

практической конференции, Москва, 27 декабря 2023 года. – Москва: ООО «Издательство АЛЕФ». Москва, 2023. – с. 641–647.

Purlev, D., Chebeneva, O.E. Comparison of classical and flexible project management methods: problems and prospects. In Development of science and practice in a globally changing world under risk conditions: Proceedings of the XXIV International Scientific and Practical Conference (pp. 641–647). Moscow, Russia, December 27, 2023.

8. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A. et al. Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance, 2001. Access mode: <https://agilemanifesto.org>.

10. Воронцов, Е. В. Интеллектуальные ресурсы – источник конкурентного преимущества организации / Е. В. Воронцов // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. – Минск: БГЭУ 2020. – Вып. 13. – С. 131–139.

Vorontsov, E. V. Intellectual Resources as a Source of Competitive Advantage for an Organization. Scientific Works of the Belarusian State Economic University, Minsk: BSEU, 2020 – № 13. – P. 131–139.

11. Бовыкин, В. И. Научная мотивация труда / В. Бовыкин – М.: 2020. – 224 с.

Bovykin, V. I. The Scientific Motivation of Labor. Moscow: Bovykin V.I., 2020. – P. – 224.

12. Четырехкратный рост эффективности. Forbes, 2018, № 22. – С. 31.

Fourfold increase in efficiency. Forbes, 2018, №22. – P. 31.

13. McKinsey Global Institute. The new agile: How to compete in a post-COVID world, 2021. Access mode: <https://clck.ru/3QTRho>

14. Rigby, D., Elk, S., & Berez, S. The Agile C-Suite: New Behaviors to Lead an Agile Transformation. Harvard Business Review, 2020 issue 98 (3), P. 64–73.

Статья поступила в редакцию 11.12.2025.

УДК: 339.138:004.738.5

E. Glinskaya
BSEU (Minsk)

ADAPTATION OF THE HARRINGTON FUNCTION TO DIGITAL TRADE OF SMALL BUSINESSES

This article substantiates the use of the Harrington model as a tool for developing the competitive advantages of small businesses in digital trade. The research findings are supported by a practical example.

Keywords: *marketplace, small business, competitiveness*

E. M. Глинская
преподаватель
БГЭУ (Минск)

АДАПТАЦИЯ ФУНКЦИИ ХАРРИНГТОНА К ЦИФРОВОЙ ТОРГОВЛЕ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье обосновывается использование модели Харрингтона как инструмента развития конкурентных преимуществ цифровой торговли малого бизнеса. Результаты исследования подтверждены практическим примером.

Ключевые слова: *маркетплейс, малый бизнес, конкурентоспособность.*

Введение. В условиях активного развития розничной электронной торговли, маркетплейсы стали основным каналом сбыта для тысяч продавцов. Взаимодействие поставщиков характеризуется высоким уровнем конкуренции, низкими барьерами входа на рынок, доступностью информации о ценах и качестве, значительным уровнем зависимости финансовых результатов от таких характеристик как рейтинг, скорость доставки, конверсия в заказ. Настоящая статья обосновывает применение модели Харрингтона – для системного повышения конкурентоспособности продавцов на электронных торговых площадках.

Значительный вклад в изучение конкурентоспособности малых предприятий на маркетплейсах внесли исследования Егорова Д. О., Анисимова А. Ю. (2025), Пановой Е. А. (2021), Брежневой Е. И. (2021), Драган М. М. (2023).

Цель исследования – адаптировать модель Харрингтона для повышения конкурентоспособности субъектов электронной торговли на электронных площадках, разработать практическую методологию применения функции Харрингтона.

Задачи – выявить специфические факторы конкурентоспособности на маркетплейсах, практически обосновать выбранный подход.

Научная новизна исследования заключается в том, что традиционная функция Харрингтона используется не просто как метод расчета, а как основа для создания новой методологии управления, которая обеспечивает сбалансированность, адаптивность и обоснованность управленческих решений в условиях многокритериальности и неопределенности.

Специфика электронной торговли требует адаптации существующие модели с учётом: несоответствия уровней доступа к информации между платформой, продавцом и покупателем; роли алгоритмов, как посредников в конкурентном взаимодействии; непредсказуемости условий ранжирования во времени; возможностей масштабируемости бизнеса без увеличения ресурсов.

Основная часть. По данным Национального статистического комитета удельный вес интернет – торговли вырос с 5,4 % в 2020 до 11,7 % в 2024. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (РФ) доля объём российского рынка электронной коммерции в общем обороте розничной торговли в 2024 году составила 16,2 %, в США – 16,1 %, в Великобритании – 27,2 %, КНР – 26,8 % ⁶.

На белорусском рынке доминирующее положение занимают торговые площадки Вайлдбериз, Озон и Яндекс Маркет. Принципы работы на площадках сформировали систему, в которой на конкурентоспособность влияют не традиционные для розничной торговли факторы (капитализация, бренд, территориальная доступность), а иные цифровые параметры: рейтинг продавца, скорость обработки заказов, время ответа на обращение, конверсия в заказ, которые определяются алгоритмами торговых платформ. В отличие от традиционной розницы, на первый план выходит борьба за позиции в поисковой выдаче, рекомендациях.

Несмотря на низкие барьеры входа на рынок (регистрация возможна при наличии юридического лица; складские помещения, транспорт, стартовый капитал не требуются) субъекты малого бизнеса используют маркетплейс, как возможность сбыта товара, не учитывая необходимость стратегического управления.

Маркетплейс – двусторонняя платформа, посредник между продавцами и покупателями. Чем больше продавцов на платформе, тем привлекательнее она для покупателей, и наоборот. Однако для малых предприятий маркетплейс выполняет дополнительные функции:

- платформа предоставляет логистическую инфраструктуру (хранение, доставка, пункты выдачи), платёжные системы, сервисы аналитики;
- алгоритмы ранжирования распределяют трафик, предоставляя доступ к дополнительным экономическим возможностям для некоторых продавцов;
- платформа собирает информацию и предоставляет открытый доступ к рейтингу продавца, отзывам.

К особенностям торговли на площадках можно отнести необходимость конкурировать субъектам малого бизнеса через высокое качество с крупными компаниями, которые могут компенсировать более низкое качество, минимальными ценами и широтой ассортимента, а также учитывать размер комиссионного вознаграждения платформ (до 25 %) и формировать необходимый уровень рентабельности.

⁶ Сводная аналитика рынка внутренней и трансграничной торговли АКИТ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.akit.ru/analytics/analyt-data> (дата обращения: 11.12.2025).

Более того условия работы на торговых интернет-площадках характеризуются высокой скоростью изменений: ассортимент, конкурентная среда, поведение потребителей меняются ежедневно, а также значительное влияние оказывают сезонность. Функция Харрингтона позволяет отслеживать качество относительно целевых значений. Математические характеристики функции – нелинейность, высокая чувствительность к мелким отклонениям на высоких показателях – делают функцию подходящим инструментом для моделирования экономических процессов маркетплейсов, где алгоритмические принципы отражают нелинейную логику: незначительное изменение параметра, может многократно увеличить показатели финансово-хозяйственной деятельности.

В отличие от традиционной розничной торговли, на маркетплейсах качество формируется из трёх компонентов: товар, цифровое представление (карточки товара) и логистический сервис.

Товар – физический продукт – обладает качеством и свойствами, но с определённой спецификой удалённой торговли: покупатель сможет осмотреть товар только после получения, что повышает требования к соответствию фактических характеристик и описания.

Карточка товара – цифровое представление – состоит из точности описания характеристик, визуального контента. По данным сервиса MPStat до 30 % возвратов на маркетплейсах связаны с несоответствием цифрового представления и реального продукта.

Логистический сервис охватывает скорость обработки заказов, точность комплектации, сохранность упаковки, соблюдение сроков доставки и качество взаимодействия со службой поддержки. При формировании клиентского опыта на маркетплейсах этот компонент решающий.

Представленная модель учитывает взвешенное влияние всех компонентов с учётом их взаимозаменяемости и синергии. Например, высокое качество цифрового представления может компенсировать недостатки логистики, а эффективная логистика может нивелировать разрыв между ожиданиями и реальностью товара через превосходный сервис.

Практическое применение функции Харрингтона в цифровой торговле включает несколько последовательных этапов. Первый этап – сбор информации и анализ мнения экспертов. На различных этапах приоритетными могут быть различные факторы: в период запуска приоритет отдаётся клиентским метрикам, в период масштабирования – финансовым. При этом экспертная группа должна включать представителей различных функциональных подразделений для обеспечения всестороннего охвата бизнес-процессов. Ключевыми критериями отбора показателей служат их значимость для достижения стратегических целей, доступность, достоверность данных и возможность регулярного мониторинга. Обязательным условием является согласование набора показателей с руководителями. Так как оценки экспертов в рамках одной организации не повторялись, была использована формула⁷:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (1)$$

где S – сумма квадратов отклонений суммы оценок экспертов, от средней суммы оценок, m – количество экспертов, n – количество метрик.

Значение варьируется от 0 (полное отсутствие согласованности) до 1 (полное согласие) при этом коэффициент $>0,5$ указывает на высокую согласованность.

Второй этап предполагает нормирование исходных данных с использованием шкалы желательности от нуля до единицы. На этом этапе каждому количественному показателю преобразовывается в функцию желательности, которая отражает степень удовлетворённости значением данного параметра. Для показателей, где цель – это увеличение, применяется возрастающая функция желательности, а для показателей, где оптимальным является

⁷ Коэффициент конкордации Кендэла [Электронный ресурс]. URL: http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/7079/2/Ivanova_N_S_Sekciya_11_S_336-337_ocr.pdf (дата обращения 17.11.2025).

снижение – убывающая. Критическое значение показателя соответствует нулевой желательности и означает неприемлемый уровень функционирования системы. Целевое значение показателя соответствует единице и отражает желаемый результат. Для цифровой торговли типичными критическими значениями являются минимальная конверсия или максимальная допустимая доля возвратов.

Третий этап – расчёт функции Харрингтона.

Каждая метрика переводится в показатель частной желательности d_i , (степень удовлетворённости значением конкретного параметра) по формуле Харрингтона⁸:

$$d_i = \exp(-\exp(-Y(x_i))), \text{ где } d_i \in [0, 1], \quad (2)$$

где Y – нормированное отклонение фактического значения показателя от его критической и целевой границ, выраженное в условных единицах шкалы Харрингтона.

Линейное преобразование происходит по формулам для «больше – лучше»⁹:

$$Y = -2 + 4 * \frac{(X - X^{min})}{(X^{aim} - X^{min})}, \quad (3)$$

где длина шкалы Харрингтона 4 единицы (от -2 до $+2$); X – текущее значение показателя; X^{min} – минимальное значение; X^{aim} – цель.

Для преобразования «меньше – лучше» используется формула

$$Y = 2 - 4 * \frac{(X - X^{aim})}{(X^{max} - X^{aim})}, \quad (4)$$

где X – текущее значение показателя; X^{aim} – цель; X^{max} – максимально допустимый.

Общий показатель желательности рассчитывается как среднегеометрическое по формуле (4)

$$D = \sqrt[n]{d_1 * d_2 * \dots * d_n}, \quad (5)$$

где n – количество используемых показателей качества.

Четвёртый этап – анализ результатов и принятие решений. Значения интегральной желательности интерпретируются по шкале: от 0 до 0,37 – критический уровень, от 0,37 до 0,63 – удовлетворительный, от 0,63 до 0,8 – хороший, от 0,8 до 1,0 – отличный. Диагностика проводится через анализ вклада каждого показателя в общий результат и выявление проблем системы.

Для применения функции Харрингтона проведен системный анализ бизнес-процессов маркетплейса «Вайлдбериз»: изучены принципы работы алгоритмов на примере компании ООО «Квикселлс», рекомендации маркетплейса по работе на электронной площадке, определены параметры, оказывающие наибольшее влияние.

На первоначальном этапе эксперты компаний оценивали метрики по шкале от 1 до 6, где 1 – низкий уровень важности, 3 – средний уровень, 6 – высокий уровень, общее количество баллов равно количеству критериев. Пояснение мнения экспертов приведено в таблице 1.

Таблица 1 – Обоснование оценки

Показатель	Целевое значение	Обоснование оценки
Выручка, руб. (Выше – лучше)	Максимум	Для алгоритмов Вайлдбериз показатель не имеет высокой степени важности, важен для поставщика.
Рейтинг (Выше – лучше)	4,8–5,0	Максимальный рейтинг субъекта торговли равен 5, при снижении рейтинга до 3, торговая площадка блокирует личный кабинет.

⁸ Функция желательности Харрингтона [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsiya-zhelatelnosti-harringtona-kak-kriteriy-optimalnogo-vybora-zernosushilki/viewer> (дата обращения: 01.12.2025).

⁹ Использование функции желательности в оценке [Электронный ресурс]. – URL: <https://kpfu.ru/portal/docs/F559586721/Jusupova.G.F..pdf> (дата обращения: 01.12.2025).

Показатель	Целевое значение	Обоснование оценки
Время доставки, дни (Ниже – лучше)	1–2	Важно для поставщика, влияет на лояльность потребителя. Контролируется алгоритмами Вайлдбериз, без штрафных санкций.
Время ответа на обращение, часы (Ниже – лучше)	<1	Важно для уровня лояльности потребителя. Контролируется алгоритмами, без штрафных санкций.
Проблемный товар, % (Ниже – лучше)	<5%	Важно, влияет на репутацию продавца, контролируется алгоритмами ВБ. Превышение 5% порога может привести к блокировке личного кабинета.
Конверсия в заказ, % (Выше лучше)	20	Важно, характеризует потребительский опыт, контролируется алгоритмами площадки. Высокие показатели увеличивают показы карточек в поисковых выдачах.

Источник: авторская разработка.

В исследовании участвовали менеджеры компаний, осуществляющих деятельность на площадке Вайлдбериз: эксперт № 1 – ООО «Квикселлс» (дата регистрации на площадке 03.10.2024), эксперт № 2 – ООО «Мэр трейд» (дата регистрации 21.02.2022), эксперт № 3 – ООО «Азерафи» (дата регистрации 01.06.2023).

Используя балльную систему и баллы от 1 до 6, где 1 – не важно, 6 – очень важно, эксперты определили метрики, которые оказывают наибольшее влияние на достижение цели организации, при работе на маркетплейсе. Результаты оценки экспертов представлены на рисунке 1.

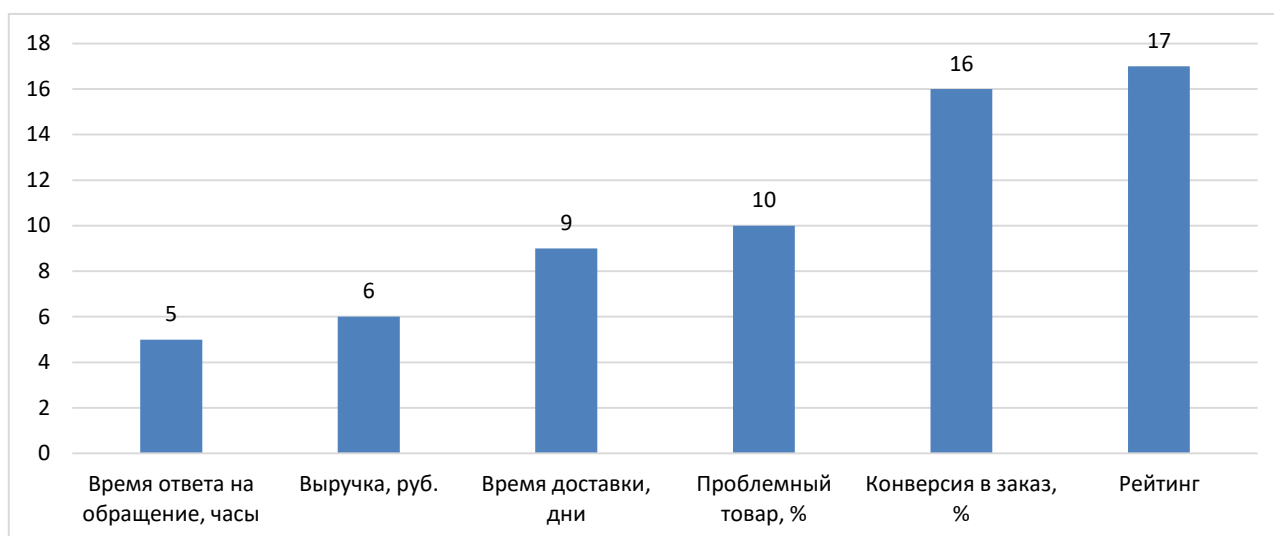


Рисунок 1 – Сумма оценок экспертов

Как показывают данные таблицы, наибольшее количество баллов получили рейтинг и конверсия в заказ.

Для того чтобы использовать мнение экспертов в расчетах, был изучен коэффициент конкордации W (по формуле 1). Расчетный показатель составил 0,797, что говорит о высокой степени согласованности экспертов, а значит, результаты выборки могут быть использованы для анализа.

На основании расчетов, сервиса MPStats и данных личного кабинета ООО «Квикселлс» на торговой площадке Вайлдбериз были получены данные за октябрь 2025 г.

Таблица 2 – Данные ООО «Квикселлс»

Показатель	Фактическое значение X	Минимальное X^{min}	Максимальное X^{max}
Выручка, руб.	35864,2	21500	69000
Рейтинг	4,5	3	5
Время доставки, дни	5	1	7
Время ответа на обращение, часы	16	1	24
Проблемный товар, %	1,8	0	5
Конверсия в заказ, %	5,6	1	20

Источник: авторская разработка.

Пояснение к таблице 2: минимальное значение показателя выручка рассчитано по данным бухгалтерского учета ООО «Квикселлс» и покрывает постоянные и переменные издержки компании. Максимальное значение показателя рассчитано исходя из возможности привлечения кредитных средств, для масштабирования. Время ответа на обращение характеризуется максимальным значением 24 ч, т. к. при отсутствии ответа в данном временном интервале высока вероятность негативного отклика потребителя.

Результаты расчета желательности приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Расчет желательности метрик (октябрь 2025г.)

Показатель	Частная желательность d_i
Выручка, руб.	0,110
Рейтинг	0,740
Время доставки, дни	0,143
Время ответа на обращение, часы	0,273
Проблемный товар, %	0,5115
Конверсия в заказ, %	0,329
Общая желательность D	0,28

Источник: авторская разработка.

Данные таблицы указывают на трудности с формированием потребительского опыта, продвижением на платформе. Показатель рейтинга находится в интервале от 0,63 до 0,8, что говорит о возможностях роста. На приемлемом уровне ведется работа по обработке возвратов товара. Однако, показатель частной желательности по времени доставки, ответа, конверсии в заказ являются критически низкими. Возможные причины: недостаточная оперативность логистических процессов, нехватка персонала, отсутствие CMR, низкая информативность карточек товара, отсутствие продвижения на платформе. Совокупность критических показателей указывают на системный характер проблем. Организации требуется реструктуризация бизнес-процессов, так как высока вероятность убыточной деятельности.

Для выхода из критической ситуации ООО «Квикселлс» предприняты следующие меры:

1. Для увеличения выручки необходимо провести анализ товарной ниши, аудит цен, оптимизацию карточек товара.
2. Снижение времени доставки может быть достигнуто через прогнозирование спроса, формирование буферного запаса товара, применения модели FBS (доставка с собственного склада).
3. Снижение времени ответа: использование чат-ботов для типовых ответов, разработка дополнительного табло с фиксацией времени поступления вопроса, времени ответа и увеличение количества специалистов в техподдержке.

4. Повышение конверсии достигается чрез добавление видеообзоров, стимулирование отзывов (бонусы), акции, размещение бейджей «Проверенный продавец» или «Топ за месяц».

По результатам проведенных мероприятий в ноябре 2025 года ООО «Квикселлс» были достигнуты следующие показатели.

Таблица 4 – Расчет желательности метрик (ноябрь 2025 г.)

Показатель	Значение показателя	Частная желательность d_i
Выручка, руб.	36155	0,116
Рейтинг	4,6	0,740
Время доставки, дни	3	0,598
Время ответа на обращение, часы	6	0,724
Проблемный товар, %	1,2	0,702
Конверсия в заказ, %	12	0,482
Общая желательность D		0,48

Источник: авторская разработка.

Данные таблицы показывают, что в ноябре 2025 г. выручка увеличилась до 36155 руб.; рейтинг остался прежним 4,6; время доставки снизилось до 3 дней (оптимизированы складские остатки, хранение, доставка); время ответа на обращение снизилось до 6 ч (используется чат-бот); благодаря усилению контроля на этапе упаковки товара снизился объем возвратов товара, по причине брака или повреждения до 1,2 %; конверсия в заказ увеличилась до 12 %, количество заказов возросло с 1319 за октябрь, до 1602 в ноябре, за счет повышения качества описания товара в карточке и использования услуги по продвижению на платформе. Общая желательность D увеличилась в ноябре 2025 г. до 0,48. Положительная динамика характерна и для финансовых показателей: по данным бухгалтерского учета выручка за ноябрь 2025 возросла на 0,81 %, убыток от продаж снизился на 1199 руб.

ООО «Квикселлс» на пути к преодолению критического этапа развития. В ноябре 2025 года компания продемонстрировала способность к операционным преобразованиям: логистика и клиентская поддержка выведены на конкурентный уровень, качество товара стабилизировано.

Основной драйвер роста – продвижение (реклама) и оптимизация карточек – обеспечили приток заказов и рост выручки, однако значительный рост количества заказов и незначительный рост выручки свидетельствует о жестком ценовом регулировании в данной товарной нише либо увеличении расходов организации. Ключевой вызов – перевод роста объемов в устойчивую прибыльность и предотвращение снижения рейтинга.

Заключение. Использование функции Харрингтона для поиска оптимизационных решений в сфере электронной торговли является эффективным и дающим быстрые результаты. Метод обеспечил наглядную визуализацию прогресса через шкалу желательности от 0 до 1, что упрощает коммуникацию между управленческими звеньями и позволяет оперативно корректировать стратегию. Использование психофизической шкалы Харрингтона $[-2, +2]$ с последующим экспоненциальным преобразованием адекватно отражает нелинейность восприятия результатов: малые улучшения критических параметров увеличивают общую оценку.

Таким образом, функция Харрингтона продемонстрировала свою применимость в условиях, где скорость адаптации и точность диагностики проблем определяют коммерческий успех. Метод рекомендуется к использованию для регулярного мониторинга эффективности и обоснования управленческих решений в данной сфере, так как позволяет объединить разнородные факторы в единый комплексный критерий через функцию желательности; дает возможность настройки весов и параметров функции для адаптации

к различным приоритетам управления без изменения математической модели; преобразует сложные многомерные данные в интуитивно понятную шкалу желательности (от 0 до 1), что упрощает обоснование управленческих решений, применим к управлению на разных уровнях (от операционного до стратегического) и в различных предметных областях.

Дальнейшая адаптация функции Харрингтона в цифровой торговле связана с автоматизацией расчётов и интеграцией с системами бизнес-аналитики. Современные платформы электронной коммерции позволяют получать данные в реальном времени, что открывает возможность для оперативного расчёта текущей желательности и прогнозирования её изменений. Машинное обучение может применяться для оптимизации весовых коэффициентов на основе исторических данных о влиянии показателей на финансовый результат.

Перспективным направлением является использование функции Харрингтона для сравнительного анализа конкурентов. Сбор открытых данных о конкурентах и их преобразование в единую шкалу желательности позволяют объективно оценивать собственное положение на рынке и выявлять конкурентные преимущества. Это особенно актуально для маркетплейсов, где прозрачность информации о продавцах создаёт предпосылки для такого анализа.

Развитие метода также связано с расширением системы показателей за счёт включения нематериальных факторов: узнаваемости бренда, лояльности аудитории, качества контента. Адаптация шкал Харрингтона для этих показателей требует разработки специальных методик сбора и интерпретации данных, но создаёт основу для комплексной оценки цифрового актива компании.

Список использованных источников

1. Егоров, Д. О., Анисимов А. Ю. Формирование системы показателей оценки эффективности торговли на маркетплейсах // Экономика, предпринимательство и право. – Том 1. – № 15. – Москва, 2025. – Т. 15, № 1. – С. 243–256.

Egorov, D. O., Anisimov A.Yu. Formation of a system of indicators for evaluating the effectiveness of trading on marketplaces. // Economics, Entrepreneurship and Law, vol. 1, No. 15. – Moscow, 2025. – Vol. 15, No. 1. – P. 243–256.

2. Панова, Е. А. Возможности маркетплейсов в развитии и повышении конкурентоспособности малых и средних предприятий // Государственное управление. Электронный вестник, №89. – Москва, 2021. – С.52.

Panova, E.A. Opportunities of marketplaces in the development and improvement of competitiveness of small and medium-sized enterprises // Public administration. Electronic Bulletin, No. 89, Moscow, 2021, – P. 52.

3. Брежнева, Е. И. Пантелеева Т. А. Эффективность маркетплейса для повышения конкурентоспособности предприятия в период пандемии // Журнал «Мировые цивилизации», №1, Москва, 2021. – С. 21.

Brezhneva, E. I. Panteleeva T. A. The effectiveness of the marketplace to increase the competitiveness of an enterprise during a pandemic // World Civilizations Magazine, No. 1, Moscow, 2021. – P. 21.

4. Драган, М. М. Особенности продажи товаров на маркетплейсах // Вестник науки, №12., Москва, 2023. – С. 72.

Dragan, M. M. Features of selling goods on marketplaces // Bulletin of Science. – No. 12. – Moscow, 2023. – P. 72.

5. Глинская, Е. М. Особенности функционирования маркетплейсов в Республике Беларусь // Научные труды БГЭУ, 2025. – С. 56–65.

Glinskaya, E. M. The specifics of the functioning of marketplaces in the Republic of Belarus // Scientific papers of the BSEU, 2025. – С. 56–65.

6. Маркетплейсы в Беларуси: развитие бурное, регулирование – на подходе // Экономическая газета. – Минск. – 2023. – №73. – С.12.

Marketplaces in Belarus: rapid development, regulation is on the way // An economic newspaper. – Minsk, 2023, No. 73. – P. 12.

7. Гурская, С. П. 2024. Новации в регулировании деятельности маркетплейсов в Республике Беларусь. Маркетинг-2024 // Сборник материалов научной конференции. Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации. – Гомель. С. 84–87.

Gurskaya, S. P. 2024. Innovations in the regulation of marketplaces in the Republic of Belarus. Marketing-2024 // Collection of materials of the scientific conference. Belarusian University of Trade and Economics of Consumer Cooperation. Gomel. – P. 84–87.

Статья поступила в редакцию 19.12.2025.

УДК 60.608.6:65.659.19:65.659.44

V. S. Golik
K. A. Zaitsava
D. N. Mesnik
BSEU (Minsk)

INSTITUTIONAL BRANDING IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM: CONCEPTS AND APPROACHES

Institutional branding is an integral part of strategic management in the higher education system, playing a crucial role in enhancing the competitiveness of universities. In the context of globalization and the increasing number of educational institutions, the creation and maintenance of a strong brand becomes an essential tool for attracting students, faculty and partners.

This article examines the key theoretical concepts of institutional branding, such as identity, reputation, differentiation and experience, as well as approaches to brand building, including internal, external, digital and integrated branding. The study explores successful international higher education brands, showcasing various strategies aimed at improving reputation and attracting target audiences. It also analyzes the challenges universities face in the process of brand creation, including the mismatch between internal and external branding, limited resources and risks associated with digital platforms.

Keywords: institutional branding, higher education, reputation, identity, differentiation, experience, digital technologies, universities, competition, marketing.

В. С. Голик
кандидат экономических наук, доцент
К. А. Зайцева
магистрант
Д. Н. Месник
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: КОНЦЕПЦИИ И ПОДХОДЫ

Институциональный брендинг является неотъемлемой частью стратегического управления в системе высшего образования, играя важную роль в повышении конкурентоспособности университетов. В условиях глобализации и увеличения числа образовательных учреждений создание и поддержание сильного бренда становится важным инструментом привлечения студентов, преподавателей и партнеров.

В статье рассматриваются ключевые теоретические концепции институционального брендинга, такие как идентичность, репутация, дифференциация и опыт, а также подходы к построению бренда, включая внутренний, внешний, цифровой и интегрированный брендинг. Исследуются успешные бренды в системе высшего образования международного уровня, демонстрирующие различные стратегии, направленные на улучшение репутации и привлечение целевых аудиторий. Также анализируются вызовы, с которыми сталкиваются университеты в процессе создания бренда, включая несоответствие внутреннего и внешнего бренда, ограниченные ресурсы и риски, связанные с цифровыми платформами.