



AKTUAR MOLIYA VA BUXGALTERIYA HISOBI ILMIY JURNALI

Vol. 6 Issue 10 | pp. 175-185 | ISSN: 2181-1865

Available online <https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

БЕНЧМАРКИНГ ДЛЯ ЧАСТНОГО ВУЗА ПРИ ОГРАНИЧЕННОМ ДОСТУПЕ К ДАННЫМ КОНКУРЕНТОВ: УСЛОВИЯ ПРИМЕНИМОСТИ, КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И ПРОЦЕДУРА



Гуломов И. Р.

Советник ректора по маркетингу и брендингу,
Институт ISFT (г. Ташкент, Республика Узбекистан)

Аннотация. Методики бенчмаркинга в высшем образовании сложились в системах, где вузы обмениваются сопоставимыми данными в рамках консорциумов или государственных программ. Частный вуз постсоветской системы такой инфраструктуры лишён и при этом сильнее других участников системы зависит от решения абитуриента. Цель статьи - определить условия применимости бенчмаркинга в частном вузе и предложить классификацию инструментов, позволяющую заранее устанавливать выполнимость сопоставления. Методами исследования выступают концептуальный анализ определений и моделей бенчмаркинга, сравнительный анализ четырёх моделей национальных систем высшего образования и проверка предложенных правил на примере частного вуза Ташкента. Показано, что инструмент приживается при одновременном выполнении трёх условий: зависимости ресурсов от решения потребителя, права вуза изменить процесс и наличия ориентира лучшей практики. Частный вуз Узбекистана выполняет первые два условия в большей мере, чем другие участники системы, третье - не выполняет. Предложены классификация инструментов по четырём основаниям с источником данных как самостоятельным основанием, правило выбора инструмента из четырёх проверок и процедура из семи шагов. Из 31 фактора конкурентоспособности частного вуза по открытым источникам сопоставимо измеримы 14, что ограничивает сопоставительный контур и требует отдельного внутреннего контура мониторинга.

Ключевые слова: бенчмаркинг, частный вуз, конкурентоспособность, маркетинг образовательных услуг, доступ к данным, классификация инструментов, Узбекистан.

Abstract. Benchmarking methods in higher education were developed in systems where universities exchange comparable data through consortia or government programmes. A private university in a post-Soviet system lacks such infrastructure while depending on applicants' decisions more than any other actor. The paper aims to define the conditions under which benchmarking is applicable to a private university and to propose a classification of tools that makes it possible to establish in advance whether a comparison is feasible. The study combines conceptual analysis of benchmarking definitions and process models, comparative analysis of four models of national higher education systems, and a test of the proposed rules on a private university in

Tashkent. The tool takes root when three conditions hold simultaneously: resources depend on the consumer's decision, the university is entitled to change the process, and a best-practice reference exists. A private university in Uzbekistan meets the first two conditions more fully than other actors, but not the third. A classification by four criteria with the data source as an independent criterion, a tool-selection rule of four checks and a seven-step procedure are proposed. Of 31 competitiveness factors, only 14 are comparably measurable from open sources, which narrows the comparative circuit and calls for a separate internal monitoring circuit.

Keywords: benchmarking, private university, competitiveness, higher education marketing, data access, classification of tools, Uzbekistan.

Annotatsiya. Oliy ta'limda benchmarking metodologiyalari universitetlar konsorsiumlar yoki davlat dasturlari doirasida o'zaro taqqoslanadigan ma'lumotlarni almashadigan tizimlarda shakllangan. Postsovet tizimidagi xususiy oliy ta'lim muassasasi bunday infratuzilmaga ega emas va ayni paytda abituriyentlarning tanloviga boshqa ishtirokchilarga nisbatan ko'proq bog'liq. Maqolaning maqsadi xususiy oliy ta'lim muassasasida benchmarkingni qo'llash shartlarini aniqlash hamda taqqoslash imkoniyatini ish boshlanishidan oldin baholashga xizmat qiluvchi vositalar tasnifini ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot benchmarking ta'riflari va jarayon modellarining konseptual tahlili, milliy oliy ta'lim tizimlarining to'rtta modelini qiyosiy tahlil qilish hamda taklif etilgan qoidalarni Toshkent shahridagi xususiy oliy ta'lim muassasasi misolida sinovdan o'tkazishga asoslanadi. Aniqlanishicha, benchmarking uchta shart bir vaqtda bajarilganda boshqaruv vositasiga aylanadi: resurslarning iste'molchi tanloviga bog'liqligi, oliy ta'lim muassasasining tegishli jarayonni o'zgartirish vakolatiga egaligi va ilg'or amaliyot etalonining mavjudligi. O'zbekistondagi xususiy oliy ta'lim muassasasi dastlabki ikki shartga tizimning boshqa ishtirokchilariga qaraganda ko'proq javob beradi, biroq uchinchi shart bajarilmaydi. Ma'lumotlar manbaini mustaqil mezon sifatida qamrab oluvchi to'rt mezonli tasnif, vositani tanlash uchun to'rtta tekshiruvdan iborat qoida va yetti bosqichli tartib taklif etiladi. Raqobatbardoshlikning 31 ta omilidan faqat 14 tasini ochiq manbalar asosida o'zaro taqqoslanadigan shaklda o'lchash mumkin. Bu holat tashqi taqqoslash doirasini cheklaydi hamda alohida ichki monitoring tizimini talab etadi.

Kalit so'zlar: benchmarking, xususiy oliy ta'lim muassasasi, raqobatbardoshlik, ta'lim xizmatlari marketingi, ma'lumotlardan foydalanish imkoniyati, vositalar tasnifi, O'zbekiston.

1. Введение

Частное высшее образование охватывает около трети мирового контингента студентов (Levy, 2018), и конкуренция за абитуриента стала для частных вузов условием существования, а не одной из целей. В Республике Узбекистан число негосударственных организаций высшего образования за четыре года выросло почти в двадцать раз и достигло 99, или 44,6 процента всех организаций высшего образования. Постановление Кабинета Министров № 403 (2025) ввело для них количественные требования, включая обязательное направление 80 процентов чистой прибыли на развитие в первые пять лет деятельности. Регулятор, таким образом, перешёл от расширения сектора к отбору, и конкуренция смещается к перераспределению спроса между действующими вузами.

Рост частного сектора вписывается в общемировую тенденцию массовизации высшего образования, при которой государство не успевает финансировать

расширение охвата и часть спроса переходит к частным организациям (Altbach et al., 2009). Стратегия «Узбекистан - 2030» установила целевой охват молодёжи высшим образованием на уровне 50 процентов (Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158, 2023), а контингент студентов в 2025/2026 учебном году достиг 1 535,0 тыс. человек. При сохраняющемся росте спроса конкуренция между частными вузами определяется уже не возможностью войти на рынок, а способностью привлекать и удерживать абитуриента в существующем конкурентном поле.

Маркетинговый подход к высшему образованию рассматривает вуз как организацию, предлагающую услугу потребителю, который выбирает между альтернативами (Kotler & Fox, 1995; Maringe & Gibbs, 2009). Систематический обзор Дж. Хемсли-Браун и И. Оплатки показал, что исследования маркетинга высшего образования долгое время переносили модели из коммерческого сектора без учёта специфики образовательной услуги, а работы, посвящённые инструментам конкурентного сопоставления, остаются немногочисленными (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Для частного вуза вопрос о таких инструментах имеет прикладной характер: ему необходимо знать, по каким факторам и за счёт каких процессов конкурент выигрывает абитуриента.

Инструментом, предназначенным для того, чтобы организация узнавала, за счёт чего конкурент достигает лучшего результата, служит бенчмаркинг. Классические работы определяют его как поиск лучших практик, ведущих к превосходству (Camp, 1989), и как систематический процесс оценки продуктов, услуг и рабочих процессов организаций, признанных носителями лучшей практики (Spendolini, 1992). Г. Уотсон описал смену поколений инструмента - от конкурентного сопоставления продуктов к сопоставлению процессов и стратегий (Watson, 1993), а М. Заири связал бенчмаркинг с непрерывным организационным обучением (Zairi, 1996). Обзоры литературы фиксируют многообразие опубликованных моделей процесса бенчмаркинга, различающихся числом и содержанием шагов (Anand & Kodali, 2008; Dattakumar & Jagadeesh, 2003).

В высшем образовании бенчмаркинг развивался преимущественно как инструмент межорганизационного обучения. Международный обзор, выполненный под редакцией А. Скофилда, описывает практики, опирающиеся на добровольный обмен данными между вузами (Schofield, 1998); сборник Н. Джексона и Х. Ланда рассматривает бенчмаркинг как совместную работу вузов над улучшением процессов (Jackson & Lund, 2000); Н. Беркел и Ф. ван Вюгт представляют европейский опыт как шаг за пределы моделей обеспечения качества, требующий договорённости участников о сопоставимых показателях (Burquel & van Vught, 2010). В русскоязычной литературе бенчмаркинг для вузов изложен как методика сравнения с лучшими организациями (Князев & Евдокимова, 2006), а на уровне национальных систем - как инструмент оценки их эффективности (Крохмаль и др., 2019).

Перечисленные работы объединяет одно допущение: сопоставимые данные о вузах-эталонах существуют или могут быть получены по договорённости. Для частного вуза Узбекистана это допущение, по-видимому, не выполняется: национальной базы сопоставимых показателей по частным вузам нет, традиция межвузовского обмена данными не сложилась, а прямой конкурент вряд ли

согласится раскрыть данные тому, с кем борется за одного и того же абитуриента. Распространённая практика в этих условиях - называть бенчмаркингом сравнение открытых показателей без объяснения их происхождения, то есть фактически рейтингование или конкурентный анализ (Hazelkorn, 2015).

Отсюда исследовательский пробел: существующие классификации отвечают на вопросы, что сопоставляется и с кем, но не включают доступ к данным как основание выбора инструмента. Цель статьи - определить условия применимости бенчмаркинга в частном вузе и предложить классификацию инструментов и процедуру, позволяющие заранее устанавливать выполнимость сопоставления. Исследовательские вопросы: (1) при каких условиях бенчмаркинг становится управленческим инструментом, а не формой отчётности; (2) какое место в этих условиях занимает частный вуз постсоветской системы; (3) как должна быть устроена классификация инструментов, чтобы невыполнимое сопоставление исключалось до начала работ.

2. Материалы и методы

Исследование выполнено в три этапа. На первом этапе проведён концептуальный анализ определений бенчмаркинга в работах Р. Кэмп, М. Спендолини, Г. Уотсона и М. Заири, а также обзоров моделей процесса бенчмаркинга (Anand & Kodali, 2008; Dattakumar & Jagadeesh, 2003). Задача этапа - выделить элементы определения, от которых зависит состав работ, и разграничить бенчмаркинг со смежными инструментами по трём признакам: точке отсчёта, основному вопросу и виду результата.

Отбор источников для концептуального анализа выполнен по трём группам: работы, в которых бенчмаркинг впервые описан как управленческий метод; обзоры моделей процесса бенчмаркинга; работы, описывающие практику бенчмаркинга в высшем образовании. Каждое определение кодировалось по трём признакам - что является объектом сопоставления (показатель, процесс или стратегическое решение), что выступает эталоном и в чём выражается результат. Совпадение признаков у разных инструментов рассматривалось как основание для их разграничения, расхождение - как указание на элемент определения, влияющий на состав работ.

На втором этапе выполнен сравнительный анализ четырёх моделей национальных систем высшего образования - англо-саксонской, континентальной, азиатской и постсоветской. В качестве аналитической рамки использован треугольник координации Б. Кларка, в котором система высшего образования описывается соотношением влияния государства, рынка и академического сообщества (Clark, 1983). Треугольник конкретизирован тремя наблюдаемыми характеристиками: основным источником средств вуза, степенью его автономии и типом механизма контроля качества. Для каждой модели установлена преобладающая форма бенчмаркинга по описаниям практики в работах (Burquel & van Vught, 2010; Jackson & Lund, 2000; Schofield, 1998) и отечественных источниках (Князев & Евдокимова, 2006; Крохмаль и др., 2019).

На третьем этапе предложенные классификация и правила выбора инструмента проверены на примере частного вуза Ташкента - Института ISFT. Для 31 фактора конкурентоспособности, сгруппированного в семь маркетинговых блоков по элементам комплекса маркетинга образовательной организации (Kotler & Fox, 1995), определён источник данных, по которому фактор может быть измерен у вуза и у конкурентов: открытый (сайты, отчётность, социальные сети, реестры), полевой (опрос, наблюдение, контрольное обращение) или внутренний (документы вуза). Правило выбора инструмента дополнительно проверено на реальной задаче - сопоставлении бренда вуза с конкурентами по данным опроса целевой аудитории, проведённого в августе - октябре 2026 года.

Фактор считался сопоставимо измеримым, если одно и то же значение показателя может быть получено для всех сравниваемых вузов из одного источника за один период без участия самих вузов. Фактор относился к полевым, если измерение требует опроса или наблюдения и даёт сопоставимые значения только для тех вузов, аудитория которых охвачена исследованием, и к внутренним - если его значение содержится лишь в документах вуза. Отнесение выполнено по каждому из 31 фактора с указанием источника данных.

Ограничения метода следует назвать сразу. Анализ моделей национальных систем является типологическим: реальные системы сочетают черты нескольких моделей, и отнесение системы к модели указывает на преобладающую конфигурацию, а не на исчерпывающее описание. Проверка правил выполнена на одном вузе и показывает применимость, но не универсальность предложенного аппарата.

3. Результаты

Разграничение бенчмаркинга со смежными инструментами. Смежные инструменты различаются точкой отсчёта и видом результата (таблица 1). Существенное отличие бенчмаркинга - вопрос «за счёт чего у них иначе»: результат выражается не в позиции или динамике, а в изменении собственных процессов.

Таблица 1

Разграничение бенчмаркинга и смежных управленческих инструментов

Инструмент	Точка отсчёта	Основной вопрос	Результат
Рейтингование	внешние веса составителя	где мы находимся	позиция в списке
Конкурентный анализ	конкурент как субъект рынка	что делает конкурент	описание среды
Мониторинг	собственное прошлое значение	как изменился показатель	динамика
Аккредитация	установленный стандарт	соответствуем ли требованию	допуск, порог
Бенчмаркинг	эталонная практика	за счёт чего у них иначе	изменение своих процессов

Источник: составлено автором.

На этой основе бенчмаркинг применительно к частному вузу определён как систематическое сопоставление процессов вуза с процессами эталонных организаций по факторам, значимым для выбора потребителя образовательной услуги, с целью выявления причин разрыва и переноса воспроизводимых решений. Три элемента определения являются содержательными решениями: объектом сопоставления выступают процессы, порождающие показатели; состав факторов ограничен значимыми для выбора потребителя; непереносимое преимущество эталона фиксируется как ограничение, а не ставится целью.

Условия применимости. Сравнение моделей национальных систем (таблица 2) показывает, что инструмент приживается при одновременном выполнении трёх условий: поступление ресурсов зависит от решения потребителя; вуз вправе изменить процесс, в котором обнаружен разрыв; в системе существует ориентир лучшей практики. Ослабление любого условия меняет характер применения: при административном распределении ресурсов бенчмаркинг вырождается в отчётность, при ограниченной автономии - в аналитику без управленческих последствий, при наличии только порога допуска - утрачивает внешнее основание.

Таблица 2

Модели национальных систем высшего образования и преобладающая форма бенчмаркинга

Характеристика	Англо-саксонская	Континентальная	Азиатская	Постсоветская
Основной источник средств	оплата обучения, внебюджетные поступления	государственный бюджет	смешанный, при активном частном секторе	бюджет при растущем частном секторе
Автономия вуза	высокая	ограничена регулированием	средняя	расширяющаяся, ограниченная
Контроль качества	внешняя оценка, ориентир практики	государственные процедуры	государственные программы и рейтинги	порог допуска: лицензия, стандарт
Преобладающая форма бенчмаркинга	добровольные консорциумы	программы, координируемые извне	встроенный в государственные программы	мониторинг и рейтинги

Источник: составлено автором на основе (Clark, 1983; Schofield, 1998; Jackson & Lund, 2000; Burquel & van Vught, 2010; Крохмаль и др., 2019).

Частный вуз постсоветской системы образует конфигурацию, не совпадающую ни с одной из моделей. Первые два условия выполнены для него в большей степени, чем для любого другого участника системы: при снижении набора государственный вуз теряет показатели, частный - источник существования, а свобода изменения процессов у частного вуза шире. Третье условие не выполнено: система контроля качества ориентирована на порог допуска, а ориентиры лучшей

практики не задаёт. Отсюда положение, определяющее постановку задачи: частный вуз нуждается в бенчмаркинге сильнее других участников системы и располагает меньшими возможностями его применения.

Классификация инструментов. Чтобы невыполнимое сопоставление исключалось до начала работ, классификация дополнена основанием «источник данных» и основанием «горизонт применения» (таблица 3).

Таблица 3

Основания классификации инструментов бенчмаркинга частного вуза

Основание	Градации	Что определяет
Объект сопоставления	показатель; процесс, порождающий показатель; стратегическое решение	глубину результата: от перечня расхождений до перечня действий
Источник данных	открытый; полевой; договорной; внутренний	выполнимость сопоставления и его стоимость
Тип эталона	прямой конкурент; вуз другого сегмента; филиал зарубежного вуза; зарубежный вуз; организация другой отрасли; методология рейтинга	переносимость найденного решения
Горизонт применения	разовое диагностическое сопоставление; циклический замер с установленной периодичностью	назначение: положение или динамика

Источник: разработано автором.

Сочетания градаций дают восемь инструментов, выполнимых частным вузом, - от сопоставления по открытым показателям и аудита каналов до проверки обслуживания методом контрольного обращения и процессного сопоставления с филиалом зарубежного вуза.

Правило выбора и процедура. Инструмент для каждого фактора подбирается последовательностью четырёх проверок: (1) измерим ли фактор у эталона; (2) сопоставимы ли измерения по методике и периоду; (3) способен ли вуз изменить процесс, порождающий фактор; (4) требуется ли повторяемость измерения. Фактор, не прошедший первую или вторую проверку, не входит в сопоставительный контур и остаётся во внутреннем контуре мониторинга. Процедура бенчмаркинга включает семь шагов: фиксацию факторов и весов; отбор эталонов с обоснованием; подбор инструмента по правилу четырёх проверок; измерение и нормировку с фиксацией качества данных; расчёт разрывов и приоритетов; объяснение разрыва с проверкой переносимости решения; внедрение и повторный замер в срок, установленный до начала внедрения. Разрыв и приоритет его устранения рассчитываются как:

$$\text{Gap}_i = x_i, \text{ эталон} - x_i, \text{ вуз}; \text{ Приоритет}_i = w_i \cdot \text{Gap}_i \quad (1)$$

где x_i - нормированная к интервалу от 0 до 1 оценка i -го фактора; w_i - вес фактора при $\sum w_i = 1$. Ранжирование выполняется по приоритету, а не по величине разрыва.

Проверка на примере частного вуза. Из 31 фактора конкурентоспособности Института ISFT по открытым источникам сопоставимо измеримы у всех вузов 14; ещё 8 требуют полевого исследования, результаты которого доступны только для собственного вуза и для тех конкурентов, чью аудиторию удалось опросить; 9 требуют внутренних документов и по конкурентам недоступны в принципе. Следовательно, сопоставительный контур частного вуза по построению уже полного состава факторов: менее половины факторов могут сравниваться с эталоном без договорённости об обмене данными.

Вторая проверка применена к реальной задаче - сопоставлению бренда института с конкурентами по данным опроса целевой аудитории (1 471 анкета, аналитическая выборка - 664 анкеты). Формально измерение выполнено одним инструментом в один период, однако выборка смещена к аудитории самого вуза: узнаваемость ISFT с подсказкой составила 93,7 процента. Рассчитанный разрыв отражал бы различие выборок, а не различие практик, поэтому по правилу второй проверки сопоставление ISFT с конкурентами не выполнялось; сопоставление конкурентов между собой при этом допустимо, поскольку смещение направлено не к ним. Правило, таким образом, сработало как ограничение, предотвратив вывод, который выглядел бы обоснованным.

4. Обсуждение

Полученное определение согласуется с классической трактовкой бенчмаркинга как инструмента изменения процессов, а не измерения позиции. У Р. Кэмпбелла предметом поиска выступают практики, ведущие к превосходству (Camp, 1989), у М. Спендолини - рабочие процессы организаций-эталонов (Spendolini, 1992). Предложенное определение не расширяет эту трактовку, а сужает её применительно к частному вузу: состав сопоставляемых факторов ограничивается значимыми для выбора потребителя, что соответствует маркетинговому пониманию конкурентоспособности образовательной организации (Kotler & Fox, 1995). Можно предположить, что такое сужение снижает риск, на который указывает Э. Хазелкорн: подмену управленческих задач погоней за показателями, заданными внешним составителем (Hazelkorn, 2015).

Вывод о зависимости применимости от модели системы согласуется с описаниями практики. Добровольные консорциумы обмена данными, рассмотренные в обзоре А. Скофилда и в сборнике Н. Джексона и Х. Ланда, возникли в системах с высокой автономией и рыночной зависимостью вузов (Jackson & Lund, 2000; Schofield, 1998), а европейский опыт, описанный Н. Беркел и Ф. ван Вюгтом, потребовал внешней координации и договорённости о показателях (Burquel & van Vught, 2010). Эти наблюдения совместимы с тремя условиями, сформулированными в статье: в первом случае все три условия выполнены «снизу», во втором третье условие восполняется координатором.

Вместе с тем европейский опыт может рассматриваться и как возражение против главного вывода статьи. Если координатор способен восполнить отсутствие ориентира лучшей практики, то ограничение частного вуза Узбекистана, вероятно, носит не принципиальный, а институциональный характер и может быть снято созданием консорциума обмена данными. Это возражение представляется обоснованным в части, касающейся системы в целом: механизм координируемого обмена не требует изменения законодательства и в принципе реализуем. Однако для отдельного вуза в горизонте его стратегии консорциума не существует, и инструментарий должен работать без него. Синтез двух позиций состоит в разделении уровней: на уровне системы целесообразно создание координируемого обмена данными, на уровне вуза - инструментарий, исходящий из отсутствия такого обмена и использующий его, когда он появится.

Многообразие опубликованных моделей процесса бенчмаркинга (Anand & Kodali, 2008; Dattakumar & Jagadeesh, 2003) указывает, что новая модель процесса сама по себе вряд ли составляет вклад. Предложенная процедура из семи шагов близка к известным моделям по составу этапов. Её отличие, по нашей оценке, состоит в двух элементах: подбор инструмента по правилу четырёх проверок вводится как отдельный шаг до измерения, а замыкающий шаг - повторный замер - должен быть назначен до начала внедрения. Без первого элемента выполнимость сопоставления обнаруживается после затрат на сбор данных; без второго результат остаётся аналитическим. Эту позицию следует считать гипотезой, проверка которой требует сравнения результатов применения разных моделей процесса в сопоставимых условиях.

Наиболее существенным результатом представляется введение источника данных как основания классификации. В отечественной литературе бенчмаркинг для вузов излагается без явного учёта доступа к данным (Князев & Евдокимова, 2006), а на уровне национальных систем рассматривается как оценка, для которой данные собирает государство (Крохмаль и др., 2019). Полученное соотношение 14 открыто измеримых факторов из 31 позволяет предположить, что для частного вуза постсоветской системы ограничение по данным является не частным затруднением, а определяющим свойством среды. Это соотношение получено для одного вуза и одного рынка; для других рынков оно может быть иным, однако сама процедура его установления переносима.

Пример с сопоставлением бренда показывает практическую ценность правила второй проверки. Без него вывод о «сильном отрыве» вуза от конкурентов по узнаваемости следовал бы из данных автоматически, хотя был бы следствием состава выборки. Подобные ошибки, по-видимому, характерны для сравнений, выполняемых по данным собственной аудитории вуза, и их предотвращение требует, чтобы сопоставимость выборок проверялась так же явно, как сопоставимость методик.

5. Заключение

Бенчмаркинг становится управленческим инструментом при одновременном выполнении трёх условий: зависимости ресурсов от решения потребителя, права вуза изменить процесс и наличия ориентира лучшей практики. Частный вуз постсоветской системы выполняет первые два условия сильнее других участников системы и не выполняет третье; поэтому он нуждается в бенчмаркинге сильнее других и располагает меньшими возможностями его применения, а прямой перенос методик, сложившихся в системах с инфраструктурой обмена данными, невозможен.

Предложены классификация инструментов по четырём основаниям с источником данных как самостоятельным основанием, правило выбора инструмента из четырёх проверок и процедура из семи шагов с обязательным повторным замером. Проверка на примере частного вуза Ташкента показала, что сопоставимо по открытым источникам измеримы 14 из 31 фактора, а правило второй проверки предотвратило некорректное сопоставление бренда.

Ограничения исследования связаны с типологическим характером сравнения национальных систем и с проверкой правил на одном вузе. Направлениями дальнейшей работы являются применение классификации к группе частных вузов и оценка того, как создание координируемого межвузовского обмена данными расширяет сопоставительный контур.

Список литературы

- Князев, Е. А., & Евдокимова, Я. Ш. (2006). Бенчмаркинг для вузов: учебно-методическое пособие. Логос; Университетская книга.
- Крохмаль, Л., Фелелова, А., & Бакума, Д. (2019). Бенчмаркинг: инструмент оценки эффективности и обеспечения развития национальных систем высшего образования. Экономика. Профессия. Бизнес.
- Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 403 «О дополнительных мерах по повышению качества негосударственных образовательных услуг в республике». (2025, 30 июня). <https://lex.uz/ru/docs/7609627>
- Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158 «О Стратегии "Узбекистан - 2030"». (2023, 11 сентября). <https://lex.uz/ru/docs/6600404>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO.
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 257–291.
- Burquel, N., & van Vught, F. (2010). Benchmarking in European higher education: A step beyond current quality models. *Tertiary Education and Management*, 16(3), 243–255. <https://doi.org/10.1080/13583883.2010.497398>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.
- Dattakumar, R., & Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 176–209.
- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338.
- Jackson, N., & Lund, H. (Eds.). (2000). *Benchmarking for higher education*. Society for Research into Higher Education; Open University Press.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Levy, D. C. (2018). Global private higher education: An empirical profile of its size and geographical shape. *Higher Education*, 76(4), 701–715. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0233-6>
- Maringe, F., & Gibbs, P. (2009). *Marketing higher education: Theory and practice*. Open University Press.
- Schofield, A. (Ed.). (1998). *Benchmarking in higher education: An international review*. Commonwealth Higher Education Management Service.
- Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. AMACOM.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. John Wiley & Sons.
- Zairi, M. (1996). *Benchmarking for best practice: Continuous learning through sustainable innovation*. Butterworth-Heinemann.

Copyright: © 2026 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution- 4.0 International License (CC - BY 4.0)

