

# Методология концепций стратегии промышленных предприятий в сфере предоставления гериатрических услуг

*Ю.В. Дудовцева*

Московская школа экономики МГУ им. М.В. Ломоносова,  
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, корп. 61

**Аннотация.** Основой роста экономики России является развитие промышленного сектора. Данный сектор должен иметь стратегию развития национального, регионального и корпоративного уровня. В статье рассматривается корпоративный уровень развития. Стратегия основывается на глобальных трендах продвижения социальной справедливости, соблюдения трудовых прав человека и учитывает явление увеличения доли лиц пожилого населения.

Предлагается создание при промышленных предприятиях гериатрических центров, которые позволят снизить экономическую нагрузку на государство, развить социально-ориентированную экономику, повысить качество жизни населения, а также усилить социальную привлекательность данных предприятий. Гериатрические центры обеспечивают собственное функционирование за счет поэтапных выплат сотрудникам предприятий при условии непрерывного трудового стажа, также предполагается частичное субсидирования государством. Приведен пример написания базовых элементов стратегии в области предоставления гериатрических услуг промышленными предприятиями России. Концепция стратегии разработана по методологии стратегирования д.э.н., профессора, Иностранного члена РАН, заслуженного работника высшей школы РФ, лауреата премии имени М.В. Ломоносова за научные работы I степени В.Л. Квинта. На основе OTSW-анализа описаны возможности и угрозы внешней среды объекта стратегирования, а также сильные и слабые его внутренние стороны. Определены миссия и видение, выявлены приоритетные направления развития. Сформированы цели и задачи концепции стратегии развития гериатрических центров при промышленных предприятиях

**Ключевые слова:** рынок гериатрических услуг, качество жизни, старение населения, стратегия, концепция стратегии, социально-ориентированная экономика, промышленные предприятия

## Methodology of developing strategy concept for providing geriatric services in industrial system

*Yu.V. Dudovtseva*

Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics,  
1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

**Abstract.** Basis of the growth of Russian economy is the development of industrial sector. This sector of economy should have a strategy at different levels as national, regional and corporate. Article discusses the corporate level of development. The strategy is based on global trends of promoting social justice, human rights and considers of increasing the proportion of elder. The article proposes the creation of geriatric centers at industrial enterprises, which will reduce the economic burden on the state, develop a socially-oriented economy, improve the quality of life, also enhance the social attractiveness of enterprises. Geriatric center provides its own functioning due to the phased payments of employees under the condition of continuous work experience, also expects partial subsidizing of the state. The article provides an example of writing basic elements of strategy of the provision geriatric services by industrial enterprises. The concept of the strategy was developed according to the methodology of Doctor of Economics, Professor, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Laureate of the M.V. Lomonosov Prize for scientific works of the I degree V.L. Kvint. Based on the OTSW analysis, article describes the possibilities and threats of the external environment of the strategic object, as well as the strengths and weaknesses of its internal side. The mission and vision were identified, as well as priority development directions. The goals and objectives of the strategy concept of geriatric centers at industrial enterprises were formed.

**Keywords:** geriatric services market, quality of life, ageing of population, strategy, concept of the strategy, socially-oriented economy, industrial enterprises

**For citation:** Dudovtseva Yu. Methodology of developing strategy concept for providing geriatric services in industrial system. *Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2019. Vol. 12. No. 4. Pp. 503–510. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2019-4-503-510

### Введение

Разработка стратегии промышленных предприятий основывается на анализе текущих общепризнанных трендов и закономерностей. Одними из глобальных трендов XXI века являются развитие социальной справедливости [1] и соблюдение трудовых прав человека [2, 3]. Также глобальным явлением является увеличение доли лиц пожилого возраста [4, 5].

В статье приведен пример написания базовых элементов стратегии в области предоставления гериатрических услуг промышленными предприятиями России. Концепция стратегии и OTSW-анализ разработаны по методологии стратегирования д.э.н., профессора, Иностранного члена РАН, заслуженного работника высшей школы РФ, лауреата премии имени М.В. Ломоносова за научные работы I степени В.Л. Квинта [6].

В тексте используется термин «пенсионеры предприятия», который применяется относительно работавших на промышленном предприятии и вышедших на пенсию сотрудников.

По данным аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, в 2017 году промышленное производство увеличилось на 2,5 % в годовом выражении, рост промышленности наблюдался в 73 регионах [7]. Численность работников, задействованных в промышленности в 2017 г., составила 13,7 млн человек [8]. Пожилые сотрудники занимают существенную долю в промышленном производстве. В табл. 1 представлено распределение занятых по возрастным группам и видам экономической деятельности в 2017 году.

Статистические данные отражают будущую возможную динамику старения кадрового потенциала, что подтверждает необходимость развития рынка гериатрических услуг, а также создание промышленными предприятиями центров по уходу за пожилыми людьми.

В целях соблюдения общемировых принципов и улучшения качества жизни населения, промышленность должна быть социально ориентирована. Создание гериатрического центра для лиц старшего поколения, завершивших трудовую карьеру на промышленном произ-

водстве, может являться одной из целей в создании приоритетного направления «Социально-ответственный работодатель». Возможна реализация следующих задач: организация и проведение курсов повышения квалификации для лиц предпенсионного и пенсионного возраста, проведение конференций по актуальным вопросам деятельности социально-ориентированной экономики, создание фонда достойного материального обеспечения пожилых лиц.

«Уровень госпитализации лиц старше трудоспособного возраста на 100 человек соответствующего населения увеличивается и в 2018 г. составил 28,7 % (в 2016 г. – 27,8 %, 2017 году – 28,1 %). Доля лиц старше трудоспособного возраста в общем числе госпитализированных больных выросла с 35,2 % в 2017 г. до 35,9 % в 2018 г.» [9]. Статистические данные, отражающие вопросы здоровья, подтверждают необходимость создания гериатрического центра.

«В России же услуги для пожилых граждан ограничены весьма узким кругом товаров и услуг, в основном ориентированных на наиболее старшие группы и носящие характер социальной и медицинской помощи. Следует отметить, что на данном сегменте рынка практически отсутствуют конкуренты. Социально-экономические характеристики данной группы населения требуют дальнейшего исследования, в частности, платежеспособность и экономическая привлекательность сегмента» [10].

Стереотипное негативное представление старости у всех возрастных групп порождает отсутствие желания изменить жизненную ситуацию к лучшему, возникают такие проблемы, как эйджизм (дискриминации по возрасту) [11–13].

Негативное отношение к старости, неразвитость рынка услуг для лиц старшего поколения, а также рынка гериатрических услуг, высокий уровень госпитализаций пожилых людей отражают проблемы, которые должны решаться на основе государственно-частного партнерства. Создание социальных учреждений промышленными предприятиями позволит существенно улучшить сложившуюся ситуацию в отношении пожилых людей.

| Таблица 1  |                        |       |       |       |       |
|--|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Распределение занятых по возрастным группам и видам экономической деятельности (тыс. чел.), 2017 г.<br>[Distribution of employed workers by age groups and types of economic activity (thousand people), 2017] |                        |       |       |       |       |
| Вид деятельности   | Возрастная группа, лет |       |       |       |       |
|  | 20–29                  | 30–39 | 40–49 | 50–59 | 60–72 |
| Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство   | 662                    | 937   | 1020  | 1162  | 342   |
| Добыча полезных ископаемых   | 325                    | 468   | 391   | 333   | 44    |
| Обрабатывающие производства  | 1920                   | 2920  | 2467  | 2389  | 511   |
| Обеспечение электрической энергией, газом, и паром; кондиционирование воздуха  | 275                    | 490   | 474   | 538   | 126   |
| Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений   | 64                     | 116   | 126   | 159   | 50    |
| Строительство  | 1093                   | 1659  | 1229  | 1065  | 192   |
| Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов   | 2934                   | 3580  | 2636  | 1931  | 365   |
| Транспортировка и хранение   | 1094                   | 1696  | 1614  | 1467  | 288   |
| Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания  | 536                    | 484   | 394   | 335   | 64    |

*Источник:* составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. URL: [https://www.gks.ru/bgd/regl/b18\\_61/Main.htm](https://www.gks.ru/bgd/regl/b18_61/Main.htm)

### OTSW-анализ

Разработка стратегии начинается с анализа зрелых и широко признанных закономерностей, глобальных и региональных трендов. В статье приводится пример концепции стратегии для промышленных предприятий России, основанной на анализе внешней и внутренней среды объекта стратегирования. В начале был использован OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses), ставящий в приоритет открытие новых возможностей, которые в свою очередь помогают адаптироваться к неожиданным и непредвиденным обстоятельствам. Сильные и слабые стороны объекта стратегирования отражают, каким образом должны быть применены ресурсы, чтобы использовать потенциальные возможности или предотвратить возникающие угрозы [14].

Далее представлены возможности и угрозы, сильные и слабые стороны функционирования гериатрических центров при промышленных предприятиях.

#### **Возможности:**

1. Высокий потенциал развития рынка гериатрических услуг, практически полное отсутствие конкуренции.

2. Развитие рынка гериатрических услуг путем диалога государства и промышленных предприятий.

3. Улучшение нормативно-правовой базы, регулирующую предоставление гериатрических услуг.

4. Использование информационно-коммуникативных технологий для привлечения пожилых сотрудников промышленных предприятий.

5. Развитие системы дополнительного добровольного медицинского страхования на промышленных предприятиях.

6. Создание фонда достойного материального обеспечения промышленными предприятиями для лиц пожилого возраста.

7. Развитие и внедрение новых технологий на промышленных предприятиях в области геронтологии.

8. Взаимодействие промышленных предприятий в сфере предоставления гериатрических услуг пожилым сотрудникам.

9. Создание типовых проектов гериатрических центров для промышленных предприятий в смежных секторах.

#### **Угрозы:**

1. Негативное восприятие рынка гериатрических услуг в России.

2. Пониженный интерес пожилых кадров промышленных предприятий к использованию гериатрических услуг.

3. Нехватка высококвалифицированного персонала для обеспечения деятельности гери-

атрических центров промышленных предприятий.

4. Отток наиболее квалифицированных кадров в области гериатрии за пределы страны.

5. Отсутствие восполнения кадров, обеспечивающих деятельность гериатрических центров промышленных предприятий.

6. Отсутствие должного ресурсного обеспечения гериатрических центров промышленных предприятий.

**Сильные стороны:**

1. Снижение текучести кадров, работающих на промышленных предприятиях.

2. Повышение социальной привлекательности промышленных предприятий.

3. Повышение уровня жизни бывших пожилых сотрудников промышленных предприятий.

4. Дополнительный источник доходов при создании фонда достойного материального обеспечения лиц пенсионного возраста, работавших на промышленных предприятиях.

5. Наличие учебной базы в медицинских учебных заведениях, которая подготавливает кадры в сфере предоставления гериатрических услуг.

6. Функционирование системы поддержки гериатрического рынка за счет федерального, регионального и муниципального бюджетов в рамках действующих целевых программ.

7. Реализация стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 г.

8. Реализация приоритетных государственных, национальных и региональных проектов.

**Слабые стороны:**

1. Низкая инвестиционная привлекательность рынка предоставления гериатрических услуг.

2. Высокая стоимость реконструкции или постройки новых гериатрических центров, которые будут отвечать всем современным и международным требованиям.

3. Нехватка финансового обеспечения на промышленных предприятиях.

4. Нехватка технологического оснащения в сфере предоставления гериатрических услуг на промышленных предприятиях.

5. Бесплатные государственные медицинские учреждения.

**Миссия.** Миссия описывает услуги, которые будут предоставляться потребителям, а также раскрывает, как предприятия будут удовлетворять потребности общества в гло-

бальном, региональном или местном масштабе. Данный документ подготавливается на долгосрочный период [6]. Пример миссии может быть использован промышленными предприятиями.

Центр «\*\*\*» (название гериатрического центра) занимается предоставлением качественных гериатрических услуг сотрудникам промышленного предприятия «\*\*\*» (название предприятия), вышедших на пенсию. Улучшение здоровья, повышение качества жизни, создание условий активного долголетия, а также содействие развитию местных и региональных систем гериатрической помощи являются миссией центра.

Основными направлениями в предоставлении помощи являются медицинский уход, социализация и интеграция пожилых людей в общество. Ментальное и физическое здоровье являются залогом достойной старости.

**Видение.** Определение видения является следующим этапом разработки стратегии. Данный документ предоставляется как для внутреннего, так и для внешнего мира и включает в себя точное определение приоритетов [6]. Версия, доступная общественности и акционерам, является дайджестом основного документа [6].

Доля пожилого населения России неуклонно растет [15], количество людей, воспользовавшихся гериатрическими услугами, имеет нестабильную динамику [16]. Причиной является негативное отношение к данной сфере услуг. Требуется формирование положительного образа рынка гериатрических услуг. Для улучшения качества жизни лиц старшего поколения, а также выполнения государственных программ, поддерживающих данное направление, необходимо создание гериатрических центров, которые предоставят высокое качество услуг и обеспечат достойную старость населению.

Предоставление доступных и качественных услуг, адаптация к быстро изменяющимся потребностям общества, популяризация образовательных и просветительских программ для лиц старшего поколения, обеспечение инновационного лидерства, а также общение с потребителями являются основными направлениями работы гериатрического центра.

Функционирование «\*\*\*» (название гериатрического центра) при промышленном предприятии «\*\*\*» (название промышленного предприятия) способствует снижению текучести кадров, повышению мотивации сотрудников, улучшению производительности труда, создает социальную привлекательность предприятия. Философия организации заключается в соблю-

| Цели и задачи гериатрического центра промышленного предприятия<br>[Purpose and objectives of geriatric center at the industrial enterprise] |  |
|---|--|
| Цели  | Задачи   |
| Создание привлекательного образа гериатрического центра.  | Использование положительного опыта лиц, пользовавшихся услугами гериатрического центра.<br>Продвижение социальных ценностей на промышленном предприятии;<br>Взаимодействие с государством и содействие в проведении мероприятий, повышающих привлекательность социальных учреждений. |
| Повышение качества условий пребывания пожилых в гериатрическом центре.  | Планировка гериатрических центров, соответствующая мировым стандартам;<br>Транспортная доступность гериатрического центра;<br>Хорошая экологическая обстановка;<br>Высокий уровень предоставляемых услуг.<br>Использование современных технологий.                                   |
| Качественные гериатрические услуги.   | Использование высококачественных медикаментов.<br>Использование современных медицинских аппаратов.<br>Проведение медицинских осмотров на постоянной основе.<br>Высокая квалификация лечащих врачей.<br>Хорошее отношение персонала к потребителю услуг.                              |
| Информирование кадров, работающих на промышленных предприятиях о деятельности гериатрического центра.                                       | Использование внутренних средств массовой информации.<br>Использование информационной базы промышленного предприятия о выбывших сотрудниках.<br>Использование внешних источников информирования.   |
| Привлечение высококвалифицированных кадров, оказывающих гериатрические услуги.  | Создание материального стимула.<br>Создание социальной привлекательности промышленного предприятия.<br>Создание дополнительных возможностей (например, льготы на размещение родственников).  |

*Источник:* составлено автором на основе методологии стратегирования В.Л. Квинта [6].

дение направления «Социально-ответственного работодателя».

Пребывание «пенсионеров предприятия» в гериатрическом центре, а также использование услуг центра должно быть частично или полностью оплачено предприятием. Деятельность центра может быть субсидирована государством или оплачена работодателем. Возможна реализация программы, которая предусматривает поэтапные выплаты сотрудниками на протяжении всей трудовой деятельности на конкретном промышленном предприятии.

**Приоритеты.** В видение были выделены следующие приоритетные направления развития, которые должны выполняться при реализации стратегии:

1. Формирование положительного образа предоставления гериатрических услуг [17].
2. Предоставление доступных гериатрических услуг [18]
3. Предоставление качественных гериатрических услуг, соответствующих высоким мировым стандартам [19].
4. Сохранение кадрового потенциала [20, 21].

**Целеполагание.** Основываясь на миссии и видение, стратеги выполняют качественную ориентацию и детализацию приоритетов. На данном этапе формулирование целей обеспечивает каче-

ственную ориентацию следующего шага разработки стратегии – постановки задач [14].

Исходя из выявленных выше приоритетов, ставятся следующие цели:

1. Создание привлекательного образа гериатрического центра.
2. Повышение качества условий пребывания пожилых в гериатрическом центре.
3. Предоставление качественных гериатрических услуг.
4. Информирование кадров, работающих на промышленном предприятии о деятельности гериатрического центра.
5. Привлечение высококвалифицированных кадров, оказывающих гериатрические услуги.

**Задачи.** Определение стратегических задач является первым этапом, на котором устанавливаются количественные характеристики. Задачи обеспечивают выполнение развития и внедрения стратегии [6]. В табл. 2 приведен пример целей и задач гериатрического центра промышленного предприятия.

Создание привлекательного образа гериатрического центра промышленного предприятия может быть осуществлено посредством государственно-частного партнёрства. Предполагается распространение социальной рекламы, направленной на формирования

культуры старости у населения, организация различных мероприятий, поддерживающих идею здоровой и достойной старости, организация различных форумов, посвященных улучшению экономико-социальной ситуации. Продвижение социальных ценностей на промышленном предприятии также может способствовать изменению общего восприятия гериатрического рынка пожилыми людьми. Положительный опыт использования гериатрических услуг «пенсионерами предприятия» может стать основополагающей частью изменения отношения сотрудниками к данному рынку. Между кадрами должна происходить активная коммуникация.

Обеспечение высокого качества условий пребывания «пенсионеров предприятия» в гериатрическом центре может быть осуществлено посредством качественной планировки помещений, которая должна соответствовать не только Российским стандартам, но и стандартам стран-лидеров на данном рынке. Высокий уровень предоставляемых услуг и современное оснащение центра должны быть основополагающими задачами. Экологическая обстановка и транспортная доступность также формируют создание достойных условий пребывания. Локация гериатрического центра должна определяться наличием лесного массива вблизи. Транспортная доступность предполагает наличие общественного транспорта вблизи.

Предоставление качественных гериатрических услуг реализуется с помощью труда высококвалифицированных врачей, использования высококачественных медикаментов и современной медицинской аппаратуры. Своевременные медицинские осмотры, обследования и лечение могут существенно повысить качество жизни пожилых. Важным аспектом высокого качества является отношение персонала к потребителям услуг.

Эффективность информирования кадров, работающих на промышленном предприятии, о деятельности гериатрического центра зависит от степени освещения во всех источниках массовой информации, как внутренней, так и внешней. Для осуществления цели может быть использована информационная база предприятия о выбывших сотрудниках, а также различные инструменты взаимодействия, которые обеспечат максимальный эффект. Например, представительские встречи и публичные обращения к аудитории.

Привлечение высококвалифицированного персонала является основой успешной деятельности гериатрического центра. Работа сотруд-

ников должна быть мотивирована следующими условиями: высокой заработной платой, системой премирования, социальной привлекательностью центра, высокими условиями труда и дополнительными возможностями, как льготы на размещение родственников персонала в гериатрическом центре, питание и предоставление корпоративного транспорта.

### Заключение

Развитие промышленного сектора России должно основываться на принципах социальной справедливости, соблюдения трудовых прав человека и учитывать глобальный тренд старения населения, который может позитивно использоваться организацией. Создание гериатрического центра отражает вышеперечисленные принципы и тренды. Формирование социальной привлекательности предприятия является важнейшей задачей, которая решит проблемы текучести кадров, низкой эффективности труда, станет одним из мотивационных факторов, создаст дополнительные рабочие места, изменит трудовой климат внутри предприятия. Гериатрический центр является дополнительным источником дохода для промышленного предприятия, создаст дополнительные налоговые отчисления государству, позволит развить рынок гериатрических услуг, создать конкурентную среду, улучшить качество жизни населения и будет способствовать развитию государственных программ по поддержанию активного долголетия и создания достойных условий старости. Пример концепции стратегии, описанный в данной статье, может быть использован при условии дальнейшей корректировки для определенного предприятия, работающего в промышленном секторе.

### Библиографический список

1. ILO Declaration Social Justice for a Fair Globalization // Adopted by the International Labour Conference at its Ninety-seventh Session. Geneva, 10 June 2008. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms\\_371208.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms_371208.pdf)
2. Universal Declaration of Human Rights. United Nations General Assembly. Paris, 10 December 1948. URL: <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>; [https://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/217\(III\)](https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/217(III))
3. Human Rights Watch. World report. USA. 2019. URL: <https://www.hrw.org/sites/>

default/files/world\_report\_download/hrw\_world\_report\_2019.pdf

4. Political Declaration and the Madrid International Plan of Action on Ageing. Second World Assembly on ageing. Madrid (Spain), 8–12 April 2002. URL: [https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid\\_plan.pdf](https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid_plan.pdf)

5. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. Population Division. World Population Prospects 2019: Highlights. Ten Key Findings. 2019. URL: [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019\\_10KeyFindings.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_10KeyFindings.pdf)

6. *Kvint V.L.* Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 83 p.

7. *Павлюшина В., Бондаренко К., Бриллиантова В.* Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Динамика промышленного производства в России: региональные различия. 2018. Вып. 38. URL: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/17226.pdf>

8. Рабочая сила, занятость и безработица в России. Федеральная служба государственной статистики. Статистический сборник. 2018. 51 с. URL: [https://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2018/rab\\_sila18.pdf](https://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/rab_sila18.pdf)

9. Доклад о результатах комплексного мониторинга социально-экономического положения пожилых людей за 2018 год. URL: <https://rosmintrud.ru/docs/1340>

10. *Коломиец П.Н.* «Серебряная экономика» новый подход к проблеме старения // *J. Economic Regulation*. 2018. Т. 9. № 1. С. 89–101. DOI: 10.17835/2078-5429.2018.9.1.089-101

11. *Микуленене С., Юркевич А., Раполене Г.* Потребность в общении и роль эйджизма в ее реализации: качественное исследование пожилых людей // *Успехи геронтологии*. 2019. Т. 32. № 1–2. С. 273–281.

12. *Radl J.* Too Old to Work, or Too Young to Retire? The Pervasiveness of Age Norms in Western European Societies // *Retirement Timing and Social Stratification A Comparative Study of Labor Market Exit and Age Norms in Western Europe*. 2014. P. 89–135. DOI: 10.2478/9788376560410.4

13. *Schniter E., Shields T.* Ageism, Honesty, and Trust // *J. Behavioral and Experimental Economics*. 2014. V. 51. P. 19–29. DOI: 10.1016/j.socec.2014.03.006

14. *Квинт В.Л.* Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

15. Старшее поколение. Численность населения Российской Федерации. 2019. URL: <https://gks.ru/folder/13877>

16. Сведения о стационарных организациях социального обслуживания для граждан пожилого возраста и инвалидов (взрослых и детей). URL: <https://www.gks.ru/search?q=социальные+стационарные+учреждения>

17. *Денисов И., Куницына Н., Ильницкий А., Фесенко В., Фесенко Э., Люцко В., Варавина Л.* Маркетинг в здравоохранении и проблемы организации гериатрической службы // *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 5. С. 7.

18. Федеральный проект «Старшее поколение». Министерство Труда России. Паспорт федерального проекта. 2019. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/demography/3>

19. Национальный проект «Здравоохранение». Министерство здравоохранения Российской Федерации. 2018. URL: <http://www.roszdravnadzor.ru/i/upload/images/2018/7/25/1532512237.26174-1-15781.pdf>

20. *Новикова И.В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // *Экономика в промышленности*. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326

21. Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года. Распоряжение Правительства РФ от 05.02.2016 № 164-р «Об утверждении Стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года». URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/37/2>

## References

1. ILO Declaration Social Justice for a Fair Globalization. *Adopted by the International Labour Conference at its Ninety-seventh Session*. Geneva, 10 June 2008. Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms\\_371208.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms_371208.pdf)

2. Universal Declaration of Human Rights // United Nations General Assembly. Paris, 10 December 1948. Available at: <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>; [https://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/217\(III\)](https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/217(III))

3. Human Rights Watch. World report. USA. 2019. Available at: [https://www.hrw.org/sites/default/files/world\\_report\\_download/hrw\\_world\\_report\\_2019.pdf](https://www.hrw.org/sites/default/files/world_report_download/hrw_world_report_2019.pdf)

4. Political Declaration and the Madrid International Plan of Action on Ageing. Second World Assembly on ageing. Madrid (Spain),

8–12 April 2002. Available at: [https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid\\_plan.pdf](https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid_plan.pdf)

5. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Population Prospects 2019: Highlights. Ten Key Findings. 2019. Available at: [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019\\_10KeyFindings.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_10KeyFindings.pdf)

6. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 83 p.

7. Pavlyushina V., Bondarenko K., Brilliantova V. Report of current trends in Russian economy. The dynamics of industrial production in Russia: regional differences. 2018. Issue 38. (In Russ.). Available at: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/17226.pdf>

8. Labor force, employment and unemployment in Russia. Federal State Statistics Service. Statistical Digest. 2018. 51 p. (In Russ.). Available at: [https://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2018/rab\\_sila18.pdf](https://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/rab_sila18.pdf)

9. Report on the results of comprehensive monitoring of the socio-economic situation of older people in 2018. (In Russ.). Available at: <https://rosmintrud.ru/docs/1340>

10. Kolomijecs P.N. «Silver economics» a new approach to the problem of aging. *J. Economic Regulation*. 2018. Vol. 9. No. 1. Pp. 89–101. (In Russ.). DOI: 10.17835/2078-5429.2018.9.1.089-101

11. Mikulionienė S., Jurkevits A., Rapolienė G. Need for communication and the role of ageist attitudes in its fulfilment: a qualitative study of older people. *Uspekhi gerontologii = The successes of gerontology*. 2019. Vol. 32. No. 1-2. Pp. 273–281. (In Russ.)

12. Radl J. Too Old to Work, or Too Young to Retire? The Pervasiveness of Age Norms in Western European Societies. *Retirement Timing and Social Stratification A Comparative Study of Labor Market Exit and Age Norms in Western Europe*. 2014. Pp. 89–135. DOI: 10.2478/9788376560410.4

13. Schniter E., Shields T. Ageism, Honesty, and Trust. *J. Behavioral and Experimental Economics*. 2014. Vol. 51. Pp.19–29. DOI: 10.1016/j.socec.2014.03.006

14. Kvint V.L. *Kontseptsiya strategirovaniya*. [Strategizing concept]. Vol. I. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS, 2019. 132 p. (In Russ.)

15. Older generation. Population of Russian Federation. 2019. (In Russ.). Available at: <https://gks.ru/folder/13877>

16. Information about stationary social service organizations for elderly and disabled people (adults and children). (In Russ.). Available at: <https://www.gks.ru/search?q=социальные+стационарные+учреждения>

17. Denisov I., Kunitsyna N., Ilnitskiy A., Fesenko V., Fesenko E., Lyutsko V., Varavina L. Marketing in health care and problems of the organization of geriatric service. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya = Modern problems of science and education*. 2012. No. 5. P. 7. (In Russ.)

18. Federal project «Older Generation». Russian Ministry of Labor. Passport of the Federal project. 2019. (In Russ.). Available at: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/demography/3>

19. National healthcare project. Ministry of Health of the Russian Federation. 2018. (In Russ.). Available at: <http://www.roszdravnadzor.ru/i/upload/images/2018/7/25/1532512237.26174-1-15781.pdf>

20. Novikova I.V. Strategic management of labor resources. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2018. Vol. 11. No. 4. Pp. 318–326. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326

21. Strategy for the benefit of senior citizens in the Russian Federation until 2025. Order of the Government of the Russian Federation of 05.02.2016 No. 164-r «On approval of the Strategy of actions in the interests of senior citizens in the Russian Federation until 2025». (In Russ.). Available at: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/37/2>

#### Информация об авторах / Information about the authors

**Дудовцева Ю.В.** – аспирант, [yvdudovtseva@mail.ru](mailto:yvdudovtseva@mail.ru), Московская школа экономики МГУ, Москва, 119991, Ленинские горы, д. 1, стр. 61

**Yulia V. Dudovtseva** – Postgraduate Student, [yvdudovtseva@mail.ru](mailto:yvdudovtseva@mail.ru), Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, 1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

Поступила в редакцию 13.10.2019 г.; после доработки 17.11.2019 г.; принята к публикации 11.12.2019 г.