

*Kopanev, A. S. Formirovanie natsional'noy marketingovoy strategii razvitiya turistskogo kompleksa na osnove konkurentnykh preimushchestv / A. S. Kopanev // Konkurentosposobnost' turistskogo kompleksa Respubliki Belarus' : monografiya / E. G. Kireenko [i dr.] ; pod obshch. red. E. G. Kireenko, D. G. Reshetnikova. — Minsk : BGPU, 2010. — S. 58–71.*

4. *Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность предприятия туристической индустрии : учеб.-метод. пособие / Е. Ф. Волонцевич. — Минск : РИПО, 2014. — 134 с.*

*Volontsevich, E. F. Konkurentosposobnost' predpriyatiya turisticheskoy industrii : ucheb.-metod. posobie / E. F. Volontsevich. — Minsk : RIPO, 2014. — 134 s.*

5. *Mazurek M. Competitiveness in tourism — models of tourism competitiveness and their applicability: case study Austria and Switzerland / M. Mazurek // Europ. J. of Tourism, Hospitality and Recreation. — 2014. — Spec. Iss. — P. 73–94.*

6. *Kim, C. Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea / C. Kim, L. Dwyer // J. of Tourism Studies. — 2003. — № 14 (2). — P. 55–67.*

7. *Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экон. бюл. НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь. — 2015. — № 4 (214). — С. 6–9.*

8. *Лебедев, В. Глобальная конкурентоспособность эпохи талантизма / В. Лебедев // НЭГ. — 2017. — № 17. — С. 16.*

*Lebedev, V. Global'naya konkurentosposobnost' epokhi talantizma / V. Lebedev // NEG. — 2017. — № 17. — S. 16.*

9. *Горбылёва, И. А. Устойчивое развитие туризма как фактор повышения конкурентоспособности туристского комплекса / И. А. Горбылёва // Конкурентоспособность туристского комплекса Республики Беларусь : монография / Е. Г. Киреенко [и др.] ; под общ. ред. Е. Г. Киреенко, Д. Г. Решетникова. — Минск : БГПУ, 2010. — С. 15–29.*

*Gorbyleva, I. A. Ustoichivoe razvitiye turizma kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti turistskogo kompleksa / I. A. Gorbyleva // Konkurentosposobnost' turistskogo kompleksa Respubliki Belarus' : monografiya / E. G. Kireenko [i dr.] ; pod obshch. red. E. G. Kireenko, D. G. Reshetnikova. — Minsk : BGPU, 2010. — S. 15–29.*

10. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future / WEF. — Geneva, 2017. — 387 p.*

11. *Горбылёва, З. М. Инновации как условие эффективного развития туристического бизнеса / З. М. Горбылёва // Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства : материалы междунар. науч.-практ. конф., Донецк, 26–28 апр. 2017 г. / Донецк. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. — Донецк, 2017. — С. 78–83.*

*Gorbyleva, Z. M. Innovatsii kak uslovie effektivnogo razvitiya turisticheskogo biznesa / Z. M. Gorbyleva // Sovremennye tendentsii razvitiya turizma i industrii gostepriimstva : materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Donetsk, 26–28 apr. 2017 g. / Donets. nats. un-t ekonomiki i torgovli im. M. Tugan-Baranovskogo. — Donetsk, 2017. — S. 78–83.*

Статья поступила в редакцию 29.11.2017 г.

УДК 338.1+316.422

**G. Gotsky**  
BSEU (Minsk)

## SOME TOPICAL PROBLEMS OF MODERNIZATION OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

*The article discusses the practice of management, which, from the point of view of the tools used, tends towards the standard solutions adopted in conditions of uncertainty. Elements of modernization of socio-economic systems are considered, taking into account the dialectic relationship between the «old» and the «new», based on the theory of suboptimization.*

**Keywords:** management; management decisions; socio-economic system; suboptimization theory.

## НЕКОТОРЫЕ АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОДЕРНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

*В статье рассмотрены практика менеджмента, которая с точки зрения применяемых инструментов тяготеет к стандартным решениям, принимаемым в условиях неопределенности, элементы модернизации социально-экономических систем с учетом диалектической взаимосвязи «старого» и «нового», основанной на теории субоптимизации.*

**Ключевые слова:** менеджмент; управленческие решения; социально-экономическая система; теория субоптимизации.

Понимание природы функционирования различных социальных институтов, сложной системы взаимосвязей человека и общества требует специальных знаний. В век бурного развития знания являются силой, и те, у кого их недостаточно, испытывают затруднения в своей деятельности. В этом и состоит причина повышения интереса к более детальному изучению систем вообще и социальных систем в частности. Это изучение выходит за рамки объяснения явлений на основе здравого смысла. Отдельного внимания требует аспект управления социальными системами от проектирования и модернизации их в реальной общественной практике до проблематики оперативного реагирования на возникающие проблемы. Наконец, эта проблематика соединяет множество инструментов, которые предполагают междисциплинарные заимствования и связи.

В качестве базисной теории выступает Общая теория систем (ОТС), которая, как это трактуется сегодня, облегчает проектирование и модернизацию систем, а также общих для систем процессов. Такие функции, как принятие решений, задание целей, количественное определение, измерение, оценка, оптимизация, планирование, управление и т.п., — все это части общей работы по проектированию и модернизации любой системы. Решения же отдельных задач возможно в результате конкретизации общесистемных методов. Отсюда вытекает назначение ОТС — быть междисциплинарной по своему подходу наукой.

Практика работы со студентами, магистрантами и аспирантами свидетельствует о недостатках в понимании ими проблематики ОТС. Прикладная общая теория систем, как известно, рассматривает так называемую системную логику в противовес традиционной аналитико-механистической логике. И если анализ состояния существующих систем возможен с использованием аналитико-механистической логики в рамках их совершенствования, то при проектировании и радикальном перепроектировании систем впервые следует использовать соответствующий аппарат или системную парадигму. Это трудная задача, для решения которой требуется владение основами проектирования систем, системным анализом и пониманием явления целостности и его динамики в целом.

Обратимся к аксиоматике проблемы начиная с трактовки определения.

Модернизация или трансформация — переход в новое состояние с большими возможностями за счет приобретения новых способностей на основе поиска и институциализации новых представлений в отношении к таким компонентам, как ценности, нормы, индивидуальные и групповые роли, функцией которого является рост благосостояния членов социальной системы. Она может быть различной степени радикализации: от реструктуризации до замены самой основы системы и ее надстройки.

Рассмотрение проблематики нововведений не может быть изолировано от системного подхода, поскольку новое встраивается в действующую (или проектируемую) систему, которая имеет назначение, границы, структуру, элементы, потоки и другие аспекты

системы. Отсюда вывод — старое и новое не имеет смысла рассматривать вне конкретики ОТС.

Схема взаимосвязей рассматриваемых в ней категорий представлена в общем виде на рисунке ниже.

Старое: Известные эффекты		Новое: Неизвестные эффекты, требующие ответов на вопросы: а) какие новые возможности открываются; б) какие новые способности могут быть реализованы	Идеальное	
Старое, доказавшее свою полезность	Старое какrudимент	Новое, доказавшее свою полезность	Новое, не доказавшее свою полезность	Фантастические, нетривиальные предложения

Схема взаимосвязей и динамики нововведений при модернизации системы

При модернизации системы нужно иметь в виду диалектическую взаимосвязь «старого» и «нового», которая диктуется законами модернизации, к которым относятся:

**Закон преемственности:** система сохраняет «старое, доказавшее свою полезность», что обеспечивает выживание в долгосрочном периоде.

**Закон целесообразности:** система отрицает «старое как рудимент» или ненужное отмирает; система встраивает в свою структуру «новое, доказавшее свою полезность».

**Закон сложности:** система сохраняет себя за счет усложнения в статике и/или динамике (усложнение как способ адаптации).

Первый из них означает сохранение и перенос «старого» на новые поколения, что относится к традиционализму. Второй диктует изменения структурных элементов таким образом, что целое избавляется от лишнего, экономя энергию на поддержание существования главного — себя. Третий постулирует необходимость усложнения структурно-функциональных компонентов целого главным образом за счет новых связей между ними. Здесь уместно вспомнить постулат общей теории систем — социальные системы как открытые системы по умолчанию руководствуются «культурным кодом», который воспроизводит систему бесконечно. Элементом культурного кода является норма как мера (параметр культурного кода), которая обеспечивает ее выживание. Чтобы изменить систему и повысить ее адаптационные возможности, следует обеспечить замену нормы.

В противоположность методологии изменений, которая нацелена на улучшение систем, системный подход является методологией проектирования, основывающейся на следующих положениях:

1) проблема определяется с учетом взаимосвязи с *большими (super или мета) системами*, в которые входит рассматриваемая система и с которыми она связана общностью целей;

2) цели системы обычно определяются не в рамках подсистем, а их следует рассматривать в связи с более крупными системами или системой в целом;

3) существующие проекты следует оценивать величиной вмененных издержек или степенью отклонения системы от оптимального проекта;

4) оптимальный проект обычно нельзя получить путем внесения небольших изменений в существующие принятые формы. Он основывается на планировании, оценке и принятии таких решений, которые предполагают новые и положительные изменения для системы в целом;

5) системный подход и системная парадигма основаны на таких методах рассуждений, как индукция и синтез, которые отличаются от методов дедукции, анализа и редукции, используемых при улучшении систем;

6) планирование представляет собой процесс, в котором планировщик берет на себя роль лидера. Планировщик предлагает решения, которые смягчают или даже устраниют угрозы, а сопряженные нежелательные последствия, воздействия и тенденции предыдущих проектов систем смягчаются организационными мерами.

К специфической области понимания динамики изменений относится аксиоматика оптимизации, которая способствует трактовке инструментария оптимизации и реализации известной логики оптимизации в форме следующих утверждений:

- получать оптимальные, но неосуществимые на практике решения, не имеет смысла;
- приблизительно верное решение, которое нашло применение, лучше, чем точное решение, но не имеющее практического использования;
- существуют ограничения, которые находятся вне контроля со стороны лиц, принимающих решения, при которых субоптимизация является единственным возможным методом обоснования выбора;
- оптимальные решения теоретически возможны, но на практике они, как правило, субоптимальны.

В этом контексте следует руководствоваться утверждениями теории субоптимизации, которые состоят в следующем:

- 1) субоптимальное состояние системы, состоящей из подсистем, менее эффективно, чем оптимальное состояние такой системы;
- 2) оптимизация каждой подсистемы из множества всех подсистем приводит к субоптимальному состоянию системы, составленной из всех этих подсистем;
- 3) оптимальное состояние каждой подсистемы в системе менее эффективно, чем оптимальное состояние системы;
- 4) оптимизация состояния полной системы приводит к субоптимальным состояниям множества составляющих полную систему подсистем;
- 5) оптимизация каждой из подсистем полной системы не приводит к столь же хорошему состоянию полной системы, как в случае субоптимизации.

Практическое использование этих оснований состоит в том, что менеджмент может «взвешивать» нарабатываемые варианты решения и выбирать лишь те, которые отвечают данной логике.

Отдельным вопросом, требующим практического применения, является проблематика стимулирования модернизации.

Измерение и оценка степени инновационной восприимчивости — явления, управление которым пока что не находит своего места в модернизации менеджмента. Но они дают менеджменту инструмент, позволяющий повысить степень ясности, что именно является «узким местом», которое следует снять.

Измеряя локально степень инновационной восприимчивости, следует ориентироваться на два обобщающих индикатора: рост продаж новых образцов товаров и долю выручки от реализации новой продукции в общей выручке предприятия. Отсюда вытекает потребность в легитимном стимулировании топ-менеджмента за организацию и развитие отношения инновационной восприимчивости. Инновационная восприимчивость представляет собой ключевую компетенцию топ-менеджмента, которая не только инициирует стремление к лидерству, но и в обобщающем виде характеризует позицию лидера.

Для целей оперативного управления можно использовать следующие оценочные конструкции:

#### *Статистика инновационной восприимчивости:*

- 1)  $K_a = \text{Количество высказанных идей} / \text{Количество зарегистрированных идей}$ , где  $K_a$  — коэффициент активности восприятия идей (предложений);
- 2)  $K_{\pi} = \text{Количество зарегистрированных идей} / \text{Количество проектов внедрения}$ , где  $K_{\pi}$  — коэффициент практического восприятия идей (предложений);

3)  $K_p = \text{Количество внедренных идей} / \text{Количество высказанных идей}$ ,  
где  $K_p$  — коэффициент реализации предложений;

4)  $K_i = K_a \cdot K_n \cdot K_p$ ,  
где  $K_i$  — общий коэффициент инновационной восприимчивости.

*Динамика инновационной восприимчивости:*

$$I_v = K_{i,o} / K_{i,b},$$

где  $I_v$  — интегральный индекс динамики инновационной восприимчивости;  $K_{i,b}$  — общий коэффициент восприятия идей (предложений) базового периода;  $K_{i,o}$  — общий коэффициент восприятия идей (предложений) отчетного периода.

Если данную оценку применить по отношению к долгосрочным стратегическим проектам, то появляется возможность количественной оценки статики и динамики модернизации предприятия и менеджмента.

Сегодня пристального внимания заслуживают примеры, которые интересны как в части постановки, так и в части инструментов. То множество примеров успехов и неудач, которое наблюдается в отечественном опыте модернизации, базируется по своей фундаментальной сути на признании или недооценке организационного знания, являющегося уникальным конкурентным преимуществом любого предприятия. Лидеры отечественной экономики нацелены на стимулирование производства нового организационного знания и его тиражирования в рамках корпоративных программ обучения персонала. Типичный пример — «Алютех групп», менеджмент которого относится к организационному знанию как к ценному активу предприятия. Отсюда следует важность содержания корпоративной постановки работы с возникающими проблемами, которую менеджмент «Алютех групп» решает, разрабатывая корпоративные инструменты нормирования организационного поведения. В части работы с персоналом «Алютех групп» имеет 20 корпоративных стандартов, которые нацелены на производство и тиражирование организационного знания.

Все это позволяет переосмыслить представления о том, как будет развиваться менеджмент. Об этом свидетельствуют публикации последних лет. Р. Акофф предложил в своих работах вполне конструктивный выход: мультиразумную систему и ее методологический инструмент — интерактивный менеджмент. Здесь уместно вспомнить фразу Н. Винера: «Управление — это связь», что делает более ясной идею формирования круга заинтересованных лиц в разработке и достижении целевых установок и вовлечения их в процесс принятия решений на основе понимания роли информации и связи. Однако нужно иметь в виду, что в отличие от технических систем, социотехнические системы демонстрируют существенно более высокую степень сложности, изменчивости и неопределенности, присущую им. С учетом этого менеджменту следует поддерживать стремление к упрощению, определенности и стабильности. Однако практика показывает склонность менеджмента к усложнению, а также недооценку отрицательной обратной связи в достижении стабильности. Яркими примерами в этом отношении являются нарастающее дробление функций аппарата управления, что приводит к быстрому увеличению степени сложности системы управления, а также закредитованность предприятий в рамках политики «больше производства — больше кредитов». В особенности это относится к так называемым бюджетообразующим предприятиям государственной формы собственности.

Практика менеджмента также демонстрирует доминирующую тенденцию воспроизведения отношений, которые с точки зрения применяемых инструментов тяготеют к стандартным решениям, которые оправданы в ситуациях, когда решения нужно принимать быстро. Достоинство стандартных решений проявляются в ситуациях с нехваткой

времени, но они не содержат новизны и не учитывают в полной мере особенности решаемой проблемы. С другой стороны, менеджмент по-прежнему склонен использовать традиционный анализ, при котором целое расчленяется на составные части, а переменные рассматриваются как независимые друг от друга. Имитация, частичная оптимизация, частые изменения правил указывает на то, что нетривиальные решения остаются большой редкостью в практике управления. Это однозначно указывает на то, что опираться только на здравый смысл при решении проблем оказывается недостаточным посыпом, а интеллект, как важнейший ресурс, задействован недостаточно. Поэтому идеализации прошлого и/или копирование передового опыта уже недостаточно для успешного решения проблем модернизации.

### Источник

*Гоцкий, Г. Г. Поиск новой нормы как суть инновационной активности и фактор эволюции в экономике / Г. Г. Гоцкий // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2009. — № 6. — С. 12–16.*

*Gotskiy, G. G. Poisk novoy normy kak sut' innovatsionnoy aktivnosti i faktor evolyutsii v ekonomike / G. G. Gotskiy // Vesn. Belarus. dzyarzh. ekan. un-ta. — 2009. — № 6. — S. 12–16.*

Статья поступила в редакцию 22.11.2017 г.

УДК 339.138

**E. Demchenko**  
BSEU (Minsk)  
**N. Osipenko**  
MSU A. Kuleshov (Mogilev)

## METHODICAL ASPECTS OF POSITIONING OF GOODS ON THE MARKET

*The authors consider the essence of positioning taking into account the consumer's perception of the goods, the impact of positioning on consumer behavior, analyze the positioning methods, determine the conditions for effective positioning and methodical approaches to positioning products on the market.*

**Keywords:** *positioning; perception of the goods by the consumer; attributes of positioning; segmentation; consumer loyalty.*

**Е. В. Демченко**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)  
**Н. А. Осипенко**  
МГУ им. А. А. Кулешова (Могилев)

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ТОВАРОВ НА РЫНКЕ

*Авторы рассматривают сущность позиционирования с учетом восприятия товара потребителем, влияние позиционирования на поведение потребителей, анализируют методики позиционирования, определяют условия эффективного позиционирования и методические подходы к позиционированию товаров на рынке.*

**Ключевые слова:** *позиционирование; восприятие товара потребителем; атрибуты позиционирования; сегментирование; лояльность потребителей.*