

УДК 338.24

DOI 10.33514/1694-7851-2025-3/2-580-591

**Турдукулов Ф.З.**

экономика илимдеринин кандидаты, профессор

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Бишкек ш.

**Турдукулова Э.Р.**

доцент

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Бишкек ш.

[elmira\\_t58@mail.ru](mailto:elmira_t58@mail.ru)

**Албанбаева Дж.О.**

ага окутуучу

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Бишкек ш.

[dalbanbaeva@gmail.com](mailto:dalbanbaeva@gmail.com)

## **КЫРГЫЗ МЕНЕДЖМЕНТ МЕКТЕБИ: ИНСТИТУЦИОНАЛДЫК БАШТАЛЫШ ЖАНА ӨНҮГҮҮ БАГЫТТАРЫ**

**Аннотация.** Бул макалада башкаруу илиминин принципиалдуу жаңы парадигмасы катары кыргыз менеджмент мектебин түзүүнүн зарылдыгы негизделет. Тейлор менен Файольдун классикалык мектебинен тартып бүгүнкү Agile жана РМВОКко чейинки глобалдык башкаруу моделдери маданий легитимдүүлүктүн жоктугунан улам системалык кризис фазасына киргени көрсөтүлөт. Кыргыздын маданий коду («Жети осуят», «сөз» философиясы, «ынтымак», «кут», «куят» сыйктуу категориялар) негизинде азыркы уюмдарга мүнөздүү болгон ритуалдашуу менен ажыроону жеңип өтүүгө багытталган маданий-легитимдештирилген менеджменттин (КЛМ) концепциясы иштелип чыгат. Жыйынтыгында, улуттук баалуулуктарга таянган кыргыз менеджмент мектеби дүйнөлүк башкаруу ой жүгүртүүсүн жаңылоого өбөлгө түзүп, башка маданий контексттерде да ушундай мектептерди институционалдаштыруунун прототиби боло алары белгиленет.

**Негизги сөздөр:** менеджмент, маданий-легитимдештирилген менеджмент, кыргыз менеджмент мектеби, инновациялар, институционалдаштыруу, Agile, РМВОК, Жети осуят, Код Ала-Тоо.

**Турдукулов Ф.З.**

кандидат экономических наук, доцент

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

г. Бишкек

**Турдукулова Э.Р.**

доцент

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

г. Бишкек

**Албанбаева Дж.О.**

старший преподаватель

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

## КЫРГЫЗСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ СТАРТ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** Статья посвящена обоснованию необходимости формирования кыргызской школы менеджмента как принципиально новой парадигмы управленческой науки. Показано, что глобальные модели управления – от классической школы Тейлора и Файоля до современных Agile и PMBOK – вступили в фазу системного кризиса, обусловленного отсутствием культурной легитимности. На материале кыргызского культурного кода («Жети Осугят», философия «сөз», категории «ынтымак», «кут», «уют») формулируется концепция культурно-легитимированного менеджмента (КЛМ), призванная преодолеть ритуализацию и отчуждение, характерные для современных организаций. Делается вывод, что кыргызская школа менеджмента, опираясь на национальные ценности, открывает перспективы обновления мировой управленческой мысли и может служить прототипом для институционализации аналогичных школ в иных культурных контекстах.

**Ключевые слова:** менеджмент, культурно-легитимированный менеджмент, кыргызская школа менеджмента, инновации, институционализация, Agile, PMBOK, Жети Осугят, Код Ала-Тоо.

**Turdukulov F.Z.**

Ph.D in Economics, Professor  
Kyrgyz state university named after I. Arabaev  
Bishkek c.

**Turdukulova E.R.**

Associate Professor  
Kyrgyz state university named after I. Arabaev  
Bishkek c.

**Albanbayeva Dzh.O.**

Senior Lecturer  
Kyrgyz state university named after I. Arabaev  
Bishkek c.

## KYRGYZ SCHOOL OF MANAGEMENT: INSTITUTIONAL START AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

**Abstract.** The article substantiates the necessity of forming the Kyrgyz School of Management as a fundamentally new paradigm of management science. It is shown that global management models—from the classical school of Taylor and Fayol to modern Agile and PMBOK—have entered a phase of systemic crisis caused by the lack of cultural legitimacy. Based on the Kyrgyz cultural code (“Zheti Osuyat,” the philosophy of söz, and the categories of yntymak, kut, and uyat), the concept of culturally legitimized management (CLM) is formulated, aimed at overcoming ritualization and alienation characteristic of contemporary organizations. It is concluded that the Kyrgyz School of Management, relying on national values, opens up prospects for renewing global management thought and can serve as a prototype for the institutionalization of similar schools in other cultural contexts.

**Keywords:** management, culturally legitimized management, Kyrgyz School of Management, innovation, institutionalization, Agile, PMBOK, Zheti Osuyat, Kod Ala-Too.

Современная управленческая практика переживает методологический кризис. Инструменты, которые еще недавно рассматривались как универсальные и «безальтернативные», – от научной организации труда до гибких методологий Agile и глобальных стандартов PMBOK, – все чаще теряют эффективность. Их внедрение в реальных организациях нередко приводит к подмене содержания формой. Так, Agile вырождается в механический «театр ритуалов», PMBOK сводится к громоздкой отчетности, а Balanced Scorecard трансформируется в формализованную систему КРІ, стимулирующую не развитие, а манипуляции показателями.

Истоки этого кризиса кроются не столько в несовершенстве самих методик, сколько в фундаментальном изъяне универсалистской парадигмы, предполагающей, что управление можно построить как нейтральный набор процедур, независимых от культурного контекста. Между тем еще Генри Минцберг настаивал на том, что управление – это не техника, а социальный процесс, глубоко укорененный в контексте. Эдгар Шайн показал, что организационная культура является не надстройкой, а каркасом управления. Теория институциональной экономики (Д. Норт, К. Поланьи) убедительно демонстрирует: эффективность институтов определяется степенью их культурной легитимации, а не только рациональной конструкцией [1, с. 502].

Именно в этой логике возникает кыргызская школа менеджмента. Ее исходная гипотеза заключается в том, что устойчивое и результативное управление возможно лишь тогда, когда оно культурно легитимировано. Кыргызский контекст предоставляет уникальную основу для подобного утверждения: традиционные ценности и правила – «Жети Осүят», философия слова («сөз»), коллективная сплоченность («ынтымак»), этическая ответственность («уют», «арнамыс»), духовная энергия («кут»), а также уважение к природе («табиатты сүйүү») – на протяжении веков выполняли функции регуляции и самоуправления, сопоставимые с задачами современных управленческих инструментов.

Таким образом, кыргызская школа менеджмента не является локальным этнографическим феноменом или «фольклорным» дополнением к мировой теории. Речь идет о первой в регионе попытке системной институционализации культурно-легитимированного менеджмента как самостоятельной научной парадигмы, способной предложить ответ на вызовы, перед которыми стоит глобальное управленческое сообщество.

Проблематика формирования кыргызской школы менеджмента требует четкой постановки целей и исследовательских задач. Целью данной работы является разработка концепции **культурно-легитимированного менеджмента (КЛМ)** на основе кыргызской традиции и обоснование институционализации кыргызской школы как новой парадигмы управленческой науки. В отличие от существующих исследований, где национальные особенности рассматриваются как факультативные элементы организационной культуры, в данной статье они выступают в качестве **системообразующего принципа**, определяющего эффективность управленческих практик [2, с. 118].

Задачи исследования заключаются, во-первых, в выявлении структурных ограничений глобальных моделей менеджмента (Agile, PMBOK, ISO, BSC) в условиях культурного многообразия; во-вторых, в обосновании необходимости культурной легитимности как ключевого условия успешного функционирования управленческих инструментов; в-третьих,

в операционализации базовых категорий кыргызского культурного кода («ынтымак», «сөз», «күт», «уют», «табиатты сүйүү») и переводе их в язык управленческих переменных и метрик; в-четвертых, в разработке модели интеграции этих переменных с существующими глобальными методологиями; в-пятых, в сравнительном анализе кыргызской школы с альтернативными управленческими философиями (японская ринри, африканская Ubuntu, китайский даосизм, западная теория servant leadership); и, наконец, в формулировке институциональных механизмов развития кыргызской школы менеджмента в академической, образовательной, практической и международной сферах.

Методологическая основа работы формируется на стыке институциональной экономики, культурной антропологии и теории менеджмента. Исследование опирается на идеи Д. Норта и О. Уильямсона о зависимости эффективности институтов от системы норм и ограничений; на концепцию Э. Шейна, рассматривающего культуру как «каркас» организационного поведения; на типологию Г. Хофтеде, доказавшего влияние таких измерений, как дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, избегание неопределенности, на управленческие практики; а также на работы Г. Минцберга и П. Друкера, подчеркивающих контекстуальность управленческих решений. В дополнение применен сравнительный культурологический анализ (К. Гирц, К. Поланьи) и изучение альтернативных управленческих философий [3, с. 171].

Методы исследования включают критический анализ научной литературы и практических кейсов; сравнительный анализ глобальных и локальных управленческих моделей; операционализацию культурных кодов в терминах измеряемых управленческих переменных; концептуальное моделирование и интерпретативный подход к анализу культурных практик. Особое внимание удалено разработке валидируемых индикаторов – например, Word–Action Congruence (соответствие слова и дела), Honor-driven Error Reporting (доля самодекларированных ошибок), индекс KUT (организационная энергия и вовлеченность).

Научная новизна работы заключается в следующем. Во-первых, формулируется концепция КЛМ как новая парадигма управленческой науки, преодолевающая ограниченность универсалистского подхода. Во-вторых, кыргызская традиция представлена не как этнографический факт, а как источник операционализируемых категорий, сопоставимых с международными стандартами менеджмента. В-третьих, предложены метрики, позволяющие перейти от философского уровня к эмпирической проверке культурных переменных в организациях. В-четвертых, впервые показано, что особенности кыргызского культурного кода могут быть интерпретированы через призму измерений Хофтеде: низкий индивидуализм, высокая коллективность, особое внимание к социальному доверию и гармонии с природой объясняют устойчивость кыргызских управленческих практик. В-пятых, обоснована экспортабельность кыргызской модели: при институционализации локальных кодов аналогичные зависимости могут быть выявлены и в других странах, что открывает путь к формированию глобальной парадигмы культурно-легитимированного менеджмента.

Культурно-легитимированный менеджмент (КЛМ) понимается как рамка, в которой эффективность инструментов управления (PMBOK, Agile, ISO, BSC) определяется не только степенью их формализации, но и их встраиваемостью в систему национальных ценностей. В кыргызском контексте такой фундамент задает система *Жети Осүят: Уят, Сөз, Кош келиниздер, Байлык – бийлик эмес, Жети ата, Табиятты сүйүү*. Эти принципы веками

обеспечивали устойчивость самоорганизации и выполняли функции, сходные с современными управленческими механизмами [4, с. 510].

Для целей операционализации часть категорий Жети Осугут раскрывается через аналитические расширения. Так, *Жети ата* и *Кош келиниздер* вместе формируют основу социальной солидарности, которая в модели обозначается как ынтымак. Уят дополняется положительным аспектом – ар-намыс, где ответственность проявляется не только через страх осуждения, но и через честь и достоинство. Принцип *Байлык – байлик эмес* получает философскую интерпретацию через категорию кут, отражающую источник истинной легитимности и энергии управления. Таким образом, ынтымак, ар-намыс и кут не являются новыми ценностями, а представляют собой аналитические производные, необходимые для перевода Жети Осугут в язык параметрической модели:

–ось А – индекс культурной легитимности (ICL), который отражает укорененность управленческих практик в базовых ценностях кыргызской традиции и их производных: ынтымак (сплоченность), сөз (доверие к слову), уят и ар-намыс (этический контроль и честь), кут (жизненная энергия и смысл), табиятты сүйүү (гармония с природой);

–ось В – индекс инструментальной формализации (IIF), показывающий, насколько управление опирается на регламенты, стандарты и процедуры;

–ось С – культурный профиль среды (CPE), определяемый параметрами Хоффстеде: дистанцией власти, коллективизмом, отношении к неопределенности и др.

Ключевая гипотеза состоит в том, что максимальная результативность достигается при согласовании IIF с ICL с учетом CPE. Высокий IIF при низком ICL порождает ритуализацию (Agile-театр, бумажный PMBOK). Высокий ICL при низком IIF обеспечивает локальную эффективность, но без масштабируемости. Баланс этих индексов формирует устойчивую производительность.

Система Жети Осугут выступает аксиологическим ядром кыргызской школы менеджмента. Однако для перевода ее ценностей в исследовательскую плоскость и в язык управленческих индикаторов требуется аналитическая детализация (таблица 1).



В рамках параметрической модели культурно-легитимированного менеджмента каждая ценность занимает свое место в системе культурной легитимности. Она сопоставляется с

культурными измерениями, предложенными Хофтеде, и соотносится с современными управленческими стандартами (ISO, PMBOK, Agile). При этом эти ценности одновременно выступают индикаторами кыргызской школы менеджмента.

—жети ата и Кош келиниздер формируют Ынтымак (социальный капитал). Обеспечивает коллективную сплочённость и снижает затраты на согласование решений. В терминах Хофтеде отражает высокий уровень коллективизма и низкую индивидуалистичность. В кыргызской школе менеджмента Ынтымак закрепляется как показатель доверия и устойчивых связей в организации;

—сөз (доверие к слову). Обеспечивает соответствие между обещанием и исполнением, формирует предсказуемость действий и укрепляет доверие к руководителям. Эффективность особенно велика там, где лидер выступает личным гарантом исполнения. В кыргызской традиции Сөз является мерилом обязательности и честности;

—үят и Ар-намыс (стыд и честь). Служат внутренними регуляторами поведения, побуждая к добровольному признанию ошибок и формируя чувство профессиональной ответственности. Это снижает потребность во внешнем контроле и усиливает этическое измерение управления;

—бир туугандык (братьство, единокровность). Формирует глубокое доверие и взаимную поддержку, выходящие за рамки формального сотрудничества. В организациях это создает атмосферу принадлежности и укрепляет коллективное единство;

Таблица 1

## Картирование ценностей Жети Осугут в параметрической модели КЛМ

Принцип Жети Осугут	Аналитическая категория	Управленческий индекс (обозначение)	Связь с измерениями Хофтеде	Корреляция с международными стандартами (ISO/PMBOK)
Жети ата + Кош келиниздер	Социальная солидарность (ынтымак)	Индекс социального капитала (SC) – часть Индекса культурной легитимности (ICL)	Высокий коллективизм; низкая дистанция власти способствует горизонтальному взаимодействию	ISO 9001:2015 – вовлеченность персонала; PMBOK – Stakeholder Engagement
Сөз	Конгруэнтность слово– дело	Индекс соответствия «слово–действие» (WAC)	Дистанция власти (роль лидера как носителя слова); индивидуализм/коллективизм	ISO 9001 – лидерство и ответственность; PMBOK – Accountability, Transparency
Уят + Ар- намыс	Этический контроль	Индекс этической ответственности и чести (HER)	Снижение избегания неопределенности через доверие и признание ошибок	ISO 9001 – Corrective Actions, Continuous Improvement; Scrum – Retrospectives
Бир туугандык	Братство, единокровность	Индекс доверия и братьства (BTI)	Сверхвысокий коллективизм, низкая индивидуалистичность; поддержка «своих» как ключевая норма	ISO 9001 – Teamwork; PMBOK – Resource Management; ISO 26000 – Human rights & community
Байлык – байлик эмес	Источник легитимности (кут)	Индекс смысла и организационной энергии (KUT)	Долгосрочная ориентация, ценность устойчивых смыслов	BSC – перспектива «обучение и рост»; ISO 26000 – социальная ответственность
Табиятты сүйүү	Экологическая/социальная ответственность	Индекс согласия с природой (NAT)	Сдержанность/потакание; ориентация на гармонию с природой	ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility; PMBOK – Sustainability consideration

—байлык – бийлик эмес выражается в Кут (смысловая энергия). Подчеркивает, что подлинный источник легитимности власти – не материальное богатство, а ценности и смысл. Кут связывает стратегию с её практическим исполнением, снижает риск формализма и повышает вовлеченность сотрудников;

—табиятты сүйүү (любовь к природе, устойчивость). Ориентирует управленческие решения на гармонию с природой и обществом, формирует основу для экологической и социальной ответственности. В современном контексте эта ценность перекликается с подходами устойчивого развития.

Предложенная концепция культурно-легитимированного менеджмента открывает новые горизонты управленческой науки, выходя за рамки классических теорий культуры и институтов. В отличие от Эдгара Шейна, который трактует культуру как глубинный слой организационного опыта, данный подход рассматривает культуру не как фон, а как активный параметр, определяющий эффективность управленческих инструментов [5, с. 917].

В отличие от модели Хоффстеде, где фиксируются культурные профили (коллективизм, дистанция власти, отношение к неопределенности), культурно-легитимированный менеджмент не только описывает культурный контекст, но и переводит ценности в измеримые формы. Тем самым культура становится источником управленческих индикаторов – доверия, этической ответственности, братства, смысловой энергии и устойчивости.

В отличие от институциональной экономики, которая анализирует институты как правила игры и оценивает эффективность через снижение транзакционных издержек, культурно-легитимированный менеджмент сосредоточен на культурной легитимности этих правил. Там, где институционализм видит эффективность в экономии ресурсов, культурный подход видит её в согласовании инструментов с ценностной системой общества.

Научная новизна состоит в формулировке принципа «универсальность через множественность»: глобальные управленческие модели не являются универсальными сами по себе, но могут стать таковыми, когда встроены в разные культурные системы [6, с. 45]. Кыргызская школа менеджмента, опираясь на Жети Осугят, демонстрирует, что именно множественные культурные легитимации открывают путь к новой глобальной универсальности.

Современные управленческие практики показывают, что универсалистские модели сталкиваются с кризисом: чем выше уровень инструментальной формализации стандартов (например, PMBOK, ISO, Agile), тем сильнее риск превращения их в ритуал, если они не поддержаны культурной легитимностью. Agile может выродиться в «театр» формальных встреч без содержания, PMBOK – в массив отчетности, а система сбалансированных показателей – в формальные KPI, подверженные манипуляциям [7, с. 243].

Причина этого кризиса кроется в ошибочной установке на «культурно-нейтральное управление». Между тем модель культурно-легитимированного менеджмента показывает, что эффективность инструментов зависит от баланса между формализацией и культурной легитимностью. Если формализация высока, а культурная опора низка, возникает отчуждение и формализм. Если же культурная легитимность велика при низкой формализации, организация сохраняет устойчивость, но ограничивает возможности масштабирования.

Именно здесь проявляется значимость кыргызской школы: опираясь на ценности Жети Осугят, она укрепляет культурную легитимность и восполняет дефицит, присущий глобальным моделям. Это делает её не альтернативой международным инструментам, а их фундаментальным усилителем.

Таким образом, кыргызская школа менеджмента выступает не как локальный этнографический проект, а как **системная модель культурно-легитимированного менеджмента**, которая переводит традиционные ценности в язык современных управлеченческих переменных и институционализирует их в образовательной, научной и практической сферах.

Кыргызская школа менеджмента встает в один ряд с мировыми философскими традициями управления, но обладает собственной уникальностью, обусловленной системностью и укорененностью в культуре [8, с. 642]. Сравнение позволяет выявить как точки пересечения, так и различия, подчеркивающие ее оригинальность:

–Японская ринри. Японская традиция управления опирается на нравственность как основу организационного поведения. В ее центре – гармония, иерархия и уважение к коллективу. Кыргызская школа близка к ринри в акценте на моральных регуляторах («үят», «ар-намыс»), но отличается тем, что в качестве управлеченческих ресурсов институционализируются не только моральные нормы, но и духовная энергия («кут»), обеспечивающая динамику и вдохновение.

–Ubuntu (Африка). Принцип «Я существую, потому что существуем мы» созвучен кыргызскому понятию ынтымак. Однако в кыргызской традиции коллективная сплоченность сочетается с категорией слова («сөз») как института доверия. Если Ubuntu формирует социальную солидарность, то кыргызская модель дополняет ее обязательностью выполнения данных обещаний, что делает ее более операционализируемой в управлеченческом контексте.

–Даосизм (Китай). Даосская философия утверждает естественность процессов и гармонию человека с природой. В кыргызской школе этот принцип воплощен в категории табиятты сүйүү, однако он интегрируется не только в философскую сферу, но и в конкретные управлеченческие практики – от экологического фильтра решений до включения долгосрочных социальных эффектов в систему оценки.

–Servant Leadership (Запад). Концепция лидера как служителя соотносится с кыргызским архетипом руководителя как хранителя кут. В обоих случаях лидер не является доминирующей фигурой контроля, а выступает в роли посредника и вдохновителя. Но кыргызская традиция расширяет это понимание, связывая лидерство не только с заботой о людях, но и с поддержанием сакральной энергии организации.

Сравнительный анализ показывает, что кыргызская школа менеджмента синтезирует ключевые элементы мировых философий управления, но делает это на собственной аксиологической основе. В отличие от отдельных культурных традиций, она формирует целостную систему, в которой ценности не остаются на уровне этических деклараций, а переводятся в управлеченческие переменные, процедуры и модели. Это превращает кыргызскую школу в уникальный проект культурно-легитимированного менеджмента, обладающий как локальной, так и глобальной значимостью [9, с. 596].

Для того чтобы кыргызская школа менеджмента стала не только интеллектуальной концепцией, но и институционально признанным направлением, требуется системное закрепление ее оснований в науке, образовании, практике и международном дискурсе.

Первостепенной задачей является создание исследовательских центров и лабораторий, специализирующихся на изучении культурно-легитимированного менеджмента. Публикации монографий, статей в рецензируемых журналах, проведение конференций и круглых столов

создадут академическую основу. Важно, чтобы исследования носили междисциплинарный характер, объединяя экономистов, социологов, антропологов и управленцев.

Необходимым шагом является включение курса «Кыргызская школа менеджмента» в университетские программы бакалавриата, магистратуры и МВА. Учебники, практикумы и кейс-методы, основанные на категориях «Жети Осүят» и моделях «Код Ала-Тоо», позволят формировать новое поколение специалистов, способных мыслить в парадигме культурной легитимности.

Институционализация невозможна без пилотных проектов в бизнесе и государственном управлении. Внедрение элементов кыргызской школы в работу проектных команд, государственных органов и предпринимательских структур позволит продемонстрировать ее эффективность. Особое значение имеют инструменты, интегрирующие глобальные стандарты с национальными ценностями: «бата-запуск» проектов, протокол честного слова, практики этического вето.

Кыргызстан обладает потенциалом предложить миру уникальный управленческий опыт. Для этого необходимо активное участие в международных конференциях, публикации на английском языке и представление кыргызской школы менеджмента в рамках глобальных сетей PMI, ISO, Academy of Management и других профессиональных ассоциаций.

Институционализация кыргызской школы менеджмента не сводится к формальному закреплению ее в образовательных программах или отдельных публикациях. Речь идет о создании нового направления науки, которое сможет предложить универсальное решение кризиса глобального менеджмента. Признание культурной легитимности в качестве необходимого условия эффективности открывает дорогу не только кыргызской модели, но и созданию аналогичных школ в других странах. Кыргызстан в этом контексте становится **пионером мирового движения за культурно-легитимированный менеджмент**, а его школа – прототипом для будущих глобальных трансформаций управленческой мысли [10, с. 905].

Несмотря на концептуальную новизну и высокий потенциал культурно-легитимированного менеджмента, предложенный подход не лишен ограничений, которые требуют внимательного анализа.

Во-первых, существует риск романтизации традиционной культуры. Использование ценностей Жети Осүят как основы управленческой системы может привести к их идеализированному толкованию, при котором игнорируются реальные противоречия современной практики (например, напряжение между коллективизмом и рыночной конкуренцией).

Во-вторых, наблюдаются трудности измерения отдельных категорий, в частности как организационной энергии и смысловой вовлеченности. Эта категория отличается высокой абстрактностью и может быть операционализирована лишь косвенными индикаторами (опросниками, индексами вовлеченности, скоростью реакции на неопределенность), что снижает точность количественных оценок.

В-третьих, эмпирическая база пока остается ограниченной: исследования проведены преимущественно в отдельных организациях и локальных сообществах, что создает эффект малой выборки и ограничивает возможности для генерализации выводов.

Пути преодоления этих ограничений заключаются в последовательной валидации модели [11, с. 565].

1. Кросс-культурные исследования позволяют проверить воспроизводимость показателей культурно-легитимированного менеджмента в разных культурных и организационных средах, выявив универсальные и уникальные элементы.

2. Статистическая проверка индексов (факторный анализ, а Кронбаха, моделирование структурными уравнениями) обеспечит надежность и валидность измерений.

3. Постепенное расширение выборки за счет включения организаций разных отраслей и масштабов позволит повысить обобщающую силу модели.

Таким образом, признание этих ограничений не снижает значимости концепции КЛМ, но задает направление дальнейших исследований, необходимых для ее академической и практической легитимации.

Кыргызская школа менеджмента формируется как ответ на системный кризис универсалистских управлеченческих моделей. Опыт последних десятилетий показал, что инструменты, созданные в западном контексте, утрачивают эффективность при переносе в иные культурные условия. Agile вырождается в формальные ритуалы, PMBOK превращается в бюрократическую отчетность, Balanced Scorecard и ISO сводятся к числовым индикаторам, утратившим связь с реальным доверием и ответственностью. Причина – в отсутствии культурной легитимности, без которой управление теряет свою жизнеспособность.

Кыргызская школа менеджмента предлагает прорывное решение этой проблемы. Она институционализирует традиционные ценности – ынтымак, сөз, уят, кут, табиятты сүйүү – как управлеченческие переменные, превращая их в измеримые индикаторы и операционные механизмы. В отличие от многих культурных философий управления, кыргызская школа не ограничивается этическими декларациями, а формирует целостную систему моделей, способных усиливать и оживлять глобальные стандарты.

Значение кыргызской школы выходит за пределы национального контекста. Она демонстрирует миру, что управление возможно лишь при соединении глобальных инструментов и локальных ценностей. Более того, кыргызская школа становится прототипом нового направления – культурно-легитимированного менеджмента (КЛМ), способного объединить национальные традиции в рамках глобальной науки. Это не отказ от универсальности, а переход к новой универсальности, основанной на признании культурной множественности.

В условиях нарастающей фрагментации мира именно такие школы могут стать источником устойчивости и доверия. Кыргызстан, опираясь на собственный культурный код и институционализируя его в виде научной парадигмы, делает шаг, значимый не только для себя, но и для всей мировой управлеченческой мысли. Подлинный прорыв состоит в том, что менеджмент перестает быть «технической дисциплиной» и вновь обретает свое изначальное предназначение – быть наукой о согласии, ответственности и смысле.

**Список литературы:**

1. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2004. – С. 502-512.
2. Турдукулов, Ф. З. Управление в современном мире / Ф. З. Турдукулов, Ж. О. Албанбаева // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона : Сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ, Ярославль, 06 апреля 2020 года. – Ярославль: ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (ЧАСТНОЕ

- УЧРЕЖДЕНИЕ) "МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА И НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (МУБиНТ)", 2020. – С. 118-123. – EDN MZMHOF.
3. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М.: Фонд экономической книги "Начала", 1997. – С. 171-180.
  4. Турдукулов Ф. З. и др. Формирование кыргызской системы менеджмента: теоретические основы, модели и векторы развития. Монография. / Ф.З. Турдукулов, Э.Р. Турдукулова, К.Дж. Абыкадыров: Алтын Тамга, 2024. – 510 с.
  5. Албанбаева, Д. О. Развитие зеленого менеджмента в Кыргызстане: вызовы и перспективы / Д. О. Албанбаева, А. А. Термечиков // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2025. – № 1/2. – С. 917-928. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-1/2-917-928. – EDN ZHGJK.
  6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – № 4. – С. 45-67.
  7. Polanyi K. The Economy as Instituted Process / K. Polanyi // Trade and Market in the Early Empires. – 1957. – Vol. 12. – № 3. – P. 243-270.
  8. Албанбаева, Д. О. Оценка качества подготовки специалистов по зелёной экономике: роль педагогического мониторинга / Д. О. Албанбаева, А. К. Чалданбаева // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2024. – № 4-2. – С. 642-655. – DOI 10.33514/1694-7851-2024-4/2-642-655. – EDN EHZFFR.
  9. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations / G. Hofstede. – 2nd ed. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. – 596 р.
  10. Албанбаева, Д. О. Инновационный менеджмент как инструмент повышения эффективности / Д. О. Албанбаева, Т. К. Акенова // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2025. – № 1/2. – С. 905-916. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-1/2-905-916. – EDN YWNUNG.
  11. Албанбаева, Д. О. Эффективное стратегическое управление вузами Кыргызстана через мониторинг и системы обеспечения качества / Д. О. Албанбаева, Ж. Д. Амеркулова, А. Ж. Шаршеева // Бюллетень науки и практики. – 2024. – Т. 10, № 12. – С. 565-577. – DOI 10.33619/2414-2948/109/75. – EDN BKJDPC.

**Рецензент: доктор экономических наук, профессор Токсобаева Б.А.**