, и так далее.
- *Дистрибуция.* Одним из инструментов выхода на новый рынок является предложение товаров или услуг по ценам ниже, чем у конкурентов, что очевидно отразится на эффективности производственной деятельности.
- *Сертификаты и лицензии.* На некоторых сегментах рынка, вероятно, могут требоваться сертификаты и лицензии - начиная от сертификации системы менеджмента качества и заканчивая лицензиями на работы со сведениями, содержащими гостайну, или на работы, связанные с промышленной безо-

пасностью. Отсутствие подобных лицензий и сертификатов может существенно сказаться на конкурентном позиционировании нового игрока.

- *Государственные «субсидии».* Есть вероятность того, что новый конкурент будет получать помощь от государства в различной форме. Для отечественной отрасли недвижимости симпатии представителей государства к конкретному игроку могут стать необходимым и достаточным условием абсолютной «конкурентоспособности».

Замещающие продукты или услуги. Теоретически, продукты из разных отраслей могут конкурировать между собой, если они способны выполнять одну и ту же функцию. Фактически для рынка управления инфраструктурой конкуренция товаров-заменителей менее актуальна в силу специфики самих товаров. Тем не менее, в случае вероятности конкуренции со стороны товаров-заменителей необходимо принимать во внимание:

- уровень усилий для покупателя, необходимых для переориентации на товар-заменитель;
- качество и эффективность товара-заменителя;
- готовность покупателя сменить поставщика.

Рыночная власть поставщиков. Влияние поставщиков на отрасль достаточно велика. При анализе поставщиков следует обратить внимание на следующие факторы:

- наличие известного бренда;
- спектр поставляемых товаров и услуг;
- степень влияния на установку средних цен по стране (региону);
- финансовое положение поставщика как драйвер будущего изменения его цен предложения;
- доминирование на рынке поставщика.

Рыночная власть потребителей. М. Портер был первым, кто впервые заявил о том, что покупателей можно рассматривать, как конкурентов отрасли. Ведь именно они требуют постоянного снижения цен, повышения качества продуктов и услуг, повышение качества обслуживания, при этом удовлетворение всех этих аспектов происходит за счет того, что поставщики товаров и услуг в отрасли снижают свою прибыль. При этом сила влияния покупателей в основном зависит от качества услуг, издержек перехода на аналогичные товары, стандартности товаров, монополизации рынка покупателями и т.д.

Необходимо понимать, что приведенные выше характеристики основных конкурентных сил лишь основа, которая может быть использована в качестве фундамента для конкретного анализа сильных и слабых сторон у каждой конкретной компании.

3. Общая модель развития рынка управления инфраструктурой.

Исследования фактических особенностей развития национальных рынков управления инфраструктурой в странах ЕС за последние 25 лет показали что имеет место общая модель поэтапного эволюционирования рынка, в которой основным аргументом является характеристики предлагаемых услуг [2,3].

В соответствии с данной моделью все рынки управления инфраструктурой последовательно проходят 4 этапа развития :

- неразвитый рынок (*pre-emerging market*);
- развивающийся рынок (*emerging market*);
- развитый рынок (*developed market*);
- продвинутый рынок (*pioneer/advanced market*).

С учетом приведенных выше характеристик поставщиков и товаров на рынке управления инфраструктурой с одной стороны, и конкурентных сил М. Портера - с другой стороны, можно смоделировать определяющие параметры рынка управления инфраструктурой на каждом этапе его развития. Для упрощения рыночные силы 2 и 3 можно объеди-

нить и обозначить как «угроза от новых конкурентов + от старых конкурентов с более развитой бизнес системой».

Неразвитый рынок

Предложение единичных услуг появилось в конце 1990-х годов. Рынок характеризуется низким уровнем профессионализма, как со стороны спроса, так и со стороны предложения, что определяет подавляющее доминирование множества поставщиков единичных услуг по краткосрочным контрактам.

В силу неразвитости рынка имеет место очень слабая конкуренция среди существующих поставщиков, которые в основном являются иностранными или небольшими местными компаниями. Угроза со стороны «новых конкурентов и существующих конкурентов с продвинутыми бизнес системами» значительная. Отрасль пока еще не знает аутсорсинга. В целом, рыночная сила у поставщиков и потребителей средняя.

Развивающийся рынок

Предложение единичных услуг появилось во второй половине 1980-х годов, а предложение нескольких услуг началось во второй половине 1990-х годов. Предоставление услуг осуществляется еще фрагментарно с точки зрения вида деятельности, территории охвата и дифференциации клиентов.

Подразделения международных компаний и крупные компании доверяют собственное обслуживание только небольшому числу крупных операторов, в основном зарубежным компаниям в рамках общеевропейских контрактов. Поэтому на рынке доминируют иностранные поставщики, растущие параллельно со своими заказчиками. Соответственно, уровень проникновения на внутренний рынок таких зарубежных операторов зависит от конкурентной продуктивности их клиентов и от их корпоративных управляющих стратегий. Кроме крупных операторов на рынке имеется большое число мелких и средних поставщиков.

Конкуренция среди существующих поставщиков слабая. Угроза со стороны «новых конкурентов и существующих конкурентов с продвинутыми бизнес системами» средняя. В целом, рыночную силу у поставщиков и покупателей также можно охарактеризовать как среднюю.

Аутсорсинг обслуживания инфраструктуры не имеет широкого распространения, кроме предложений для крупных компаний. С другой стороны, внутригрупповое и внутреннее предоставление услуг по управлению инфраструктурой занимает существенную часть всего рынка в целом.

Развитый рынок

Предложение услуг существует, по крайней мере, уже 20 лет. Поставки единичных услуг сосуществуют параллельно с предложениями нескольких услуг, появившимися в 1990-х годах. В рамки этого эволюционного этапа попадают рынки европейских стран, в которых в 1990-х годах начался процесс приватизации государственных компаний.

В результате давления высокой конкуренции некоторые сегменты рынка начинают переполняться, поэтому структура рынка поставщиков находится в фазе консолидации, при этом преобладают процессы присоединения или поглощения небольших поставщиков, весьма часто имеет место враждебный захват бизнеса.

Конкуренция со стороны существующих поставщиков очень острая. Угроза со стороны «новых конкурентов и существующих конкурентов с продвинутой бизнес системой» оценивается как небольшая.

Аутсорсинг общераспространен. Профессионализм и поставщиков, и клиентов также растет, что отражается на выборе более продвинутых стандартов контрактов, таких как Соглашение об уровне обслуживания или Ключевых показателей продуктивности.

При этом у поставщиков слабая рыночная сила, в то время как покупатели – в сильной позиции. Это происходит из-за того, что цена является основным критерием при заключении договоров.

Появляются предложения интегрированных услуг, размер портфеля предлагаемых услуг увеличивается, формируются первые партнерства.

Продвинутый рынок

Предложение интегрированных услуг началось во второй половине 1990-х годов и в последнем десятилетии, когда стали выполняться первые проекты государственно-частного партнерства.

На рынке существует консолидированная структура с крупными интегрированными поставщиками. Даже если процессы слияния и поглощения на рынке продолжают усиливаться, мелкие и средние поставщики продолжают оставаться многочисленными и активно работают в незанятых сегментах рынка.

Конкуренция среди существующих поставщиков снижается и может характеризоваться как средняя. Угроза со стороны «новых конкурентов и существующих конкурентов с продвинутой бизнес системой» в целом очень небольшая.

Аутсорсинг является нормой. У поставщиков и покупателей средняя рыночная сила, партнерства в отношениях поставщиков и покупателей услуг становятся общераспространенной практикой.

4. Состояние рынков управления инфраструктурой в странах ЕС

Приведенные выше характеристики поставщиков и конкурентных сил на рынке управления инфраструктурой позволили идентифицировать и сопоставить данные различных стран. При этом установлено, что, несмотря на специфические особенности стран, изменения структуры рынка всегда следует одной и той же схеме. По мере «взросления» рынков, страны последовательно движутся от одного этапа к другому, поэтому фундаментальные различия рынков лежат не в области «как развивается рынок», а в области «когда наступит соответствующий этап развития».

В целом экстраполяция модели на различные страны Европы позволяет представить целостную картину развития глобального рынка управления инфраструктурой. По состоянию на вторую половину 2000-х годов распределение национальных рынков управления инфраструктурой по степени «зрелости» имело вид, представленный в табл.1 [2]:

Таблица 1.

Степень зрелости рынка	Страны
Продвинутые рынки	США, Великобритания, Нидерланды, Дания
Развитые рынки	Бельгия, Люксембург, Германия, Австрия, Франция, Швейцария, Ирландия, Испания, Италия
Развивающиеся рынки	Португалия, Польша, Венгрия, Чехия, Словакия, Швеция, Норвегия, Финляндия, Словения, Исландия, Россия
Неразвитые рынки	Турция, Греция, Хорватия, Румыния, Эстония, Литва, Латвия, Мальта, Кипр, Македония, Албания, Босния и Герцеговина, Сербия, Черногория, Украина, Белоруссия, Молдавия.

Как видно, немецкие аналитики отнесли рынок управления инфраструктурой России к категории «развивающийся», хотя, по нашему мнению, такая ситуация потенциально может иметь место только в Москве и Санкт-Петербурге. В большей части крупных и

средних городов России рынок управления инфраструктурой, скорее всего, может быть отнесен к категории «неразвитый», если он вообще существует.

Приведенное в табл.1 распределение стран ЕС по уровню развития рынка управления инфраструктурой влечет за собой соответствующие уровни развития структурообразующих институтов рынка – системы профессионального образования, профессиональной квалификации, профессиональных сообществ, специальных профессиональных изданий и т.д. Данный факт безусловно необходимо принимать во внимание, когда перед отечественной аудиторией выступают приглашенные зарубежные специалисты или консультанты.

Весьма критичным параметром для прогнозирования развития рынка управления инфраструктурой является продолжительность каждого этапа в приведенной модели. Конечно, расчет «точной» продолжительности этапов в силу множества влияющих факторов вряд ли возможен, но статистика указывает на среднюю продолжительность этапа, равную 5 годам. Это позволяет уверенно прогнозировать уверенный переход рынка России в категорию «развивающийся» с соответствующими характеристиками уже в ближайшие несколько лет. Это также позволяет игрокам отечественного рынка предпринять упреждающие меры по повышению своей перспективной конкурентоспособности.

5. Современные модели стратегической конкуренции и рынок управления инфраструктурой.

Концепция конкурентных сил М.Портера, которая использована для формулировки модели развития рынка управления инфраструктурой, во многом базируется на постулатах, которые имели место в экономике восьмидесятых годов, характеризующейся сильной конкуренцией, периодическим изменением конъюнктуры и относительно устойчивыми рыночными структурами. При этом основное внимание в модели М. Портера сосредоточено на анализе фактической ситуации (клиенты, поставщики, конкуренты и т.д.) и на предсказуемых изменениях - появление новых игроков на рынке, товаров-заменителей и т.д.

Сегодня, почти тридцать лет спустя с момента своего появления, концепция конкурентных сил М. Портера претерпевает существенные корректировки, что связано с необходимостью учета новых экономических условий и технологий работы рынков. Наиболее существенные изменения связаны с глобализацией рынков и качественным прорывом в развитии информационных технологий.

Один из современных критиков концепции М. Портера – Ларри Доунс (Larry Downes) утверждает, что модели М. Портера больше не жизнеспособны. При этом Л. Доунс идентифицирует три новые силы рыночной конкуренции [4]:

- цифровизация (*digitalization*);
- глобализация (*globalization*);
- дерегуляция (*deregulation*).

Соответственно, эти силы требуют разработки новых моделей и инструментов управления конкурентоспособностью.

Цифровизация. В результате быстро растущего влияния информационных технологий все большее количество участников рынка получают доступ как к большому количеству информации, так и к совершенным инструментам ее обработки. Появляются полностью новые бизнес-модели, в которых даже игроки, не входящие в отрасль или являющиеся ее аутсайдерами, будут в состоянии существенно повлиять на принципы и уровень конкуренции на рынке. Например, модель конкурентных сил вряд ли способна описать рыночную ситуацию в случае проведения электронных торгов.

Глобализация. Усовершенствование логистики и коммуникаций дает возможность практически всем игрокам рынка совершать покупки, продажи и сотрудничество на глобальном уровне. В результате даже компании среднего размера, ориентированные на

рынок местного масштаба, оказываются на глобальном рынке, даже если они не занимают самостоятельным экспортом или импортом. Глобальные и сетевые рынки накладывают новые требования на стратегии организаций. Теперь недостаточно просто позиционировать себя как лидера по ценам или по качеству в соответствии с теорией Портера, современные конкурентные преимущества появляются в результате способности развивать длительные отношения с более мобильным потребителем, управляя обширными партнерскими сетями для создания обоюдной выгоды.

Дерегуляция. За прошедшие 10 лет в США и в Европе наблюдалось резкое сокращение присутствия государства во многих отраслях, таких как авиация, связь, коммунальное хозяйство и банковская сфера. Компании данных отраслей, подталкиваемые новыми возможностями в сфере информационных технологий были, с одной стороны, в состоянии, а с другой – вынуждены, полностью реструктурироваться и подыскать альтернативные направления своего развития.

Следует заметить, что и М. Портер, и Л. Доунс предлагают только теоретические модели, на основе которых можно формировать стратегию достижения конкурентного преимущества. При этом практика показала, что модель Л. Доунса не заменяет модель М. Портера, а делает ее более динамичной и адекватной современной экономике.

Не вдаваясь в дальнейшую дискуссию относительно недостатков и преимуществ различных моделей и концепций рыночных сил конкуренции, рассмотрим их влияние на бизнес-модель управления инфраструктурой.

Наиболее существенным фактором для развития рынка управления инфраструктурой сегодня является цифровизация, которая не только обеспечивает саму возможность обработки колоссального объема разноплановой и меняющейся во времени информации, но позволяет использовать современные управленческие технологии. Использование современной специализированной информационной системы может изменить традиционное конкурентное позиционирование участника рынка управления инфраструктурой с точки зрения рыночных сил М. Портера.

Например, поставщик, у которого имеется полная база данных по большому портфелю недвижимости, фактически многократно усиливает свое конкурентное преимущество, препятствуя приходу нового или существующего конкурента, не имеющего такой базы данных и которому придется формировать ее заново.

Рыночная сила поставщика, использующего современную информационную технологию, существенно увеличивается, так как он может устанавливать и контролировать высокие стандарты производительности труда, повышать качество обслуживания и добиваться лояльности покупателей только за счет управления информационными потоками.

Не менее важной рыночной силой для отечественного рынка услуг управления инфраструктурой становится глобализация. Учет данного фактора при формировании стратегии конкуренции может обеспечить поставщика услуг как более дешевыми ресурсами, так и более высокими компетенциями, что в совокупности обеспечит максимальный результат.

Заключение

С учетом рассмотренных выше положений можно сделать ряд достаточно важных для отечественной отрасли недвижимости выводов:

1. Результаты практических исследований особенностей развития рынков управления инфраструктурой в странах Европы и США указывают на обоснованность применения общей 4-х этапной модели, описывающей как ретроспективу, так и перспективу развития любого отдельно взятого национального рынка.
2. Интеграция модели развития рынка управления инфраструктурой с моделью рыночных сил М. Портера дает возможность поставщикам услуг не только

- прогнозировать общее направление развития, но точно формулировать свою конкурентную стратегию на каждом этапе развития рынка.
3. Учет современных моделей конкурентных сил дает возможность адаптировать традиционную модель М. Портера и формулировать конкурентную стратегию на основе использования преимуществ использования современных информационных технологий для управления инфраструктурой, глобальных источников ресурсов, в том числе новых знаний, а также на базе переосмысления традиционных подходов в контексте современных бизнес-моделей.
 4. При формировании стратегий конкурентного преимущества участникам отечественного рынка управления инфраструктурой не следует ориентироваться на бизнес-модели и технологии, существенно не соответствующие текущей стадии развития рынка. «Перепрыгнуть» через исторически необходимые этапы развития и сразу оказаться на стадии продвинутого рынка за счет использования «продвинутых» моделей бизнеса в странах ЕС пока никому не удавалось.
 5. Знание и использование отечественными специалистами модели развития современного рынка управления инфраструктурой может стать ключевым фактором не только выживания, но активного упреждающего конкурентного противостояния многочисленным зарубежным компаниям, уже выходящим на динамично растущий рынок услуг управления инфраструктурой в России.
 6. Знание и использование отечественными специалистами не только общей модели развития рынка управления инфраструктурой, но и опыта распространенных ошибок развития на примере других стран, безусловно может обеспечить более динамичное прохождение начальных этапов модели и скорейшее достижение уровня развитых рынков для получения отечественными предприятиями мощных конкурентных преимуществ в глобальной экономике.

Литература:

1. Портер М. Конкуренция.: пер. с англ.: Уч. пос. – М.: «Вильямс», 2000.
2. Henzelmann T., Teichmann Sven A. Understanding how FM business models vary across Europe. *Facilities Management Journal* №2, 2006.
3. Alberto F. De Toni, Alberto Ferri, Mattia Montagner. *Open Facility Management: A Successful Implementation in A Public Administration*, IFMA Italia, 2009.
4. Fg Downes L
5. Downes L., Chunka Mui, Negroponte N. *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*. Harvard Business School Press, 1998.