

## **Концептуальные основы стратегического анализа при разработке стратегии активного долголетия**

**Чаусов Н.Ю.**, заведующий кафедрой менеджмента, к.э.н., доцент,

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

**Чаусов Н.Н.**, магистрант,

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению особенностей стратегического анализа при разработке стратегии активного долголетия. Научная новизна заключается в разработке научных подходов и методических положений к обоснованию состава и содержания основных элементов внутренней и внешней среды организационной системы. Практическая значимость заключается в возможности использования предлагаемой методики при осуществлении стратегического анализа в целях разработки стратегии активного долголетия.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, активное долголетие, внутренняя и внешняя среда организационной системы

### **Conceptual foundations of strategic analysis in the development of an active longevity strategy**

**Chausov N.Y**, head of the Department of management, candidate of Economics, associate Professor,

Kaluga state University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia

**Chausov N.N.**, master's degree student,

Kaluga state University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia

**Annotation.** The article is devoted to the consideration of the features of strategic analysis in the development of the strategy of active longevity. Scientific novelty consists in the development of scientific approaches and methodological provisions to

substantiate the composition and content of the main elements of the internal and external environment of the organizational system. The practical significance lies in the possibility of using the proposed methodology in the implementation of strategic analysis in order to develop a strategy for active longevity.

**Key words:** strategic analysis, active longevity, internal and external environment of the organizational system

**Введение.** Теоретическим и методологическим вопросам стратегического управления начиная с семидесятых годов прошлого века посвящено немало научных исследований, как зарубежных, так и отечественных авторов. Огромный вклад в становление и развитие этой отрасли научного управления внесли Д.А. Аакер, Ф. Абрамс, Р. Акофф, И. Ансофф, Р. Грант, К.Р. Макконнел, С.Л. Брю, О.С. Виханский, Е.П. Голубков, А.Т.Зуб, Дж. Куинн, Ю.Н. Лапыгин, Дж. Лэмпел, М.М. Максимцов, А. Маршалл, М. Мескон, Г. Минцберг, А.В. Тебекин, А. Томпсон, А.Стрикленд, С. Фишер, Ф. Хедоури, А. Чандлер, Р. Шмалензи, К. Эклунд, Л. Эрхард и др. Их работы, в первую очередь, относились к решению проблем бизнеса коммерческих хозяйствующих субъектов.

В настоящее время все большую актуальность приобретает разработка документов стратегического характера для страны и ее территорий. Это приводит к ситуации, когда в административном управлении государством и регионами все шире применяются зарекомендовавшие себя теоретические и практические подходы и методы стратегического управления коммерческими организациями. Однако, не всегда имеет место эффективность таких решений. Целостная концепция стратегического управления государством и регионами до настоящего времени отсутствует. Это требует исследования данной проблемы и ее всестороннего обсуждения

**Результаты исследования.** Целью настоящей статьи является развитие научных представлений о методике стратегического анализа при разработке стратегии активного долголетия.

Как показывают исследования, в отечественной литературе регулярно появляются работы, связанные с попыткой решения проблем государственного стратегического управления. Вопросы стратегического анализа в государственном и муниципальном управлении поднимались, например, в работах С.С. Бермана, А.А. Воробьева [2], Н.Е. Булетовой [3], И.А. Ковалевой [8], И.Е. Рисина, Ю.И. Трещевского, И.Н. Петрыкина [13], Б.Е. Рохчина [14], М.У. Тумгоева [16], Л.С. Шеховцевой [17], коллектива авторов под руководством Ю.В. Кузнецова [6]. Изучение этих, а также других работ, позволяет сформулировать некоторые аспекты, которые должны быть приняты во внимание при осуществлении стратегического анализа в сфере государственного и муниципального управления.

Во-первых, системный подход в анализе процессов государственного и муниципального управления. Система государственного и муниципального управления рассматривается как организационная система, внешняя среда которой характеризуется неопределенностью и изменчивостью, неполнотой информации, таит в себе угрозы и открывает новые возможности.

Во-вторых, опосредованный характер управления в сфере государственного и муниципального управления. Содержание и методы государственного и муниципального стратегического управления существенно отличаются от содержания и методов стратегического управления в менеджменте, поскольку в менеджменте предполагается обязательное исполнение административных решений вышестоящего звена. Специфика государственного управления заключается в косвенном воздействии на независимые субъекты преимущественно путем формирования соответствующих условий внешней среды [17].

В-третьих, субъектно-функциональный подход, который позволяет дифференцировать функции государственного и муниципального управления по уровням (федеральный, региональный, районный) и функциональным областям (экономическая, экологическая, социальная сфера, спорт, АПК, активное долголетие и т.п.).

В-четвертых, корпоративный подход, как основополагающий в определении основных составляющих внутренней и внешней среды. Он предполагает,

что опыт стратегического управления организаций бизнеса может быть перенесен на уровень муниципальных образований, субъектов России и страны в целом [5]. В научной литературе при проведении стратегического анализа в сфере государственного и муниципального управления в качестве внутренней среды, как правило, рассматривается определенный уровень управления (федеральный, субъекта федерации, муниципальный), а в качестве внешней среды - факторы за пределами территории исследуемого уровня управления. Этот подход некоторые исследователи [5] отождествляют с территориальным подходом в государственном стратегическом управлении. Данный подход в силу опосредованного характера управления в сфере государственного и муниципального управления в контексте настоящего исследования для нас неприемлем. В качестве организации нами определяется организационная система, определяющая программы и проекты активного долголетия. В ее состав входят органы управления, подведомственные им организации, например, больницы, поликлиники, учреждения спорта, образования и культуры, и Общественная палата.

Внутренняя среда организационной системы – это существенные взаимозависимые признаки, отличные от внешнего окружения организации, но связанные с ним. В соответствии с корпоративным подходом, к ним можно отнести: наличие цели, к достижению которой стремятся члены организационной системы; задачи; организационную структуру управления; персонал; технологию [10]. В результате технологического преобразования ресурсов на выходе внешней среды возникают не только административные решения, но и некоторые услуги активного долголетия (рис. 1.1).

Основной (генеральной) целью разработки и реализации стратегии активного долголетия является повышение качества жизни и создание условий для увеличения продолжительности здоровой жизни граждан старшего возраста [12]. Основными элементами организационной структуры в соответствии с принятым подходом нами установлены: областное правительство; администрация главы региона; региональные министерства и ведомства; общественная палата Калужской области; законодательное собрание Калужской области и

подведомственные им организации. Задачами выступают возложенные на них функции.



**Рис. 1.1 – Система активного долголетия**

Четвёртой переменной организационной системы активного долголетия является технология. Основными технологиями государственного и муниципального управления выступают, прежде всего, управление по результатам, проектное управление, программно-целевое управление, электронное правительство, информационные технологии, совершенствование структуры исполнительной власти, проведение стандартизации и регламентации деятельности, внедрение технологий кадрового обеспечения, технологии контроля, государственно-частное партнерство, контрактная система закупок, аутсорсинг определенных видов деятельности [9].

Пятой переменной организационной системы активного долголетия является наличие членов (персонала). В контексте наших исследований к ним можно отнести персонал государственного (муниципального) управления [11], а также работников подведомственных организаций.

Ресурсный анализ при исследовании внутренней среды предполагает проведение анализа ресурсов следующих основных групп: материальных (производственных; финансовых; человеческих; информационных; организационных).

При определении содержания ресурсного анализа использованы выделенные Дж. Пирсом и Р. Робинсоном ключевые факторы успеха, изложенные О.С. Виханским [4].

Эффективность функционирования любой организационной системы также в значительной степени зависит от переменных внешней среды. Главные причины неудач или краха многих организаций; по мнению Р. Гранта [7] заключаются в несогласованности ее действий со внешними факторами, либо в несоответствующим этим факторам внутреннем строении. Основными задачами описания факторов внешней среды являются: определение стратегии развития организационной системы; повышение уровня эффективности организационной системы; снижение степени неопределённости функционирования организационной системы, установление значения основных параметров внешней среды [10].

Как показывает изучение научной литературы, в теории менеджмента нет универсального для всех случаев состава и группировки внешних факторов. Вместе с тем, подавляющее большинство исследователей подразделяет факторы внешней среды на две основные группы: факторы среды прямого воздействия и факторы среды косвенного воздействия [4, 10].

В качестве основных составляющих внешней среды непосредственного окружения организационной системы активного долголетия нами определены, прежде всего, потребители (люди старшего возраста), партнеры, включая поставщиков, конкуренты, органы государственного и муниципального управления (в регионе - не подотчетные региональному правительству).

В настоящее время Организацией Объединенных Наций принята следующая возрастная классификация населения старшего возраста: пожилое население в возрасте 60-74 лет; старые люди в возрасте 75 лет и старше; долгожители 90 лет и старше [12]. Анализ людей старшего возраста, как потребителей услуг (товаров) активного долголетия имеет своей основной задачей составление профиля реальных и потенциальных покупателей, а также определение их стратегий при выборе программ и проектов активного долголетия. Нами предложена матрица стратегий, использование которой позволяет людям старшего определить

стратегию поведения для достижения целей активного долголетия с одной стороны, а органам государственной и муниципальной власти комплексно подходить к разработке и реализации программ активного долголетия – с другой [18]. При этом, государственным и муниципальным органам важно владеть технологиями реализации всех стратегий и в зависимости от ситуации направлять людей старшего поколения на выбор наиболее предпочтительных.

В РФ и регионах страны имеют место различные органы власти, не управляемые напрямую правительством, но оказывающие влияние на разработку и реализацию программ активного долголетия и (или) ее целей. Например, муниципальные органы, в регионах – Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Калужской области и другие.

Анализ конкурентов направлен на выявление сильных, слабых сторон конкурентов и исходящих от них угроз. При этом в качестве конкурентов мы рассматриваем организации и физических лиц, которые продают товары и оказывают услуги, приводящие к целям, отличным от целей активного долголетия. Например, продажа табачных изделий, услуги ресторанов, предлагающие спиртные напитки и подобное. При этом следует иметь в виду, что при определенных условиях конкуренты способны выступать как партнеры - организации и физические лица, цели деятельности которых аналогичны целям деятельности организационной системы. Например, Межрегиональная общественная организация «Ассоциация ветеранов, инвалидов и пенсионеров» при поддержке компании «Ростелеком» реализуют национальную социальную программу «Бабушка и дедушка онлайн» [12]. Анализ поставщиков направлен на выявление в их деятельности аспектов, обуславливающих эффективность работы организационной системы. При изучении поставщиков в первую очередь обращают внимание на основные характеристики их деятельности [4]. Закупки в организационной системе осуществляются как для органов власти, так и подведомственных им организаций. Особенностью современного этапа закупочной деятельности является ее существенное законодательное регулирование. Основными законодательными

актами в сфере регулирования закупок являются Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 08.12.2020) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и Федеральный закон 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Если государственные и муниципальные закупки проводятся надлежащим образом, то снижается риск негативных последствий от злоупотреблений.

Группы влияния – это группы субъектов (физических и юридических лиц, например, партии, союзы, группы по интересам и т.п.), существующие во внешней среде и которые могут при определенных условиях оказывать значительное воздействие как на организационную систему, так и на другие составляющие внешней среды. Например, общественные организации, осуществляющие поддержку инициатив в сфере активного долголетия. Регионы поддерживают подобные инициативы различным способом. В 2019 году на поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций в Калужской области предусмотрены средства областного бюджета в размере 8,4 млн. рублей.

Осуществление программ и проектов активного долголетия невозможно без надлежащей инфраструктуры услуг, соответствующих отраслей и организаций, которые обеспечивают эти услуги. К таким отраслям, прежде всего, можно отнести связь, профессиональное образование, науку, а также негосударственные и (или) неподведомственные государственным органами организации сфер здравоохранения, образования, науки, культуры, туризма. Эти организации заинтересованы в наличии и государственном финансировании программ активного долголетия.

Исходя из сказанного, при разработке и реализации концепции активного долголетия должна использоваться теория стейкхолдеров (теория заинтересованных сторон). В контексте настоящего исследования стейкхолдер – человек или организация, чьи интересы существенно связаны с перспективами достижения целей активного долголетия и чьи ресурсы позволяют существенно влиять на развитие организационной системы активного долголетия. Реализацию целей



стратегий активного долголетия возможно более эффективно достичь, активно взаимодействуя с многочисленными группами и индивидами, если они действуют в направлении реализации стратегии – в этом выводы К.Ю. Белоусова [1] совпадают с нашими выводами. В этом случае стейкхолдеров можно воспринимать не как элемент внешней среды, а как элемент внутренней организационной системы. В соответствии с теорией стейкхолдеров [15] следует проводить совместные заседания с людьми старшего поколения и их представителями, партнерами, конкурентами, всеми заинтересованными сторонами. По результатам встреч могут создаваться рабочие группы для разработки и реализации программ и проектов активного долголетия, приниматься решения, формулироваться совместные заявления, подготавливаться нефинансовые (социальные) отчеты.

В середине 1970-х годов группа исследователей во главе с Расселом Акоффом сделала вывод, что в качестве групп, заинтересованных в деятельности организации, можно рассматривать не только поставщиков, покупателей, конкурентов, партнеров, но и будущие поколения. В этой связи при принятии стратегических решений, по мнению Акоффа, менеджеры должны учитывать это требование и не допускать возможности снижения уровня потребления для будущих поколений. Их свобода выбора должна быть обеспечена, в том числе рациональным использованием ресурсов. По нашему мнению, это требование будет более успешно реализовано, если для его реализации использовать концепцию устойчивого развития. Ее сущность состоит в гармоничном сбалансированном развитии, при котором природные ресурсы, направление инвестиционных вложений, развитие личностного потенциала, общественных институтов, стратегические изменения организационных систем согласованы друг с другом и укрепляют современный и будущий потенциалы с целью удовлетворения потребностей настоящего и будущего поколений. При этом цели активного долголетия людьми будет более успешно достигнуты, если в течение всей жизни следовать его принципам.

Макроокружение создает общие условия для нахождения организационной системы во внешней среде. Факторы макроокружения относительно

взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера для каждой организации. Однако, степень и характер влияния состояния макроокружения на различные организации различны, что обусловлено различиями в сфере деятельности и различиями внутреннего потенциала организации.

Обычно выделяют следующие основные факторы макроокружения: экономические, правовые, политические, социальные, научно-технологические. Также могут исследоваться международная обстановка, природно-климатические, географические условия и другие [10].

Изучение экономических факторов макроокружения позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Изучение экономики предлагает анализ ряда показателей: величины валового национального (регионального) продукта; темпов роста инфляции; уровня занятости и безработицы; величин доходов и заработной платы, другое. Анализ рынка рабочей силы проводится с целью выявления потенциальных возможностей в обеспечении кадрами для решения задач активного долголетия.

Анализ правового регулирования предполагает изучение законов и правовых нормативных актов, устанавливающих правовые нормы функционирования и развития системы активного долголетия. К элементам системы правового регулирования можно отнести, например, законодательные акты по вопросам пенсионного обеспечения, в сфере труда, о пожилых людях и инвалидах, об основах социального обслуживания и другие. Нормативные акты предписывают перечень и содержание программ и проектов повышения качества пожилых людей, а также, в отдельных случаях, порядок их разработки.

Политические факторы макроокружения изучают, в первую очередь, с целью получения представлений о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и экономики и о средствах, с помощью которых эти намерения они готовы приводить в жизнь. Выясняются программы партий, групп влияния и лоббирования, структура использования бюджета. Важными международными документами являются: Международный план действий по

проблемам старения (1982 год); декларация Генеральной Ассамблеи ООН по проблеме старения (1992 год). В РФ и ее регионах государственная политика в отношении людей старшего поколения выражена, например, в таких документах, как «Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года», Паспорт Национального проекта «Демография». Паспорт регионального проекта «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения», в региональной программе «Укрепление здоровья, увеличение периода активного долголетия и продолжительности здоровой жизни граждан старшего поколения (Калужская область)» и других.

Анализ научно-технических факторов позволяет своевременно увидеть те возможности, которые открывают развитие науки и техники для увеличения продолжительности здоровой жизни. В настоящее время осуществляются программы развития медицины, которые, по мнению ученых, позволяют кардинально решить проблему увеличения продолжительности жизни. Исследования, имеющие своей целью увеличение продолжительности здоровой жизни и повышения ее качества, проводятся также социологами, психологами, экономистами, геронтологами и специалистами других научных направлений. В России и ее регионах накоплен определенный научно-технический потенциал, способствующий решению задачи увеличения ожидаемой продолжительности жизни к 2030 году до 80 лет.

К социальным факторам относятся: безопасность, традиции, обычаи и верования; ценности, демографическая структура общества; рост населения; уровень образования; мобильность и т.п. Эта группа факторов оказывает определяющее влияние на формирование потребительских предпочтений, величины и характера спроса на услуги активного долголетия. В настоящее время устойчивой тенденцией является увеличение продолжительности жизни во всех странах мира. По прогнозу ООН, ожидаемая численность населения в возрасте старше 60 лет и старше в 2030 году составит 1,4 млрд. чел., а к началу XXII века увеличится до 3,1 млрд. чел. При этом, население в возрасте 80 лет и старше может

увеличиться к этой дате в 6,6 раза по сравнению с 2017 годом.

На практике успеха в реализации стратегий добиваются организации, в которых функционирует система мониторинга внешней среды. К средствам мониторинга, относятся: анализ периодической печатных и электронных изданий, мониторинг социальных сетей, участие в профессиональных конференциях, проведение опросов, научных исследований и другое.

Анализ среды в стратегическом управлении направлен на выявление угроз и возможностей, которые имеют место и могут возникнуть во внешней среде по отношению к организационной системе, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает сама система. Для решения данной задачи разработаны определенные методы, которые используются в стратегическом анализе и прежде всего это метод СВОТ-анализа [4]. Метод СВОТ позволяет определить связи между силой и слабостью организации и внешними угрозами и возможностями. Эти связи в дальнейшем используются для формулирования стратегии и разработки программ и проектов ее реализации.

**Заключение.** Методологической основой проведения стратегического анализа активного долголетия выступают: системный подход; субъектно-функциональный подход; теория государственного и муниципального управления; корпоративный подход; теория стейкхолдеров; концепция устойчивого развития; СВОТ-анализ. В совокупности это позволит учесть особенности стратегического анализа активного долголетия. В качестве организации нами определяется организационная система, определяющая программы и проекты активного долголетия. В ее состав входят органы управления, подведомственные им организации (например, больницы, поликлиники, учреждения спорта, образования и культуры), и Общественная палата. В качестве факторов (элементов, составляющих) внутренней среды установлены: наличие цели; задачи; организационная структура управления; персонал; технология. В качестве основных составляющих внешней среды непосредственного окружения организационной системы активного долголетия нами определены, прежде всего, потребители (люди

старшего возраста), партнеры, включая поставщиков, конкуренты, органы государственного и муниципального управления (в регионе - не подотчетные региональному правительству). Основные факторы макроокружения: экономические, правовые, политические, социальные, научно-технологические. Также могут исследоваться международная обстановка, природно-климатические, географические условия и другие. Выводы по результатам анализа осуществляются на основе матрицы SWOT.

Исследования проведены при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (№ 18-010-00672А «Разработка и обоснование стратегий активного долголетия в РФ»)

### **Библиографический список:**

1. Белоусов К.Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4 (48). – С. 418-422
2. Берман С.С., Воробьев А.А. Стратегическое государственное управление: учеб. пособие. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 172 с.
3. Булетова Н.Е. Государственное стратегическое управление развитием региона: институциональный аспект // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – № 4. – С. 306-319.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент» / О.С. Виханский. Москва, – 2006.
5. Гершанок А.А., Демин Г.А., Ощепков А.М. Развитие методологии стратегического управления территориальными образованиями // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Том 8. – № 3 А. – С. 41.
6. Государственное стратегическое управление / Ю.В. Кузнецов, Ю.А. Маленков, С. В. Соколова, В. П. Кайсарова, Н. Г. Кизян, Е. М. Анохина, В.

М. Жигалов, Е. А. Заздравных. – СПб: Питер, – 2014. – 335 с.

7. Грант Р. Современный стратегический анализ — Санкт-Петербург: Питер, – 2018. – С. 20-29. 672 с.

8. Ковалева И.А. Основные задачи стратегического анализа экономики региона // Вестник МГТУ, – том 13, – №1. – 2010. – С. 183-186.

9. Мандрыка В.К. Технологии государственного управления в России // Вестник института экономических исследований. – 2017. – № 1. – С. 138-144.

10. Менеджмент. Чаусов Н.Ю., Калугин О.А., Чаусова Л.А., Ахмедзянов Р.Р., Боровикова Е.В., Гагарина С.Н., Горбатов А.В., Городецкий В.К., Елгаев А.Г., Жукова Е.Н., Иконникова И.В. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Финансы и кредит» / Калуга, 2008.

11. Персонал государственного управления: основные качественные характеристики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studme.org/278366/menedzhment/personal\\_gosudarstvennogo\\_upravleniya\\_osnovnye\\_kachestvennye\\_harakteristiki](https://studme.org/278366/menedzhment/personal_gosudarstvennogo_upravleniya_osnovnye_kachestvennye_harakteristiki) – Загл. с экрана.

12. Разработка и обоснование стратегий активного долголетия: монография / Н.Ю. Чаусов, С.Н. Гагарина, Т.А. Бурцева, Л.В. Савчук; под ред. Н.Ю. Чаусова. – Калуга: Издательство КГУ им. К.Э. Циолковского, – 2019.

13. Рисин И.Е., Трещевский Ю.И., Петрыкина И.Н. Стратегический анализ региона // Вестник ВГУ: Серия «Экономика и управление». – 2016. – № 3. – С.54 - 64.

14. Рохчин Б.Е. Теоретико-методологические основания стратегического анализа развития региона: часть 1. Стратегический анализ регионального развития как этап научного познания // Экономика и управление. – 2007. – № 1 (27). – С. 19-22.

15. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики: журнал. – 2007. – № 4 (24).

16. Тумгоев М.У. Стратегический анализ развития экономики региона//

Глобальный научный потенциал. – 2019. – № 9 (102). – С. 135-139.

17. Шеховцева Л.С. Концептуальные основы стратегического управления развитием региона // Вестник МГТУ, – том 9, – №4, – 2006. – С. 690-693

18. Чаусов Н.Ю., Чаусов Н.Н. К вопросу о стратегиях активного долголетия людей старшего поколения // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3. – № 4. – С. 195-199.

## References

1. Belousov K.Yu. Evolution of views on the role of stakeholder management in the company's sustainable development system: the problem of identifying stakeholders. – 2013. – № 4 (48). – Pp. 418-422

2. Berman S.S., Vorobyev A.A. Strategic state management: textbook. stipend. Kazan: Kazan publishing House. UN-TA, 2018 – 172 p.

3. Buletova N.E. State strategic management of regional development: institutional aspect // Bulletin of the Perm national research Polytechnic University. Social and economic Sciences. – 2016. – № 4. – Pp. 306-319.

4. Vihansky O.S. Strategic management: textbook. for students with a degree and a direction «Management» / O.S. Wigan-sky. Moscow, 2006.

5. Gershanok A.A., Demin G.A., Oshchepkov A.M. Development of the methodology of strategic management of territorial formations // Economy: yesterday, today, tomorrow. 2018. – Volume 8. – № 3A. – P. 41.

6. State strategic management / Yu.V. Kuznetsov, Yu.A. Malenkov, S.V. Sokolova, V.P. Kaisarova, N.G. Kizyan, E.M. Anokhina, V.M. Zhigalov, E.A. Zazdravnykh. – St. Petersburg: Piter, – 2014. – 335 p.

7. Grant R. Modern strategic analysis-St. Petersburg: Piter, – 2018. – Pp. 20-29 – 672 p.

8. Kovaleva I.A. Main tasks of strategic analysis of the regional economy // Vestnik MGTU, – vol. 13, – № 1. – 2010. – Pp. 183-186.

9. Mandryka V.K. Technologies of public administration in Russia // Vestnik of the Institute of economic research. – 2017. – № 1. – Pp. 138-144.

10. Management. Chausov N.Yu., Kalugin, O.A., Chausova L.A., Ahmednaw R.R., Borovikova E.V., Gagarina S.N., Gorbatov A.V., Gorodetsky V.K., Agaev A.G., Zhukova E.N., Ikonnikov I.V. Training manual for students of higher educational institutions trained on a speciality «Finance and credit» / Kaluga, – 2008.

11. The staff of public administration: the main quality characteristics [Electronic resource]. – Access mode: [https://studme.org/278366/menedzhment/personal\\_gosudarstvennogo\\_upravleniya\\_osnovnye\\_kachestvennye\\_harakteristiki](https://studme.org/278366/menedzhment/personal_gosudarstvennogo_upravleniya_osnovnye_kachestvennye_harakteristiki)-Title from the screen.

12. Development and justification of active longevity strategies: monograph / N.Yu. Chausov, S.N. Gagarina, T.A. Burtseva, L.V. Savchuk; edited by N.Yu. Chausov. – Kaluga: publishing House of KSU named after K. E. Tsiolkovsky, – 2019.

13. Risin I.E., treshchevsky Yu.I., Petrykina I.N. Strategic analysis of the region // Vestnik VSU: series «Economics and management». – 2016. – № 3. – Pp. 54-64.

14. Rokhchin B.E. Theoretical and methodological foundations of strategic analysis of regional development: part 1. Strategic analysis of regional development as a stage of scientific knowledge // Economics and management. – 2007. – № 1 (27). – Pp. 19-22.

15. Solodukhin K.S. Problems of applying the theory of interested parties in the strategic management of an organization // Problems of modern Economics: journal. – 2007. – № – 4 (24).

16. Tumgoev M.U. Strategic analysis of regional economic development // Global scientific potential. – 2019. – № 9 (102). – Pp. 135-139.

17. Shekhovtseva L.S. Conceptual foundations of strategic management of regional development // Vestnik MGTU, – volume 9, – №. 4, – 2006. – Pp. 690-693

18. Chausov N.Yu., Chausov N.N. On the issue of strategies for active longevity of older people. 2020. – Vol. 3. – № 4. – Pp. 195-199.