

Заплетина Н. И., канд. пед. наук, доцент Самарской государственной областной академии (Наяновой),
zapletina_ni@inbox.ru



ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ СОЦИАЛЬНЫХ СЛУЖБ НА РЫНКЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

В статье рассматриваются проблемы формирования конкурентных стратегий деятельности социальных служб на рынке социальных услуг. Обозначены стратегические ориентиры деятельности учреждений социальной работы на рынке социальных услуг, раскрывается его специфика. Основной акцент делается на особенностях формирования конкурентной стратегии социальных служб в условиях государственного регулирования развития социальной сферы.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, конкурентная стратегия, продуктовые границы рынка, рынок социальных услуг, тенденции развития рынка, социальная служба, социальные услуги, особенности конкурентной стратегии.

Введение

За десятилетия экономических реформ развитие рыночных отношений и механизмов хозяйствования затронуло практически все сферы российского общества. Социальная сфера в целом и сфера социальной работы в частности не стали исключением. Мировой экономической кризис, захлестнувший нашу страну, вызвал ухудшение социального самочувствия российских граждан и увеличение социального неблагополучия в обществе. Среди многих россиян имеет место падение уровня доходов и, как следствие, снижение уровня жизни. Прослеживается тенденция к резкой поляризации между богатыми и бедными, увеличивается число беженцев и переселенцев.

В связи с этим возникла объективная необходимость повышения эффективности социальной защиты населения, которая реализуется через сеть государственных и муниципальных учреждений социальной работы различного профиля.

К сожалению, многие учреждения социальной защиты населения столкнулись с ростом претензий к качеству оказываемых услуг со стороны клиентов и отказом от целого пакета социальных услуг, предоставляемых социальными службами на платной основе. В такой ситуации перспективы развития социальной работы предполагают определение приоритетов социальной политики и выработку такой стратегии управления, которая в наибольшей степени соответствует посткризисным тенденциям раз-

вития социальной сферы и рынка социальных услуг.

Стратегические ориентиры учреждений социальной работы на рынке социальных услуг

Долгие годы учреждения социальной работы рассматривались в нашей стране только как потребители бюджетных средств, и никогда не относились к организациям в деятельности которых могут иметь место рыночные регуляторы. Новый хозяйственный механизм, внедряемый в практику рыночной экономики, стал отправной точкой к интеграции этой сферы в систему экономических отношений.

Сложность настоящего момента состоит в том, что сфера социальной работы практически полностью остается на ресурсном обеспечении государства и финансируется за счет средств государственного бюджета. Только в 2009 году расходы на здравоохранение и социальную политику в федеральном бюджете страны составили 24,1%, в 2010 году было предусмотрено их увеличение до 27,3%, к 2011 году они достигли 28,3%¹.

Несмотря на то что доля расходов на социальную сферу, включая трансферты государственным внебюджетным фондам, постоянно растет, выделенных средств в бюджете страны хронически не хватает. Большая часть социальных служб финансируется за счет местных бюджетов. Поскольку бюджеты многих регионов страны зачастую формируются без учета минимальной бюджетной обеспеченности, средства на финансирование муниципальных учреждений социальной защиты предусматриваются не в полном объеме. Кроме этого, государственная монополия в сфере социальной

работы часто является причиной неэффективного расходования бюджетных средств, низкого качества оказываемых социальных услуг. Сметное финансирование социальной работы не позволяет сегодня развивать конкуренцию в сфере социальной поддержки населения.

Вместе с тем, сфера социальной работы больше не может оставаться государственной монополией. Как и другие отрасли производственной сферы, она должна соответствовать рыночным условиям хозяйствования и растущей конкуренции со стороны частных агентств по оказанию социальных услуг населению.

На сегодняшний день перед руководителями социальных служб стоит непростая задача формирования такой конкурентной стратегии организации, которая позволит одновременно решить несколько социальных проблем, получив максимальный эффект при минимальных ресурсных вложениях, и обеспечить долговременное конкурентное преимущество на целевых сегментах рынка социальных услуг.

Известно, что любая стратегия, чтобы быть успешной, должна опираться на достигнутое компанией конкурентное преимущество. Государственные учреждения социальной работы обладают конкурентным преимуществом, если их услуги характеризуются более высоким уровнем качества и более выгодным предложением для клиентов по сравнению с предложениями частных агентств по оказанию социальных услуг.

К сожалению, анализ тенденций и перспектив развития социальной работы показывает, что нет единой точки зрения по вопросам о том, что представляют собой конкурентные стратегии функционирования социальной службы, на чем основываются ее конкурентное преимущество и конкурентоспособность на рынке социальных услуг.

Среди научных разработок российских авторов, посвященных проблеме конкуренции и конкурентных стратегий, наиболее часто цитируются труды Г. Л. Азоева,

¹ Голикова Т. А. Направления национальных проектов «Здоровье» и «Демографическая политика» будут продолжены [Текст. Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://old.er.ru/text.shtml?3/9577>.

Ю. П. Анискина, М. Х. Беста, Н. К. Моисеева, В. В. Радаева, Р. А. Фатхутдинова.

В последнее время актуализировалась теория конкуренции М. Портера. Введенная автором расширенная концепция соперничества исходит из того, что способность организации реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но и от ролей, которые играют такие конкурентные силы, как потенциальные конкуренты на этом рынке, товары-заменители, клиенты и поставщики.

Исследования отечественных и зарубежных ученых свидетельствуют, что стратегии конкуренции в социальной сфере практически не отличаются от аналогичных стратегий в иных сферах жизнедеятельности общества. Исключением является деятельность государственных социальных служб. По мнению Д. В. Зайцева, говорить о легитимной, свободной конкуренции между государственными учреждениями социальной работы невозможно. Соперничество между государственными социальными службами представляет собой псевдоконкуренцию, так как действует распределительный принцип, финансирование осуществляется из одного источника, увеличение финансирования зависит чаще всего не от повышения качества работы, а от необъективных факторов — личных контактов, связей, общего увеличения объемов финансирования отрасли².

Вместе с тем, статистика свидетельствует, что в системе финансирования социальной работы все большую роль начинают играть поступления от оказания платных услуг населению. Так, по данным Росстата доля только пожилых людей, обслуживаемых за плату отделениями социального обслуживания на дому, по состоянию на 1 ян-

варя 2010 г. составляла 39,1% (в том числе за частичную плату — 77,2%). В таких регионах, как Саратовская область, Республика Бурятия и Удмуртская Республика, этот показатель превышает 80%, в основном за счет частичной оплаты социальных услуг³.

Исследование, проведенное в рамках данной работы в г. Новокуйбышевске Самарской области и в г. Туймазы и Туймазинском районе Республики Башкортостан, показали, что развитие рынка социальных услуг за счет увеличения количества услуг, оказываемых клиентам учреждений социальной работы на платной основе, набирает силу. А вот доля лиц, получающих социальные услуги бесплатно, постепенно снижается, причем эта тенденция будет иметь место и в будущем.

Данный процесс имеет объективные причины, поскольку социальная политика государства, направленная на повышение жизненного уровня пенсионеров и инвалидов, предусматривает регулярное повышение пенсий и пособий. Соответственно часть клиентов муниципальных социальных служб, ранее получавших социальные услуги на бесплатной основе, в соответствии с законодательством переводятся в разряд клиентов, частично оплачиваемых социальные услуги, поскольку их доходы превышают установленный в регионах прожиточный минимум.

Однако не все так просто, как может показаться на первый взгляд. В регионах активно развиваются частные агентства по оказанию платных социальных услуг населению, причем эта тенденция набирает силу. В частности, данные, характеризующие динамику развития частных агентств по оказанию социальных услуг в Самарской области, свидетельствуют, что наибольшим спросом у населения пользуются социаль-

² Зайцев Д. В. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учебное пособие. — 2-е изд. перераб. и доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2011. С. 236.

³ Социальное положение и уровень жизни населения России. 2010: Стат. сб. М.: Росстат, 2010. С. 407.

но-бытовые услуги, услуги медико-социального характера, санитарно-гигиенические услуги (патронаж), услуги по оказанию социально-психологической помощи, предусматривающие коррекцию психологического состояния граждан для их адаптации в среде обитания, а также ритуальные услуги. В этой связи муниципальные учреждения социальной работы столкнулись с ростом конкуренции на рынке социальных услуг со стороны частных агентств и некоммерческих организаций.

В этих условиях предпринимательская деятельность муниципальных социальных служб предполагает оценку своей конкурентной позиции на рынке социальных услуг, анализ конкурентоспособности организации и выработку соответствующей конкурентной стратегии. Ученые З. Зайнашева и С. Салихова считают, что приоритетными стратегическими ориентирами муниципальных социальных организаций являются:

- рациональная рыночная организационная структура;
- способность постоянного совершенствования процесса оказания социальных услуг;
- освоение и внедрение пользующихся спросом новых видов услуг;
- повышение качества услуг;
- управление стоимостной цепью;
- постоянное совершенствование уровня управления активами, знанием, интеллектуальным потенциалом⁴.

Рынок социальных услуг существует в единстве с товарным рынком и является одной из его разновидностей, развивающейся в рамках общих законов рыночной экономики и подчиняющейся этим законам. Вместе с тем, он имеет ряд специфических черт, обуславливающих особый подход к предпринимательской и маркетинговой

деятельности социальных организаций, призванной обеспечить удовлетворение спроса на социальные услуги.

Тенденции развития рынка социальных услуг

По определению *рынок* — это организованная структура, где в результате взаимодействия спроса потребителей и предложения продавцов устанавливаются цены товаров и объемы продаж. В более строгом смысле слова под рынком следует понимать систему социально-экономических связей и отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация товаров⁵.

При рассмотрении *структурной организации рынка* определяющее значение имеет как численность производителей (продавцов), так и численность потребителей (покупателей), участвующих в процессе продаж.

В соответствии с номенклатурой учреждений социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов, разработанной в 1995 году Департаментом по делам ветеранов, пожилых людей и приема населения Министерства труда и социального развития Российской Федерации, на рынке социальных услуг действуют как специализированные учреждения социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов, так и комплексные учреждения социального обслуживания.

Федеральный закон от 02.08.1995 г. № 122-ФЗ «О социальном обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов» провозглашает, что учреждения социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов могут быть: стационарными, полустационарными, оказывающими социальные услуги на дому, специализирующие-

⁴ Зайнашева З., Салихова С. Ключевые принципы стратегического управления представлением муниципальных услуг // Муниципальная власть, 2006. № 6. С. 79–82.

⁵ Лебедев О. Т. Экономика отраслевых рынков: учеб. пособие. СПб.: изд-во Политехнического университета, 2009. С. 36.

ся на оказании консультационной помощи, а также учреждениями срочного социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов.

Практика показывает, что первые две группы производителей социальных услуг представлены главным образом муниципальными социальными службами. Другие структурные образования наряду с муниципальными учреждениями социальной работы включают в свой состав и частные агентства по оказанию социальных услуг. Так, по данным городского Департамента социальной поддержки и защиты населения города Новокуйбышевска, доля частных агентств по оказанию социальных услуг выросла в 2010 году по сравнению с 2009 годом на 1,2% и продолжает увеличиваться. Соответственно растет и количество клиентов, покупающих услуги данных фирм. Несмотря на то что в настоящий момент рынок социальных услуг представлен в основном муниципальными учреждениями социальной работы и носит высококонцентрированный характер, заметна тенденция к снижению уровня концентрации товарного рынка в пользу частных агентств по оказанию социальных услуг, благотворительных и общественных организаций.

Продуктовые границы рынка услуг социальных организаций также имеют тенденцию к своему расширению. Наряду с социальными услугами, предоставляемыми гражданам учреждениями социальной работы на бесплатной основе, расширяется спектр платных социальных услуг. При этом между ними существуют четко выраженные различия.

Социальные услуги, оказываемые гражданам на безвозмездной основе, как правило, слабо дифференцированы и удовлетворяют однородный спрос на общественное благо. Они рассчитаны на значительные, объединенные общими характеристиками категории клиентов социальных служб: пенсионеров, инвалидов, беднейшие слои населения и пр.

Для платных социальных услуг характерна достаточно высокая степень специализации и четко выраженная адресность их функционирования. Они отражают не только уровень благосостояния населения, но и символическую ценность, во многом зависят от моральных ценностей общества.

В зависимости от экономической природы различных видов социальных услуг соотношение рыночных (платных) и нерыночных (бесплатных) начал является различным в разных сферах социальной работы. Наряду с отраслями, где может действовать рынок свободной конкуренции (например, лечение от алкогольной зависимости), существуют сферы деятельности, где услуги являются объектом жесткого государственного регулирования. Существуют социальные услуги, которые не могут быть включены в сферу рыночных отношений и являются частью общественного сектора экономики. В силу своей специфичности рынок социальных услуг не в состоянии охватить все отрасли социальной сферы. Социально значимый характер большей части социальных услуг, наличие внешних эффектов оказывают существенное влияние на деятельность субъектов этой сферы, что затрудняет действие здесь рыночных механизмов.

Весьма специфичны и *географические границы товарного рынка*. При определении географических границ рынка социальных услуг с точки зрения экономических возможностей покупателя следует учитывать место нахождения покупателя и территориальное расположение самих социальных служб. Учитывая указанную специфику, географические границы рынка социальных услуг следует считать местными (локальными).

К основным особенностям рынка социальных услуг можно отнести следующие характеристики⁶:

⁶ Голодец Б. М. Современная концепция социального маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом, 2001. №6. С. 5.

1. *Высокая динамичность рыночных процессов.* Она связана с динамичным характером спроса на социальные услуги, который подвержен значительному влиянию временного фактора, а также с динамикой предложения на этом рынке, которая обусловлена гибкостью отраслевой структуры услуг.

2. *Территориальная сегментация.* Формы предоставления социальных услуг, спрос и условия функционирования социальных служб, оказывающих эти услуги, зависят от характеристик территории, охваченной конкретным рынком. Поэтому территориальный (географический) критерий локализован в рамках территориальных образований, хотя масштабы этих образований могут быть различными.

3. *Высокая чувствительность к изменениям общеэкономических процессов рыночной конъюнктуры.* Конъюнктура рынка — временная экономическая ситуация, характеризующаяся совокупностью признаков, выражающих состояние рынка социальных услуг в определенный момент времени. К этим признакам относятся: динамика цен на социальные услуги, численность занятых и безработных, денежные доходы населения и пр.⁷ Это свойство социальных услуг создает определенные трудности в производственной и предпринимательской деятельности социальных служб, так как обуславливает повышенные требования к точности анализа и прогноза спроса на услуги и, в зависимости от сложившейся ситуации, других факторов рыночной среды, увеличивает степень риска от их непредсказуемых изменений.

4. *Высокая степень дифференциации социальных услуг.* Она связана с диверсификацией, персонификацией и индивидуализацией спроса на социальные услуги. Сложная структура спроса служит причи-

ной появления новых, нестандартных социальных услуг, причем этот процесс получает все большее развитие по мере насыщения рыночного спроса.

5. *Неопределенность результата деятельности* по оказанию социальных услуг. Результат деятельности социальной службы по оказанию социальной услуги, подверженной во многих случаях влиянию личных качеств производителя, не может быть заранее определен с достаточной точностью. Его окончательная оценка возможна только после потребления услуги.

6. *Необходимость государственного регулирования развития сферы социальных услуг.*

По мнению Л. Г. Судас и М. В. Юрасовой, лишь государство способно учитывать все социальные потребности общества в целом, обеспечивать необходимую пропорциональность социальной сферы, не допускать перекосов в ее развитии; лишь государство может обеспечить единство и взаимосвязь социальной и экономической политики, вписать социальную политику в структурную, инвестиционную⁸.

Имея основной целью решение социальной задачи обеспечения нормальных условий жизнедеятельности всех членов общества, учреждения социальной работы опираются в своей деятельности на социально-ориентированный подход. В этих условиях рыночный принцип «затраты — прибыль» уступает место основному принципу социальной работы «затраты — социальные приоритеты». Опираясь на этот принцип, социальные службы должны стремиться обеспечить доступность важнейших услуг для всех слоев населения независимо от уровня их доходов.

Вместе с тем, развитие рынка социальных услуг должно происходить не только на уровне стихийного спроса, но и как ра-

⁷ Голодец Б. М. Современная концепция социального маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом, 2001. №6. С. 7.

⁸ Судас Л. Г., Юрасова М. В. Маркетинговые исследования в социальной сфере: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 52–53.

ционально организованный процесс. Рынок социальных услуг сегодня — это большое количество организаций, оказывающих эти услуги, с одной стороны, и клиентов социальных служб, покупающих услуги, с другой. В силу этого деятельность учреждений социальной защиты испытывает на себе влияние ряда тенденций.

Во-первых, в системе социальной работы происходит одновременное обращение разных видов социальных услуг: гарантирующих обеспечение государственных минимальных социальных стандартов (ГМСС); обеспечивающих реализацию социальной помощи населению; услуг социального страхования; платных социальных услуг и пр.

Во-вторых, на рынке социальных услуг имеется три типа потребителей, образующих соответствующие рынки: потребители — организации, потребители — личности, и потребители — органы государственного и регионального управления.

В-третьих, экономические свойства социальных услуг (цена, прибыль, рентабельность) в социальной сфере носят подчиненный характер по отношению к их общественной значимости: здесь приоритет отдан не стоимостным, а социальным показателям.

В-четвертых, коммерческие организации стремятся (и способны) охватить лишь наиболее эффективные сегменты рынка социальных услуг, они ориентируются на платежеспособный спрос населения и формируют эффективный с коммерческой точки зрения ассортимент услуг. Поэтому неизбежна ограниченность рыночного регулирования социальной сферы. Кроме этого, существует необходимость определения допустимых границ рыночного регулирования в различных секторах социальной работы.

Указанные тенденции развития рынка социальных услуг во многом определяют выбор конкурентных стратегий и специфику их формирования в социальных службах.

Специфика формирования конкурентных стратегий в социальных службах

Специфика формирования конкурентных стратегий в российских социальных службах во многом обусловлена тем, что в настоящий момент эти службы обладают рядом особенностей, которые отличают социальные организации от бизнес-структур. Для них характерны:

- естественная монополия в предоставлении социальных услуг со стороны государственных и муниципальных учреждений социальной защиты населения;
- преобладание малых и средних специализированных учреждений социальной работы, оказывающих индивидуальные услуги клиентам;
- жесткая территориальная сегментация социальных услуг, что объясняется географическим размещением организаций и учреждений социальной работы на обслуживаемых территориях;
- преобладание личных контактов производителя и потребителя социальных услуг.

Помимо этого, деятельность социальных служб обладает собственной спецификой и отличается от функционирования организаций в сфере экономики и политики. Это связано с природой самой социальной работы, особенностями ее функционирования и развития, с теми целями и задачами, которые решаются в этой области.

Специфика формирования конкурентных стратегий социальной службы во многом обусловлена и особенностями управления социальной работой. Будучи субъектом по отношению к клиентам социальной службы, объект территориального управления в лице учреждений социальной работы низшей ступени иерархии одновременно обладает собственными представлениями о конечной цели социальной работы и своих конкурентных преимуществах. Вот почему вектор стратегических решений, принимаемых субъектом и объектом управления

социальной работой на разных уровнях иерархической подчиненности, должен совпадать. Для социальных служб, находящихся на разных уровнях территориального подчинения, в отличие от сферы материального производства, где имеет место четкое разграничение управляемых и управляющих систем, характерно единство объекта и субъекта управления, их переплетение, отнесенность и перемена ролей.

Понимание специфических особенностей управления социальной работой позволяет выделить специфические особенности формирования конкурентной стратегии учреждений социальной защиты на рынке социальных услуг. Эти особенности проявляются в следующем.

Во-первых, разработка конкурентной стратегии учреждений социальной защиты является более сложным явлением, чем в сфере материального производства, поскольку клиент социальной службы сам является участником процесса социального обслуживания.

Во-вторых, важной особенностью разработки конкурентной стратегии социальной службы, особенно на уровне регионов и территорий, является то, что этот процесс в большей степени учитывает специфику территории и тех социальных проблем, которые для нее характерны. При этом оценка конкурентной среды в регионе носит второстепенный характер.

В-третьих, объемы оказания социальной помощи и поддержки неравномерны во времени. В период кризисных ситуаций они увеличиваются. Из бюджета, как правило, выделяются дополнительные средства на решение проблем социальной защиты граждан. Во время стабилизации и экономического развития, когда количество граждан, нуждающихся в социальной поддержке, уменьшается, объемы оказания социальных услуг на бесплатной основе, соответственно, могут сокращаться. Преимущество отдается развитию платных социальных услуг и расширению рынка сбыта. Конкуренция стано-

вится основной движущей силой социального производства, а сама услуга становится орудием конкурентной борьбы, ее видимой причиной и неизбежным следствием.

В-четвертых, установленные цены на социальные услуги носят фиксированный характер, предложение — тоже фиксировано, хотя существуют значительные колебания.

Задача конкурентной стратегии социальной службы состоит в обеспечении такого взаимодействия с окружающей средой, которое позволило бы поддерживать потенциал организации на определенном уровне, необходимом для достижения целей социальной работы и, одновременно, способствовало бы достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках.

Можно выделить ряд основных конкурентных преимуществ учреждений социальной защиты: ускорение темпов роста рынка социальных услуг; широкая известность в регионе; наличие тесного сотрудничества с коммерческими, общественными организациями и ведущими органами государственного управления; хорошая репутация у клиентов; четко проявляемая компетентность; низкий уровень цен на социальные услуги; возможность обслуживания дополнительных групп клиентов; накопленный потенциал по оказанию социальных услуг населению и достаточный опыт работы социальной службы на рынке социальных услуг.

Вместе с тем, при разработке конкурентной стратегии учреждениям социальной защиты важно учитывать и возможные угрозы со стороны окружающей среды. В их числе необходимо назвать: высокий уровень качества обслуживания у конкурентов; разнообразие социальных услуг, предлагаемых частными агентствами; влияние сложившегося общественного мнения при выборе социальных услуг; усиление давления со стороны конкурентов; снижение цен на социальные услуги со стороны частных агентств. Особую угрозу для муниципальных учреждений социальной защиты представляют

и внутренние факторы функционирования организации, которые обусловлены слабой мотивацией труда персонала, большой текучестью кадров среднего и низшего звена, узким ассортиментом оказываемых услуг, слабой политикой продвижения социальных услуг к клиентам, отсутствием финансов, необходимых для изменения стратегии.

Практика свидетельствует, что в настоящий момент в сфере социальной работы применяются четыре базисные или эталонные стратегии развития деятельности социальных служб.

Первую группу составляют *стратегии роста*. Они связаны с изменением продукта и рынка социальных услуг. В случае следования этим стратегиям социальная служба пытается улучшить качество своих услуг или начать производить новые услуги, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то учреждение социальной работы ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке, пытаясь увеличить объем оказываемых социальных услуг.

Конкретными видами стратегий первой группы являются следующие:

1. *Стратегия усиления позиции на рынке*, при которой социальная служба делает все, чтобы на данном рынке социальных услуг завоевать лучшие позиции. При выборе данной стратегии используется целостная система позиционирования социальной службы на рынке социальных услуг. Она включает: формирование имиджа социальной службы, социальную рекламу, пиар-технологии, паблисити и т.п. Реализация этой стратегии допускает также осуществление горизонтальной интеграции, направленной на формирование партнерских отношений с другими типами учреждений социальной защиты, органами государственного управления, общественными организациями, отделами и службами социальной защиты промышленных предприятий, а также частными агентствами по оказанию узкопрофильных видов социальных услуг.

2. *Стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых категорий потребителей социальных услуг для уже производимого продукта. В этом случае социальная служба расширяет сферу своего влияния на рынке за счет охвата клиентов и увеличения объемов оказания социальной помощи и поддержки особо нуждающимся категориям населения. При этом в сферу профессиональных интересов работников социальной службы вовлекаются все новые и новые категории граждан, нуждающихся в социальной поддержке, расширяя тем самым клиентскую базу учреждения социальной защиты.

3. *Стратегия развития социальных услуг (продукта)*, предполагающая решение задач роста за счет производства новых видов социальных услуг на основе оценки индивидуальной нуждаемости клиентов и их последовательной реализации на уже освоенном сегменте рынка.

Вторую группу эталонных стратегий развития социальной службы составляют *стратегии интегрированного роста*. Социальная служба может осуществлять интегрированный рост как путем слияния социальных служб, так и путем расширения собственной структуры изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения социальной службы внутри отрасли.

Типичным примером первого подхода может служить объединение Министерства социальной защиты населения и Министерства здравоохранения и создание на их основе единого Министерства здравоохранения и социального развития. Во втором случае меняется структура самого учреждения социальной защиты, расширяются его полномочия и направления деятельности. В качестве примера можно привести создание на базе отдела социальной защиты Куйбышевского отделения ОАО «Российские железные дороги» специализированной Дирекции социальной сферы.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. *Стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост социальной службы за счет создания дочерних структур, осуществляющих оказание социальных услуг. Эта стратегия довольно часто используется Центрами социального обслуживания небольших городов и районов областного подчинения, где в силу географической разбросанности территориальных образований в различных микрорайонах создаются отделения надомного обслуживания.

2. *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции*, выражающаяся в росте социальной службы за счет усиления контроля над структурами, находящимися между самой социальной службой и конечным потребителем социальных услуг. В этом случае социальная служба усиливает контроль над деятельностью магазинов, продающих клиентам свои товары по специально установленным социальным ценам на основе договора с социальной службой. Контролируется также деятельность банно-прачечных комбинатов, реализующих свои услуги потребителям по специальным талонам, выдаваемым клиентам в социальной службе. Имеются случаи владения учреждением социальной защиты службой социального такси, службой проката средств реабилитации инвалидов и пр.

Третьей группой эталонных стратегий являются *стратегии диверсифицированного роста*. Эти стратегии реализуются в том случае, если социальная служба не может дальше развиваться на данном рынке социальных услуг с данным продуктом. Такая стратегия эффективна, когда социальная служба стремится расширить рынок своих клиентов за счет проникновения на новые рынки, внедрения в его новые сегменты. Многие частные агентства по оказанию социальных услуг расширяют рынок своих клиентов за счет весьма состоятельной категории, которая имеет возможность оплачивать нужные им социальные услуги. Так появляются агентства по уборке квартир, фирмы, оказывающие патронажные услуги,

специализирующиеся на лечении от алкогольной и наркотической зависимости.

Стратегиями данного типа являются:

1. *Стратегия централизованной диверсификации*. Эта стратегия базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей для производства новых видов социальных услуг. При этом традиционные социальные услуги по-прежнему остаются в центре внимания социальной службы, а новые виды услуг возникают, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии социального обслуживания либо в других сильных сторонах функционирования учреждений социальной работы. Данная стратегия применяется в том случае, когда социальная служба стремится избежать чрезмерной зависимости от одного направления своей деятельности и активно развивает дополнительные виды социальных услуг клиентам. Реализация этой стратегии предполагает разработку новых видов социальных услуг, реализуемых клиентам на платной основе, поэтому она является наиболее рискованной, поскольку нет полной уверенности, что новая продукция будет пользоваться спросом у потребителей.

2. *Стратегия горизонтальной диверсификации*. Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет нового дополнительного вида социальных услуг, требующих освоения новых технологий социальной работы с населением. По своим качествам такая услуга носит сопутствующий характер.

Заключительную группу эталонных стратегий учреждений социальной работы составляют *стратегии сокращения*. Они реализуются тогда, когда социальная служба нуждается в перегруппировке сил в связи с необходимостью повышения эффективности социального обслуживания, или когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих условиях учреждения социальной работы могут прибегнуть к использованию стратегий целенаправлен-

ного и спланированного сокращения платных социальных услуг. При определенных обстоятельствах (например, в период экономического кризиса) использования этих стратегий в управлении социальной работой избежать невозможно.

Выделяют следующие типы стратегий целенаправленного сокращения:

1. *Стратегия «сбора урожая».* Предполагает отказ от долгосрочного взгляда на перспективы развития социальной работы в пользу максимального получения эффекта в краткосрочной перспективе. Эта стратегия социальной работы применяется в ситуации нестабильного экономического положения и в период кризисов, когда социальные проблемы граждан сильно обостряются. Она ориентирована на оказание социальной помощи и поддержки «здесь» и «сейчас», ориентируясь на особо нуждающихся граждан. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, что в самые тяжелые периоды экономического спада необходимо оказать максимально возможную помощь лицам, оказавшимся в чрезвычайно сложной ситуации.

2. *Стратегия минимизации издержек,* основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Реализация данной стратегии связана со снижением затрат на производство социальных услуг, с повышением производительности труда персонала и т. п.

3. *Стратегия ликвидации.* Данная стратегия представляет собой предельный случай стратегии сокращения. Она осуществляется тогда, когда социальная служба перестает быть востребованной рынком, и общество в силу объективных обстоятельств в ее услугах уже не нуждается. Так, активное внедрение института «приемной семьи» в ряде регионов России объективно привело к ликвидации и сокращению количества детских домов и приютов для детей, оставшихся без попечения родителей.

Реализация данных стратегий зачастую не проходит безболезненно для социальной службы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития организации, как и рассмотренные ранее стратегии роста.

Заключение

Обозначенные в статье стратегии деятельности социальных служб в настоящий момент носят эпизодический характер. Они пока не стали универсальным механизмом управления социальной работой, позволяющим сбалансировать рыночный спрос и предложение в сфере деятельности учреждений социальной защиты в условиях конкурентного рынка. Кроме того, чтобы сформировать конкурентную стратегию социальной службы и претворить эту стратегию в жизнь, руководство учреждения социальной защиты должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале, так и о внешней среде, тенденциях ее развития, в которой социальная служба осуществляет свою профессиональную деятельность. При этом как внутренняя среда, так и внешнее окружение изучаются руководством организации для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые социальная служба должна учитывать при определении целей своей деятельности.

Таким образом, формирование конкурентной стратегии социальной службы осуществляется в условиях динамично развивающегося внешнего окружения, меняющихся приоритетов социальной политики государства, формирования конкурентной среды, в рамках которой осуществляется социальная помощь и поддержка населения. Исходя из того что социальная работа охватывает множество различных направлений, следует сделать вывод о том, что формирование конкурентных стратегий развития социальных служб охватывают все сферы социальной работы.

Список литературы

1. Голикова Т. А. Направления национальных проектов «Здоровье» и «Демографическая политика» будут продолжены [Текст. Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://old.er.ru/text.shtml?3/9577>.
2. Голодец Б. М. Современная концепция социального маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №6.
3. Зайнашева З., Салихова С. Ключевые принципы стратегического управления предоставления муниципальных услуг // Муниципальная власть. 2006. №6.
4. Зайцев Д. В. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учебное пособие. — 2-е изд. перераб. и доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2011.
5. Лебедев О. Т. Экономика отраслевых рынков: учеб. пособие. СПб.: изд-во Политехнического университета, 2009.
6. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. № 3. 2007
7. Социальное положение и уровень жизни населения России. 2010: Стат. сб. М.: Росстат, 2010.
8. Судас Л. Г., Юрасова М. В. Маркетинговые исследования в социальной сфере: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004.

N. Zapletina, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Samara State Regional Academy (Nayanova), zapletina_ni@inbox.ru

SPECIFIC FEATURES OF COMPETITIVE STRATEGIES DEVELOPMENT FOR SOCIAL WORK PROVIDERS AT THE SOCIAL SERVICE MARKET

The article explores the problems of competitive strategy development for social services at the social service market. The author outlines the strategic guidelines of social work providers acting at the social service market and reveals the specific features of the latter. The main emphasis is laid on the peculiarities of the competitive strategy formation in respect to the social work providers acting under the conditions of the state regulation of the social sphere development.

Key words: competitive advantages, competitive strategy, product market borders, social service market, market trends, social work provider, social services, specific features of competitive strategy.