



ISSN 2091-5187

# СЕРВИС

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ  
ЖУРНАЛ

2026  
1-сон



# SERVIS

ILMIY-AMALIY JURNAL 2026 yil, 1-soni

Muassis: Samarqand iqtisodiyot va servis instituti

O‘zbekiston Matbuot va axborot agentligi tomonidan 2008 yil 31 dekabrda  
0561-raqam bilan ro‘yxatga olingan.

O‘zR OAK Riyosatining 19.03.2017 y., 239/5-sonli qarori bilan e‘tirof etilgan

**Tahririyat a‘zolari:**

**Mas‘ul kotib:**

i.f.d., prof. M.Q.Pardaev

**Muharrirlar:**

i.f.d., dotsent F.A.Safarov  
PhD, dotsent I.M.Pardaeva  
PhD, I.Sh.Ernazarova

**Texnik muharrir:**

katta o‘qituvchi F.O.O‘roqov

**Korrektor:**

PhD, dotsent v.b.  
T.I.Yahyoyev

**Sahifalovchi:**

PhD, dotsent v.b.  
H.N.Ochilova

1 yilda 4 marotaba  
chop etiladi.

**O‘zbekiston hududida  
tarqatiladi.**

**Tahririyat manzili:**

140100, Samarqand shahar,  
Amir Temur ko‘chasi, 9-uy,

tel.: +998(66)233-28-38,  
+998(97)913-74-40

faks: +998(366)231-12-53  
el.pochta:

samisiservis@mail.ru

**Tahrir hay‘ati raisi:**

**M.E.Po‘latov** – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti rektori,  
i.f.d., professor

**Tahrir hay‘ati raisi o‘rinbosari:**

**M.Q.Pardayev** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**Tahrir hay‘ati a‘zolari:**

**M.M.Muxammedov** – SamISI professori, iqtisod fanlari  
doktori

**D.R.Zaynalov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**O.M.Murtazayev** – TDIUSF direktori, iqtisod fanlari doktori,  
professor

**M.R.Boltabayev** – TDIU professori, iqtisod fanlari doktori

**R.X.Ergashev** – QarMII professori, iqtisod fanlari doktori

**B.K.G‘oibnazarov** – iqtisod fanlari doktori, professor

**I.S.To‘xliyev** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**K.B.Urazov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**Q.J.Mirzayev** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**B.I.Isroilov** – TDIU professori, iqtisod fanlari doktori

**G.M.Shodiyeva** – SamISI professori v.b., iqtisod fanlari doktori

**S.N.Toshnazarov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**R.N.Normaxmatov** – SamISI professori, texnika fanlari doktori

**A.Bektemirov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**O.M.Pardayev** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**M.T.Alimova** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**Z.Dj.Adilova** – TDIU professori, iqtisod fanlari doktori

**Sh.O.Quvondiqov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**L.N.Xalikova** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**F.A.Safarov** – SamISI dotsenti, iqtisod fanlari doktori

**A.M.Karimova** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**I.B.Mattiyev** – SamISI professori, pedagogika fanlari doktori

**B.F.Boronov** – SamISI professori v.b., iqtisod fanlari doktori

**A.N.Xoliqulov** – SamISI professori, iqtisod fanlari nomzodi

**X.A.Raximov** – SamISI dotsenti, PhD

**S.A.Babanazarova** – SamISI dotsenti, PhD

**H.N.Ochilova** – SamISI dotsenti v.b., PhD

**I.R.Berdikulova** – SamISI dotsenti v.b., PhD

**A.Q.G‘apparov** – SamISI dotsenti v.b., PhD

<b>Farrux Shadiyorovich Shanazarov</b> Ijtimoiy xizmatlarning inson kapitaliga ta’siri va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishdagi funksiyalari	80
<b>Mo‘minjon Shavqiddin o‘g‘li Muxiddinov</b> Erkin iqtisodiy zonalarda logistika xizmatlarini rivojlantirish bo‘yicha xorij tajribasidan foydalanish	83
<b>Behzod Berkinbayevich Qarshiyev</b> O‘zbekistonda pullik tibbiy xizmatlar rivojlanishi	89
<b>Akmal Ahtamovich Nizamov</b> Yangi integratsiyalashgan tarmoqli-analitik model asosida logistik xizmatlarini optimallashtirish	95
<b>TURIZM VA MEHMONXONA XO‘JALIGI</b>	
<b>Шухрат Хасанович Саттаров</b> Современные тенденции и перспективы развития туризма в условиях цифровой экономики	100
<b>Дилафруз Каршиевна Усманова</b> Особенности применения форсайт-технологий в повышении конкурентоспособности национального туризма	104
<b>Diyora Istamovna Ochilova, Rayhona Sadriddinovna Amriddinova</b> Turistik xizmatlar nomoddiyligi va iste’molchi tajribasi: sifat hamda qiymatga asoslangan baholash	110
<b>Оқила Сатимбаева</b> Элликқалға туманида туризмнинг ривожлантириш имкониятлари	114
<b>Nilufar Xabibjonovna Xolboyeva, Rayhona Sadriddinovna Amriddinova</b> Mijozni ushlab qolish va yangi mijoz jalb qilishda sodiqlik dasturining o‘rni (Hilton Worldwide misolida)	118
<b>Shohista Bobobekovna Toyirova</b> Tog‘li hududlarda ekologik turizmni rivojlantirishda jahon tajribalari	123
<b>MENEJMENT VA MARKETING</b>	
<b>Muhitdin Aynakulov</b> Sayyohlar temperamentiga asoslangan sayyohlik infratuzilmasini tabaqalashtirilgan holda rejalashtirish modeli	128
<b>Diyor Haqberdiyevich Xolmamatov</b> Ulgurji savdoda marketing logistikasi strategiyasidan foydalanish	130
<b>Xilola Nematovna Ochilova</b> Ijtimoiy tarmoqlarda raqamli biznesni boshqarishning mohiyati va ahamiyati	135
<b>Камилла Бахромовна Суюнова</b> Обеспечение маркетинговой прозрачности бизнеса через цифровой аудит на онлайн-рынках	139
<b>Sanjarbek Komiljon o‘g‘li Boyjigitov</b> Iste’molchi xulq-atvorini tahlil qilishda Engel-Kollat-Blackwell modelidan foydalanish imkoniyatlari	142
<b>Ашур Али Рустам угли Латипов, Паризода Раджаб кизи Алибекова</b> Развитие сравнительного менеджмента за рубежом: кризис универсальной модели и вызов азиатских практик	146
<b>Sadulla Shodiyevich Urazov</b> Liderlikka xulq-atvor yondashuvining nazariy konsepsiyalari va boshqaruv tizimidagi o‘rni	150

2. Rachel Ashman, Michael R. Solomon, Julia Wolny. An old model for a new age: Consumer decision making in participatory digital culture. JOURNAL OF CUSTOMER BEHAVIOUR, 2015, Vol. 14, No. 2, pp.127-146, <http://dx.doi.org/10.1362/147539215X14373846805743>, ISSN1475-3928 print /ISSN1477-6421 online © Westburn Publishers Ltd.

3. Kim, J., & Lee, H.H. (2008). Consumers product search and purchase behaviour using various retail channels: the role of perceived retail usefulness. International Journal of Consumer Studies, 32(6), 619-627. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1470-6431.2008.00689.x>

4. Hasnaa El Gozmir, Samir Makhrouf, Abderrahmane Chouhbi. Fundamental Models of Consumer Purchasing Behavior: An In-Depth Analysis Since the 1960 s. EMSS [revistamultidisciplinar.com](http://revistamultidisciplinar.com), 6 (2) 2024 • ISSN: 2184-5492. Recebido: 07-10-2023 | Aprovado: 30-11-2023 | DOI: <https://doi.org/10.23882/emss.24185>

<p><b>С. Бойжигитов</b></p> <p><b>Возможности использования модели Энгеля-Коллата-Блэквелла для анализа потребительского поведения</b></p> <p><b>Аннотация.</b> В данной статье рассматриваются возможности использования модели Энгеля–Коллата–Блэкуэлла (ЕКВ) при анализе потребительского поведения. Модель позволяет поэтапно изучить процесс принятия решений потребителем, включая осознание потребности, поиск информации, оценку альтернатив, принятие решения о покупке и поведение после покупки. В исследовании обосновывается значение данной модели для разработки маркетинговых стратегий, проведения сегментации рынка, формирования лояльности к бренду и повышения конкурентоспособности предприятия. Подчеркивается, что практическое применение модели способствует более глубокому пониманию потребностей потребителей и повышению эффективности маркетинговой деятельности.</p> <p><b>Ключевые слова:</b> потребительское поведение, модель Энгеля–Коллата–Блэкуэлла, маркетинговая стратегия, процесс принятия решений, сегментация рынка, конкурентоспособность, лояльность к бренду.</p>	<p><b>S. Boyjigitov</b></p> <p><b>Possibilities of using the Engel-Kollat-Blackwell model in analyzing consumer behavior</b></p> <p><b>Abstract.</b> This article examines the possibilities of using the Engel–Kollat–Blackwell (EKB) model in analyzing consumer behavior. The model provides a step-by-step framework for understanding the consumer decision-making process, including need recognition, information search, evaluation of alternatives, purchase decision, and post-purchase behavior. The study highlights the importance of the model in developing effective marketing strategies, conducting market segmentation, building brand loyalty, and enhancing enterprise competitiveness. It is emphasized that the practical application of the model enables companies to better understand consumer needs and improve the efficiency of their marketing activities.</p> <p><b>Keywords:</b> consumer behavior, Engel–Kollat–Blackwell model, marketing strategy, decision-making process, market segmentation, competitiveness, brand loyalty.</p>
--	--

**Ашур Али Рустам угли Латипов** – и.о. доцента кафедры «Менеджмент», СамИЭС.  
**Паризода Раджаб кизи Алибекова** – магистрант группы MMN-225, СамИЭС

**РАЗВИТИЕ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЗА РУБЕЖОМ: КРИЗИС УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОДЕЛИ И ВЫЗОВ АЗИАТСКИХ ПРАКТИК**

**Аннотация.** Статья проанализировала эволюцию дисциплины «Сравнительный менеджмент» в зарубежной науке под влиянием азиатских бизнес-практик. Был рассмотрен кризис универсалистской парадигмы, а также успехи Японии и «азиатских тигров», послужившие катализаторами изменений. Был выделен вклад И. Нонака, К. Омае и других учёных в теорию. Был показан переход от противопоставления Запада и Востока к гибридизации и межкультурному синтезу.

**Ключевые слова:** сравнительный менеджмент, универсалистская парадигма, культурный релятивизм, азиатские бизнес-практики, конфуцианство, гибридизация моделей управления, конвергенция и дивергенция, Икуджиро Нонака, Кеничи Омае, Герт Хофстеде, кросс-культурный менеджмент, азиатский вызов.

**Введение.** Сравнительный менеджмент как научная дисциплина сформировался во второй половине XX века в ответ на потребности интернационализации бизнеса и необходимость понимания того, как культурные, социальные и экономические условия

разных стран влияют на практику управления. Долгое время в западной науке доминировала универсалистская парадигма, согласно которой модели менеджмента, разработанные в США и Европе, рассматривались как эталонные и применимые в любом культурном контексте. Однако стремительный экономический рост Японии в 1970–1980-х годах, а затем и новых индустриальных стран Азии (Южная Корея, Сингапур, Тайвань, Гонконг), поставил под сомнение эту точку зрения. Азиатские бизнес-практики, основанные на иных культурных кодах — конфуцианстве, коллективизме, особых формах организации труда и стратегического мышления, — продемонстрировали высокую эффективность, не вписываясь в прокрустово ложе западных теорий.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью переосмысления эволюции зарубежной мысли в области сравнительного менеджмента под влиянием азиатского вызова. Цель работы — проследить, как западная наука управления прошла путь от отрицания культурных различий к их признанию и попыткам синтеза, а также выявить ключевые теоретические повороты, связанные с интеграцией азиатских моделей в глобальный дискурс. Хронологические рамки исследования охватывают период с 1960-х годов по настоящее время, что позволяет зафиксировать смену парадигм: от универсализма через культурный релятивизм к концепциям гибридизации и межкультурного синтеза. В работе анализируются труды основоположников дисциплины (Ж. Бодден), теоретиков культуры (Г. Хофстеде, С.Г. Реддинг), а также исследователей, непосредственно изучавших азиатские модели управления (М. Хантер, Ф.Ю. Рихтер, И. Нонака).

**Обзор литературы.** Становление сравнительного менеджмента как дисциплины связано с работами Жана Боддена (1960-1970-е гг.), который определил три фундаментальных вопроса: единица анализа, выбор переменных и цель сравнения. В этот период доминировала "универсалистская" парадигма, считавшая западные (особенно американские) модели менеджмента эталонными. Однако уже в конце 1970-х годов исследования Мориса и Селье (1979) показали значимость национальных контекстов, заложив основу для сравнительного HRM.

**Методы исследования.** В рамках темы для глубокого анализа проблемы, разработки научно обоснованных выводов и рекомендаций использовались индукция и дедукция, сравнительный анализ, а также обобщение и анализ данных.

**Результаты исследования.** Важную роль в переосмыслении дисциплины сыграли работы Герта Хофстеде. Как отмечает С. Гордон Реддинг (1994), именно культурное измерение Хофстеде открыло новые пути для исследований, преодолев избыточный эмпиризм при слабости теоретического развития. Параллельно рос интерес к азиатским практикам: Мюррей Хантер (2012) ставит вопрос о существовании самостоятельных азиатских парадигм менеджмента, основанных на конфуцианстве, стратегиях Сунь Цзы, буддизме и Исламе.

Дискуссия о конвергенции и дивергенции. Центральным теоретическим противоречием в дисциплине стала дискуссия о конвергенции (сближении практик управления) и дивергенции (сохранении национальных особенностей). В недавнем обзоре, опубликованном в журнале *Human Resource Management Review* (2024), авторы анализируют это противоречие на материале международного и сравнительного HRM.

**Азиатские бизнес-практики: вызов и адаптация.** Феномен азиатского менеджмента рассматривается в литературе двояко: с одной стороны, как объект изучения, с другой — как источник новых моделей. Стюарт Крейнер в статье "ASIA: Asian Management Theory – Brain gain" (*Management Today*, 1998) показывает, что, хотя западная модель долго доминировала, азиатский бизнес всегда активно адаптировал западные идеи, а к концу 1990-х начал формировать собственное теоретическое мышление.

Крейнер выделяет ключевые фигуры азиатской управленческой мысли:

**Кеничи Омае** — самый известный азиатский гуру, автор работ по стратегии и глобализации, который, оставаясь носителем восточного мировоззрения, сумел донести до Запада особенности японского стратегического мышления.

**Икуджиро Нонака** — создатель теории создания знаний, который противопоставил западному акценту на "эксплицитном знании" японское понимание "неявного знания"),

связанного с единством тела и разума.

**Чан Ким** — корейский профессор INSEAD, разработавший концепцию "справедливого процесса" в управлении знаниями.

**Франк-Юрген Рихтер** в книге "Redesigning Asian Business" (2002) анализирует, как азиатские фирмы адаптировались к экономическому кризису и как формируется гибридный стиль управления, сочетающий элементы западного и восточного мышления. Рихтер подчеркивает, что, хотя "азиатское чудо" во многом разрушено, организации Восточной Азии меняются с такой скоростью, что наши знания о них быстро устаревают, и необходима долгосрочная программа изменений, основанная на культурном наследии конфуцианства.

Исследования показывают движение от противопоставления к гибридизации. Монография под редакцией Чунг-Мин Лау (2000) демонстрирует, что азиатский контекст не просто проверяет западные теории, но обогащает глобальную теорию менеджмента. Работа "Art of Modern Oriental Management" (2017) рассматривает синтез стилей управления в Китае, Японии и Корее, подчеркивая стирание границ между западными и восточными культурами.

**Методологические вызовы.** Современная литература фиксирует переход от поиска "одного лучшего способа" к пониманию многоуровневой природы менеджмента. Исследователи отмечают динамичность баз сегментации и необходимость учета временного измерения. Как заключает Реддинг, позитивистская парадигма недостаточна для решения современных задач — требуется более теоретически изощренный подход, учитывающий переплетение экономических, культурных и институциональных факторов.

Сравнительный менеджмент движется от простого описания различий к пониманию сложной каузальности, где экономические, культурные и институциональные факторы переплетаются. Как отмечает Реддинг, позитивистская парадигма, основанная на экономике, серьезно недостаточна для решения этих задач, и требуется новый, более теоретически изощренный подход.

**Азиатский вызов как катализатор переосмысления.** Особого внимания, с нашей точки зрения, заслуживает роль азиатских бизнес-практик. Успехи Японии, а затем и новых индустриальных стран Азии стали тем самым «внешним шоком», который обнажил ограниченность западного универсализма. Действительно, конфуцианство, стратегии Сунь Цзы, буддийская этика — это не просто «культурный фон», а реальные основания для построения управленческих моделей, альтернативных западным. Примечательно, что западная наука, изначально рассматривавшая Азию лишь как объект изучения (источник экзотических кейсов), со временем была вынуждена признать за азиатскими мыслителями статус полноправных авторов теорий. Фигуры Кеничи Омае, Икуджиро Нонаки, Чана Кима — лучшее тому подтверждение. Нонака с его теорией «неявного знания», на мой взгляд, совершил настоящий прорыв, показав, что западный рационализм, делающий ставку только на формализованное знание, принципиально ограничен.

Конвергенция и дивергенция: противоречие, которого нет. Одним из наиболее интересных результатов проведенного анализа стало для нас понимание природы дискуссии о конвергенции и дивергенции. Изучение материалов Human Resource Management Review (2024) позволило сделать вывод, что острое противоречие между этими подходами во многом является методологическим артефактом. Международный HRM, изучающий практики многонациональных корпораций, закономерно фиксирует унификацию — глобальные компании вынуждены стандартизировать процессы для эффективности. Сравнительный же HRM, работающий на макроуровне, столь же закономерно видит устойчивость национальных моделей.

От противопоставления к синтезу: современный этап. На основе анализа работ Ф.-Ю. Рихтера, Чунг-Мин Лау и коллективной монографии "Art of Modern Oriental Management" мы можем утверждать, что современный этап развития дисциплины характеризуется движением к гибридизации. Жесткое противопоставление «Запад — Восток» уходит в прошлое. Сегодня мы наблюдаем, как азиатские компании успешно адаптируют западные технологии и организационные структуры, сохраняя при этом свою культурную специфику, а западные корпорации все чаще обращаются к восточным практикам

(кайдзен, построение долгосрочных доверительных отношений, внимание к неявному знанию). Формируется то, что Рихтер называет «гибридным стилем управления».

На наш взгляд, именно гибридизация, а не унификация или изоляция, станет магистральным путем развития менеджмента в XXI веке.

**Выводы и предложения.** Проведенное исследование позволяет сделать следующие обобщения. Эволюция сравнительного менеджмента в зарубежных странах представляет собой закономерный процесс преодоления универсалистской парадигмы, отождествлявшей эффективное управление с западными моделями. Важным катализатором этого переосмысления стали азиатские бизнес-практики, продемонстрировавшие, что менеджмент не существует в «культурном вакууме» и может иметь иные, не менее эффективные основания — от конфуцианской этики до особых форм организации знания.

На наш взгляд, главный итог развития дисциплины заключается в переходе от поиска «одного лучшего способа» к пониманию менеджмента как многомерного, контекстуально обусловленного феномена. Дискуссия о конвергенции и дивергенции разрешилась признанием их сосуществования: унификация на корпоративном уровне не отменяет устойчивости национальных моделей. Современный этап характеризуется движением к гибридизации и синтезу, где азиатские мыслители (К. Омае, И. Нонака) выступают уже не объектами изучения, а полноправными создателями теорий.

Таким образом, кризис универсалистской модели привел не к ослаблению, а к качественному обновлению дисциплины, сформировав методологически более сложный подход, способный учитывать переплетение экономических, культурных и институциональных факторов. В этом движении от этноцентризма к подлинному диалогу управленческих культур видится главный вклад сравнительного менеджмента в современную науку и практику.

На основе проведенного исследования можно сформулировать следующие рекомендации.

Для практикующих менеджеров:

1. Избегать механического переноса «лучших практик» в иную культурную среду, адаптируя управленческие инструменты к местному контексту.

2. Использовать культурное разнообразие как ресурс, а не препятствие, создавая среду для синергии разных подходов.

3. Осваивать восточные управленческие практики (управление неявным знанием, построение долгосрочных доверительных отношений), доказавшие свою эффективность.

4. Инвестировать в развитие кросс-культурной компетентности сотрудников как необходимое условие успеха в глобализованном мире.

Для преподавателей:

1. Расширять репрезентацию не западных кейсов и авторов в учебных программах по менеджменту.

2. Выстраивать обучение вокруг сравнения различных управленческих моделей, а не вокруг одной «лучшей».

3. Интегрировать знания из культурной антропологии, сравнительной политологии и других дисциплин для формирования целостного понимания контекстуальной обусловленности менеджмента.

#### **Список использованной литературы:**

1. Redding, S. G. (1994). Comparative management theory: Jungle, zoo or fossil bed? *Journal of Management Studies*. Анализ состояния теории сравнительного менеджмента и роли культурных исследований.

2. Hunter, M. (2012). Do Asian Management Paradigms Exist? A Look at Four Theoretical Frames. *Review of Contemporary Philosophy*, (11), 92-124. Исследование вопроса о существовании самостоятельных азиатских парадигм менеджмента.

3. Conceptual and methodological issues in international and comparative HRM: Transferring lessons from comparative public policy. (2024). *Human Resource Management Review*. Анализ дискуссии о конвергенции/дивергенции и методологические перспективы.

4. Richter, F.-J. (2002). Redesigning Asian business: in the aftermath of crisis. Westport, Conn.: Quorum Books. Анализ трансформации азиатского бизнеса и формирования гибридных моделей управления.
5. Ter Hofstede, Steenkamp and Wedel (1999). International country segmentation. Анализ динамической природы сегментации и критика подхода "one size fits all".
6. Crainer, S. (1998). ASIA: Asian Management Theory – Brain gain. Management Today. Обзор ключевых азиатских мыслителей в области менеджмента.
7. Banai, M. (2024). From comparative management to supranational management. In International Business. Taylor & Francis. Анализ вклада Жана Боддена в развитие дисциплины.
8. Ахтамова Мохигуль Эркиновна, & Уразов Садулла Шодиевич (2021). Негосударственные способы применения опыта развитых стран для повышения эффективности образовательных услуг в узбекистане. Архивариус, 7 (4 (58)), 37-40.
9. Revista de Management Comparat International/Review of International Comparative Management (разные годы). Публикации по различным аспектам сравнительного менеджмента.

<p style="text-align: center;"><b>A. Latipov, P. Alibekova</b></p> <p><b>Xorijiy mamlakatlarda "qiyosiy menejment" fanining rivojlanishi: universal model inqirozi va Osiyo biznes amaliyotlarining qiyinchiliklari</b>  <b>Annotatsiya.</b> Ushbu maqola xorijiy ilm-fanda "Qiyosiy menejment" fanining Osiyo biznes amaliyotlari ta'siri ostidagi evolyutsiyasini tahlil qilindi. Universalistik paradigmaning inqirozi, "madaniy burilish" (G. Hofstede), Yaponiya va "Osiyo yo'lbarlari" muvaffaqiyatining o'zgarishlar katalizatori sifatidagi roli ko'rib chiqiladi. I. Nonaka, K. Omaye va boshqalarning nazariyaga qo'shgan hissasi alohida ajratib ko'rsatilgan. G'arb va Sharqni qarama-qarshi qo'yishdan gibridizatsiya va madaniyatlararo sintezga o'tish ko'rsatilgan.  <b>Ключевые слова:</b> qiyosiy menejment, universalistik paradigma, madaniy relyativizm, Osiyo biznes amaliyotlari, konfutsiylik, boshqaruv modellarining gibridizatsiyasi, konvergensiya va divergensiya, madaniyatlararo menejment.</p>	<p style="text-align: center;"><b>A. Latipov, P. Alibekova</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Development of the "comparative management" discipline in foreign countries: the crisis of the universal model and the challenge of asian business practices</b></p> <p><b>Abstract.</b> The article analyzes the evolution of the "Comparative Management" discipline in foreign science under the influence of Asian business practices. The crisis of the universalist paradigm, the "cultural turn" (G. Hofstede), the successes of Japan and the "Asian tigers" as a catalyst for change are considered. The contribution of I. Nonaka, K. Omae, and others into theory is highlighted. The transition from the opposition of the West and the East to hybridization and intercultural synthesis is shown.  <b>Keywords:</b> comparative management, universalist paradigm, cultural relativism, Asian business practices, Confucianism, hybridization of management models, convergence and divergence, cross-cultural management.</p>
--	---

**Sadulla Shodiyevich Urazov** – SamISI, “Menejment” kafedrası dotsenti v.b., PhD

### **LIDERLIKKA XULQ-ATVOR YONDASHUVINING NAZARIY KONSEPSIYALARI VA BOSHQARUV TIZIMIDAGI O'RNI**

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada liderlikka xulq-atvor yondashuvining nazariy asoslari va uning boshqaruv amaliyotidagi o'rni hamda ahamiyati yoritilgan. Tadqiqotda liderlikni shaxsiy fazilatlar bilan emas, balki rahbarning xulq-atvori, boshqaruv uslubi va jamoa bilan o'zaro munosabatlari orqali tushuntiruvchi ilmiy yondashuvlar tahlil qilingan. Xususan, Ogayo shtati universiteti va Michigan universiteti olimlari tomonidan ishlab chiqilgan xulq-atvor nazariyalari ilmiy jihatdan tahlil etilgan.  
**Kalit so'zlar:** liderlik, xulq-atvor yondashuvi, rahbarlik uslublari, boshqaruv samaradorligi, jamoa, motivatsiya, Ohayo Shtati tadqiqotlari, Michigan Universiteti tadqiqotlari, boshqaruv panjarasi.

**Kirish.** Hozirgi globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida tashkilotlar faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan rahbarlarning liderlik salohiyati va boshqaruv xulq-atvoriga bog'liqdir. An'anaviy boshqaruv yondashuvlaridan farqli ravishda, zamonaviy menejment nazariyalarida liderlik masalasi alohida ilmiy yo'nalish sifatida qaralmoqda. Ayniqsa, liderlikka xulq-atvor yondashuvi rahbar shaxsining tug'ma sifatlaridan ko'ra, uning amaliy faoliyati, qaror

ISSN 2091-5187

☞ “SERVIS” ☞

Jurnal Samarqand iqtisodiyot va servis instituti tahririyat  
bo‘limida nashrga tayyorlandi.

06.03.2026 yilda terishga berildi. 19.03.2026 yilda bosishga ruxsat etildi. Ofset  
bosma qog‘ozi. Qog‘oz bichimi 60x84<sub>1/8</sub>. “Times” garniturasini. Ofset bosma usuli.  
Shartli bosma tabog‘i 15,4. Hisob-nashriyot  
tabog‘i 14,37. Adadi 100 nusxa. Buyurtma № 0031A/26

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining  
matbaa bo‘limida chop etildi.

Litsenziya № 025316.

Reestr № X-119112.

Manzil: Samarqand shahri, Shoxruh ko‘chasi, 60-uy.

© Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, 2026.