

УДК 338.24

DOI 10.33514/1694-7851-2025-3/2-591-602

Турдукулова Э.Р.

доцент

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Бишкек ш.

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

Турдукулов А.Ф.

программалык кызметкер (ПОД/ФТ)

Бириккен Улуттар Уюмунун банды заттар  
жана кылмыштуулук боюнча башкармалыгынын

(БУУ БКБ) Азия–Тынч океан региону

боюнча аймактык бөлүмү

Бангкок ш.

[Aibek.turdukulov@un.org](mailto:Aibek.turdukulov@un.org)

## МАДАНИЯТ ИЛИМГЕ АЙЛАНГАНДА: «КОД АЛА–ТОО» ЖАНА МЕНЕДЖМЕНТТИЦ ЖАҢЫ ФОРМУЛАСЫ

**Аннотация.** Макалада менеджменттин дисциплинардык статусунун жаңы концепциясы сунушталып, ал аксиологиялык өзөккө бириккен илимдердин жыйындысы катары каралат. Биологиялык негиз аркылуу институциялашкан медицинанын айырмаланып, менеджмент маданий-баалуулук негиз аркылуу институциялаша алат. Бул тезис изилдөөнүн илимий жаңычылдыгын аныктайт. Кыргызстандын «Код Ала-Тоо» системасынын негизинде баалуулуктардын өзөгү («Жети осуят»), философиясы («жандуу башкаруу»), башкаруу моделдери, операциялык методикалар жана окуу аспаптары дисциплинанын бүтүндүү архитектурасын түзөөрү көрсөтүлөт. Дүйнөлүк адабияттын салыштырма анализи (Г. Хофстеде, П. Друкер, Д. Норт ж.б.) башкаруунун маданий шарттуулугу жана легитимдүүлүктүн зарылдыгы мурда эле таанылганын айгинелейт, бирок баалуулуктардын жана маданияттын ролу системалуу түрдө болгону уюм деңгээлинде гана негизделген (И. Адизес; Э. Шейн; Кэмерон–Куинн). Бул ықмалардан айырмаланып, биринчи жолу менеджментти дисциплина катары аксиологиялык өзөк аркылуу институциялаштыруу формуласы сунушталып, анын толук форматтагы ишке ашуусу өз ара байланышкан китеpterдин, окуу жана колдонмо аспаптарынын корпусунда көрсөтүлдү. Даалашул жагдай кыргыз тажрыйбасынын универсалдык маанисин аныктап, дүйнөлүк башкаруу илиминин институционалдык өнүгүүсүнө жаңы жол ачат.

**Негизги сөздөр:** менеджмент; институциялаштыруу; аксиологиялык өзөк; маданият; баалуулуктар; «Код Ала–Тоо»; Жети осуят; жандуу башкаруу; улуттук менеджмент; междисциплинардуулук; башкаруу моделдери; операциялык методикалар; ишкердик оюндар; башкаруу философиясы; маданий легитимдүүлүк.

Турдукулова Э.Р.

доцент

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

г. Бишкек

Турдукулов А.Ф.

программный офицер (ПОД/ФТ)  
региональное подразделение управления  
Организации Объединенных Наций  
по наркотикам и преступности (УНП ООН)  
для Азиатско–Тихоокеанского региона  
г. Бангкок

## КОГДА КУЛЬТУРА СТАНОВИТСЯ НАУКОЙ: «КОД АЛА–ТОО» И НОВАЯ ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

**Аннотация.** В статье формулируется новая концепция дисциплинарного статуса менеджмента, согласно которой он предстает как совокупность наук, объединенных аксиологическим ядром. В отличие от медицины, институционализировавшейся на естественно-научном основании, менеджмент может быть институционализирован на культурно-ценностном основании. Этот тезис определяет научную новизну исследования. На материале кыргызской системы «Код Ала-Тоо» показано, как ценностное ядро («Жети осүят»), философия («жандуу башкаруу»), управленческие модели, операционные методики и учебные инструменты образуют целостную архитектуру дисциплины. Сравнительный анализ мировой литературы (Г. Хофтеде, П. Друкер, Д. Норт и др.) выявляет, что, хотя культурная обусловленность управления и необходимость легитимности давно признаны, роль ценностей и культуры последовательно обоснована лишь на организационном уровне (И. Адизес; Э. Шейн; Кэмерон–Куинн). В отличие от этих подходов, впервые предложена формула институционализации менеджмента как дисциплины через национально укорененное аксиологическое ядро и продемонстрирована ее полноформатная реализация на корпусе взаимосвязанных книг, учебных и прикладных инструментов. В этом состоит универсальная значимость кыргызского опыта, открывающего новый путь для институционального развития мировой науки управления.

**Ключевые слова:** менеджмент; институционализация; аксиологическое ядро; культура; ценности; «Код Ала–Тоо»; Жети осүят; жандуу башкаруу; национальный менеджмент; междисциплинарность; управленческие модели; операционные методики; деловые игры; философия управления; культурная легитимность.

**Turdukulova E.R.**  
Associate Professor

Kyrgyz state university named after I. Arabaev  
Bishkek c.

**Turdukulov A.F.**  
Programme Officer (POD/FT)  
Regional Section for the Asia–Pacific Region  
United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)  
Bangkok c.

## WHEN CULTURE BECOMES SCIENCE: «KOD ALA–TOO» AND THE NEW FORMULA OF MANAGEMENT

**Abstract.** The article formulates a new concept of the disciplinary status of management, presenting it as a set of sciences unified by an axiological core. Unlike medicine, which institutionalized itself through a natural-scientific foundation, management can be institutionalized through a cultural-value foundation. This thesis defines the scientific novelty of the study. Based on the Kyrgyz system “Kod Ala-Too,” it is demonstrated how the value core (“Zheti Osuyat”), the philosophy of “zhanduu bashkaruu” (living management), managerial models, operational methods, and educational instruments together form the integral architecture of the discipline. A comparative analysis of world literature (G. Hofstede, P. Drucker, D. North, etc.) reveals that although the cultural conditioning of management and the necessity of legitimacy have long been acknowledged, the role of values and culture has been consistently substantiated only at the organizational level (I. Adizes; E. Schein; Cameron–Quinn). In contrast to these approaches, for the first time a formula is proposed for the institutionalization of management as a discipline through a nationally rooted axiological core, with its full-scale implementation demonstrated through a corpus of interconnected books, educational resources, and applied tools. This constitutes the universal significance of the Kyrgyz experience, opening a new path for the institutional development of the global science of management.

**Keywords:** management; institutionalization; axiological core; culture; values; “Kod Ala-Too”; Zheti Osuyat; zhanduu bashkaruu; national management; interdisciplinarity; managerial models; operational methods; business games; philosophy of management; cultural legitimacy.

Менеджмент – одна из самых парадоксальных дисциплин современности. С одной стороны, он является основой организации экономики, политики и образования, а его практики определяют эффективность целых государств и корпораций. С другой – менеджмент до сих пор не обладает собственным дисциплинарным основанием. Попытки редуцировать управление от экономики до социологии неизбежно обедняют его предметное поле. Даже в классических концепциях XX века менеджмент предстает как междисциплинарная практика, но лишенная собственного основания. В отличие от медицины, которая институционализировалась через биологию, или инженерии, опирающейся на физику, менеджмент остается конгломератом знаний, объединяющим экономику, социологию, психологию, право и экологию, но не имеющих единого системообразующего начала [1, с. 171].

Попытки преодолеть эту двойственность предпринимались на протяжении всего XX века. Питер Друкер утверждал, что менеджмент подобен медицине – он интегрирует разные науки, но не остается «чистой наукой», а совокупностью науки и практики. Современная наука управления располагает обширными корпусами исследований, в которых затрагивается культурная обусловленность менеджмента. Однако все они останавливаются на уровне описания или косвенных выводов, не переходя к построению дисциплинарной теории.

Кросс-культурные исследования (Хофстеде, Тромпенаарс, Холл) доказали, что национальные ценности влияют направленческие стили, однако они ограничивались сравнением различий и не предложили стройной теории объясняющей, каким образом культура может стать ядром дисциплины. Культура трактуется как «фон», а не как системообразующий фактор.

Институциональная теория (Норт, ДиМаджио, Пауэлл) подчеркнула значение легитимности, но не предложила индексов культурной основы дисциплины и не превратила их в методологию менеджмента. В их концепции культура рассматривается как условие

признания, но не как структурирующее начало самой управленческой дисциплины. Ключевой вопрос – как измерить культурную легитимность и встроить ее в практику управления – остается открытым.

Глобальные стандарты (ISO, PMBOK, Agile) стремятся к универсализму, и вовсе исключая культурные различия. В результате национальные особенности отодвигаются на второй план, а менеджмент предстает как набор процедур, лишенных аксиологической основы.

Актуальность исследования и состоит в том, что кыргызская система «Код Ала–Тоо» восполняет этот пробел, демонстрируя, что культура и ценности способны выступать не только контекстом, но и основанием дисциплинарного статуса менеджмента. В отличие от традиционной междисциплинарности «Код Ала–Тоо» показывает, что наличие ценностного ядра позволяет придать дисциплине системообразующий характер, аналогичный тому, как биология стала основанием медицины [2, с. 510].

Таким образом, «Код Ала–Тоо» не ограничивается этнографическим контекстом, а предлагает универсальный прецедент, полагая, что национально укорененная система может быть переведена в универсальный понятийный язык и применена как дисциплинарная формула. Кыргызстан на практике демонстрирует, что культурные архетипы способны трансформироваться в управленческие модели и операционные методики, а значит, национальное может стать источником универсального.

Цель статьи – обосновать возможность институционализации менеджмента как дисциплины особого типа на основе аксиологического ядра и показать это на материале кыргызской системы менеджмента «Код Ала–Тоо». Для достижения цели решаются следующие задачи:

- провести аналитический обзор литературы о культурной обусловленности менеджмента;
- выявить ограничения существующих теорий (кросс–культурных, институциональных, организационно–ценостных);
- сформулировать теоретическую новизну «Кода Ала–Тоо» в виде дисциплинарной формулы;
- показать архитектуру кыргызской системы менеджмента как целостный проект институционализации.

Методология исследования опирается на междисциплинарный подход, включающий:

- философско–культурный анализ категорий управления;
- сравнительный анализ мировых теорий (Хофстеде, Адизес, Шейн, Друкер, Норт);
- институциональный анализ механизмов легитимации менеджмента и поиска оснований его дисциплинарного статуса;
- реконструкцию национально–культурных архетипов кыргызского общества;
- концептуальное моделирование (выстраивание управленческих моделей и операционных методик).

Такой подход позволяет сочетать эмпирический материал (культурные принципы модели, практики) с теоретическим обобщением, формируя новую парадигму дисциплинарного статуса менеджмента.

Итак, П. Друкер и его последователи утверждали, что менеджмент – это практика, опирающаяся на разные науки. Но этот тезис так и стался метафорой. Никто не довел его до

концептуального завершения, чтобы показать, что если медицина институционализировалась через биологию и клинический опыт, то менеджмент может институционализироваться через аксиологическое ядро, то есть систему ценностей. И. Адизес подчеркивает центральность ценностей (взаимного доверия и уважения) и роли управленцев (PAEL) для жизненного цикла организации; однако этот подход не разворачивается на уровень дисциплинарной институционализации и не связывает ценностное ядро с национально–культурной матрицей как основанием учебных и исследовательских программ [3, с. 45].

В отличие от существующих подходов, ограничивающихся признанием культурной обусловленности управления, «Код Ала–Тоо» предлагает концептуальную формулу институционализации менеджмента. Он связывает междисциплинарную природу дисциплины с аксиологическим ядром, укорененным в национальной культуре, и описывает целостный путь развертывания: от кыргызской философии менеджмента и ценностных оснований – к управлением моделям, операционным методикам, учебным материалам и деловым играм. Тем самым кыргызская система на практике демонстрирует, что национальные ценности и культурные архетипы могут быть переведены в универсальный понятийный язык науки и стать дисциплинарным фундаментом менеджмента.

Ситуация в Кыргызстане отражает глобальную дилемму менеджмента, где, с одной стороны, налицо потребность в национально укорененных управлении практиках, которые учитывают культурное наследие и социальные особенности. С другой – отсутствует институциональная база, способная признать менеджмент как самостоятельную дисциплину, а не совокупность заимствованных технологий. И если в университетах Кыргызстана менеджмент уже представлен как самостоятельное направление подготовки, то его содержание в значительной мере основано на российских и западных школах, что неизбежно приводит к воспроизведению чужих методик и концепций. В научных исследованиях акцент также делается на адаптацию внешних моделей, а в общественном сознании менеджмент по–прежнему воспринимается главным образом как прикладная технология [4, с. 917].

Подобное положение имеет три следствия. Во–первых, обедняется сам предмет, где менеджмент редуцируется до администрирования, а богатое культурное наследие и социальные практики остаются вне аналитического оборота. Во–вторых, блокируется возможность сравнения, ведь кыргызский опыт либо игнорируется, либо воспринимается как «экзотика», не сопоставимая с глобальными теориями. В–третьих, ограничивается образовательная перспектива, поскольку без институционализации менеджмента невозможно формирование исследовательской и педагогической школы нового типа. Таким образом, отсутствие аксиологического основания приводит к тому, что менеджмент оказывается дисциплиной без собственной идентичности, зависимой от внешних заимствований.

Обзор существующих концепций доказывает, что это не только локальная проблема, а «белое пятно» в дисциплинарной карте менеджмента. В результате, менеджмент колебляется между областью академических исследований и прикладным ремеслом, так и не обретая собственной целостной формы [5, с. 126].

Серия «Код Ала–Тоо» предлагает преодоление этой тройной и глобальной ограниченности. Она выводит менеджмент за рамки утилитарных курсов и превращает его в предмет философского и методологического анализа. Она переводит культурные архетипы и ценности в понятийный язык, пригодный для сравнения с мировыми теориями. Она формирует учебно–научное пространство, где управление осмысливается как целостная система знаний и практик.

На его основе в статье формулируется и обосновывается дисциплинарная формула дисциплины особого типа, для которой впервые предложена дефиниция: *менеджмент есть совокупность наук, институционализированных через аксиологическое ядро, укорененное в культуре и переведенное в универсальный понятийный язык*. Таким образом, мы формулируем дисциплинарную формулу менеджмента: *Междисциплинарная совокупность знаний + Национально укорененное аксиологическое ядро = Дисциплина особого типа*. Эта формула задает новое основание дисциплины, в котором культура перестает быть контекстом и становится системообразующим принципом управлеченческой науки (таблица 1).

Таблица 1

## Формула менеджмента и ее теоретические следствия

Элемент	Краткое содержание	Теоретическое следствие
Определение понятия (феномена)	Целенаправленная деятельность по координации всех видов ресурсов и процессов ради устойчивых и культурно-легитимных результатов	Практика, деятельность социальный феномен
Определение дисциплины	Менеджмент – совокупность наук и практик, институционализированных через аксиологическое ядро (ценостное основание), укорененное в культуре и переведенное в универсальный понятийный язык	Научное знание, институционализация. Культура выступает системообразующим принципом дисциплины, а не внешним фоном
Дисциплинарная формула	Междисциплинарная совокупность знаний + Национально укорененное аксиологическое ядро = Дисциплина особого типа	Обоснование самостоятельного статуса менеджмента при сохранении междисциплинарности
Эпистемологический статус	Перевод культурных архетипов в универсальные категории и измеримые индикаторы	Сопоставимость национальных систем и возможность кросс-культурной валидации

Серия из 7 книг «Код Ала–Тоо» – это не просто собрание текстов, а фундаментальный проект, впервые оформивший целостную кыргызскую систему менеджмента. Она воплощает то, чего прежде не существовало: связанный корпус знаний, моделей и методик, превращающий культурные архетипы и социальные практики в стройную систему управлеченческого мышления. Ее значение выходит далеко за рамки академической науки. Серия становится инструментом государственной политики, задает ориентиры для образования и практики, формирует язык, через который кыргызское общество может осмысливать и укрепить собственную идентичность в условиях глобализации [6, с. 905]. Более того, «Код Ала–Тоо» фиксирует рождение новой научной и культурной традиции Кыргызстана, где национальный опыт впервые переведен в универсальный понятийный язык и может быть представлен миру как полноценная система знаний, способная изменить само понимание менеджмента в XXI веке. Каждая книга выполняет функцию смысловой опоры, а

вместе они формируют целостную парадигму, демонстрирующую, что менеджмент может институционализироваться через аксиологическое ядро.

Первая книга серии – «Формирование кыргызской системы менеджмента: теоретические основы, модели и векторы развития» – представляет собой фундамент всей серии. В ней обосновывается необходимость выделения менеджмента в самостоятельную дисциплину, раскрываются теоретические основы, описываются ключевые управленческие модели («Золотая юрта», «Манас–менеджмент», «Бирюзово–горная», «Лазурная» и «Шелковая» модели) и очерчиваются стратегические векторы развития. Эта книга формирует основу для дальнейшего развертывания системы «Код Ала–Тоо» и ее институционализации.

Вторая книга формулирует философию кыргызского менеджмента. Здесь утверждается принцип «жандуу башкаруу» – живого управления. Организация трактуется не как механизм, а как организм; лидер – не как контролер, а как хранитель; управление – не как набор функций, а как соразмерность духа, дела и природы. Эта философия задает категориальный аппарат дисциплины и фиксирует ее отличие от механистических и технократических концепций.

Третья книга представляет собой интеграционную модель «Жети Осүят» где ценности переводятся в операциональные категории и индексы, пригодные для анализа и оценки. Здесь сделан шаг от философии к методологии, где ценностное ядро приобретает измеримость что позволяет сопоставлять кыргызский опыт с другими национальными системами.

Таблица 2

## Минимальная операционализации «Жети Осүят»

(индексы – примерные; источники данных подбираются по контексту организации)

Принцип (кирг./рус.)	Индикатор (что измеряем)	Источник данных	Пример метрики
1. Кош келиңиздер / Гостеприимство	Индекс включенности новичков	Опрос 30/90 дней	≥80% новичков оценивают онбординг ≥4/5
2. Жети ата / Родовая ответственность	Индекс межпоколенческой передачи знаний	Карта наставничества, интервью	≥70% сотрудников имеют наставника/наставничество
3. Уят / Совесть, стыд	Индекс этической безопасности	Анонимный опрос	≥75% согласны: «Сообщать о нарушениях безопасно»
4. Байлык – бийлик эмес / Богатство – не власть	Индекс справедливости вознаграждения	HR-данные, опрос	Разница медианной премии руковод./линейных ≤X%
5. Сөз аякка жетүү / Доведенность слова	Индекс исполнения обещаний	Реестр обязательств, аудит	≥90% публичных обещаний исполнены в срок
6. Бир туугандык / Братство, солидарность	Индекс взаимопомощи	Соц. граф, опрос	≥60% участвуют в взаимопомощи вне формальных ролей
7. Табиятты сүйүү / Любовь к природе	Индекс экологической сдержанности	ESG-метрики	Снижение удельного

			энергопотребления ≥Y%/год
--	--	--	------------------------------

*Примечание:* для устойчивости индикаторов задается минимум одна «твёрдая» метрика (админданые) и одна «мягкая» (опрос).

Четвертая книга разрабатывает управленческие модели, каждая из которых укоренена в символах и архетипах кыргызской культуры: «Золотая юрта» как метафора устойчивости и центра тяжести организации, «Манас–менеджмент» как кодекс лидерства, мобилизации и чести, «Лазурная модель Иссык–Куля» – природная сонастройка: уважение к пределам вмешательства, циклам среды и долговременной устойчивости, «Бирюзово–горная модель» – эволюционная самоорганизация: автономные команды, доверие, и «смысл как цель» (в логике «бирюзовых организаций Ф. Лалу»), «Шелковая модель» – трансформационная связность, способная соединять культуры рынки в единую гибко перестраиваемую сеть. Эти модели превращают культурные образы в аналитические конструкции, сопоставимые с мировыми теориями, и тем самым подтверждают универсальный потенциал национальной системы.

Пятая книга разрабатывает операционные методики, связывая управленческие функции с конкретными инструментами, укорененными в культурном контексте. Таким образом менеджмент получает прикладное измерение, но сохраняет ценностную основу.

Шестая книга – учебник по менеджменту – интегрирует национальный контекст в образовательный процесс. Это шаг к институционализации дисциплины через подготовку специалистов, которые воспринимают менеджмент не только как технику, но и как культурно–установленное знание.

Седьмая книга посвящена деловым играм, где управленческие принципы внедряются в практику через моделирование ситуаций и командное взаимодействие. Игровые механизмы становятся инструментом перевода ценностей в устойчивые организационные практики, обеспечивая их жизнеспособность.

Чтобы проиллюстрировать этот путь от ценности к методике, рассмотрим ключевую для кыргызской культуры категорию уят (совесть/стыд). В Книге 2 («Философия») она раскрывается как внутренний нравственный регулятор лидера. В Книге 3 («Жети осуят») она операционализируется как один из семи принципов и может измеряться через индекс «этической безопасности» в коллективе. В Книге 4 («Управленческие модели») уят становится неотъемлемой частью модели «Манас–менеджмент», проявляясь в принципе ответственности лидера за благополучие команды. Наконец, в Книге 7 («Деловые игры») моделируется ситуация, где менеджер должен сделать выбор между высокой прибылью и решением, за которое «суют болото», тем самым тренируя этот этический компас на практике. Так абстрактная философская категория превращается в конкретный измеримый параметр и тренируемый навык, доказывая состоятельность предложенной дисциплинарной формулы.

Таким образом, серия «Код Ала–Тоо» охватывает все уровни менеджмента – от философии до инструментов, от ценностей до методик, от теоретического анализа до образовательных практик. В этом состоит ее концептуальный вклад, где она показывает, что менеджмент не сводится к утилитарному набору техник, а может институционализироваться как дисциплина особого типа, чье основание формируется аксиологическим ядром.

Изучение глобального целостного поля показывает, что ценностный фактор признавался значимым, но его статус оставался ограниченным рамками организации. У И. Адизеса ценности (взаимное уважение и доверие) выступают условием жизнеспособности фирмы; у Э.

Шейна культура понимается как глубинная структура организации; у Кэмерона и Куинна ценности служат инструментом оценки культурных архетипов. Однако все эти подходы оставались в границах организационного уровня. В «Коде Ала–Тоо» впервые показано, что культура и ценности могут быть не только характеристикой организации, но и системообразующим принципом всей управлеченческой системы – как науки, так и практики менеджмента.

«Жети Осүят» здесь превращаются не в моральный кодекс, а в категориальное основание управлеченческой рациональности. Управлеченческие модели переводят культурные архетипы в универсальные категории, а операционные методики и деловые игры обеспечивают их внедрение в практику. Эта новизна открывает новую область управлеченческой теории. Впервые культура становится не ограничением, а источником эффективности, она перестает быть «фоном» управлеченческих практик и становится ядром системы менеджмента, обеспечивающим целостность знаний и практик и связывающим их в единую парадигму. Тем самым кыргызский опыт перестает быть этнографическим исключением и становится элементом мировой науки управления, способным предложить новый стандарт институционализации менеджмента.

Таким образом, философско–методологический прорыв «Кода Ала–Тоо» состоит в переводе национального ценностного ядра на уровень универсального основания системы менеджмента и в переводе от метафор и частных практик к полноценной формуле институционализации менеджмента.

Опыт «Кода Ала–Тоо» соотносится с другими культурно–ориентированными управлеченческими системами, но выходит за их пределы. Японский менеджмент построил свою модель на основе колlettivизма, качества и непрерывного совершенствования (кайдзен); корейские практики сделали ставку на мобилизацию и дисциплину обеспечив быстрый индустриальный рывок; китайская управлеченческая традиция сочетает конфуцианские ценности и партийно–государственную организацию; скандинавские модели акцентировали демократию, равенство и социальное партнерство. Кыргызстан демонстрирует иной вектор, где аксиологическое ядро институционализирует менеджмент не на уровне отдельной фирмы или отрасли, а на уровне всей системы знаний и практик. Тем самым «Код Ала–Тоо» не только встраивается в глобальный ряд культурных моделей управления нои открывает новый уровень – показывает, что национальная культура способна стать основание дисциплины мирового значения.

Кыргызская система показывает, что путь институционализации менеджмента может строиться не только на экономико–технологических факторах, но и на ценностной матрице общества.

Важно подчеркнуть, что «Код Ала–Тоо» не противопоставляется существующим управлеченческим подходам и стандартам (ISO, PMBOK, Agile, Lean и др.), а расширяет их рамки. Если универсалистские стандарты задают процедурную логику, то кыргызская система предлагает ценностное основание, которое может встроиться в уже используемые инструменты. Такая интеграция повышает практическую применимость концепции, которая не заменяет международные подходы, а обеспечивает их культурную легитимность и адаптивность. Иными словами, «Код Ала–Тоо» не отменяет PMBOK или Agile, а дает им почву для прорастания на земле Ала–Тоо, наполняя универсальные процедуры органичным для людей смыслом.

Кыргызская система менеджмента «Код Ала–Тоо» знаменует собой не просто локальную попытку культурной адаптации управления, а формирование новой парадигмы, в которой управление мыслится как живая и целостная система. В отличие от традиционных подходов ограничивающиеся техникой администрирования или заимствованием глобальных стандартов, «Код Ала–Тоо» демонстрирует возможность соединить культурные архетипы, философские основания и современные инструменты в единый научно–практический комплекс.

Главная ценность проекта заключается в том, что он поднимает культуру и ценности на уровень не вспомогательного контекста, а основополагающего принципа управленческой системы. Тем самым «Код Ала–Тоо» разрушает технократическое представление о менеджменте и утверждает его как область знания, где эффективность неразрывно связана с культурной легитимностью, а рациональность с этикой и смыслом. Это открывает дорогу к менеджменту нового типа – укорененному в культуре, но способному формировать универсальные выводы.

Значимость серии книг заключается и в том, что она выступает инструментом культурной и образовательной политики, она впервые задает обществу целостный корпус знаний о менеджменте, созданный на собственной национальной основе. Для Кыргызстана это означает возможность самоидентификации в глобальном научном пространстве и вместо простого импорта российских или западных моделей формируется собственная школа, которая способна стать равноправным участником международного диалога.

Перспективы «Кода Ала–Тоо» выходят далеко за пределы страны. Подобно тому как японский менеджмент стал мировым эталоном качества, а скандинавские практики задали стандарт социального партнерства, кыргызская модель открывает новый горизонт – институционализацию управления через ценностное ядро. Этот прецедент доказывает, что каждая культура способна породить собственный вариант универсального знания, и что глобальное развитие менеджмента строится не на унификации, а на многообразии культурных источников.

В итоге «Код Ала–Тоо» формирует не только национальный проект, но и новую исследовательскую перспективу для мировой науки управления. Он показывает, что будущее менеджмента связано не с накоплением технологий и методик, а с открытием культурных оснований, которые способны превратиться в универсальные категории. Именно это и является философско–методологическим прорывом, поскольку менеджмент предстает как форма культурно–институционализированного знания, которое не только отражает практику, но и задает новые стандарты для ее развития.

Перспективы дальнейших исследований связаны с тремя направлениями:

1. разработка сравнительных параметров национальных систем менеджмента;
2. институционализация курса «национальный менеджмент» в университетских программах;
3. экспериментальная проверка эффективности деловых игр и операционных методик как инструментов имплантации ценностных оснований в практику организаций.

Перспективы дальнейшего развития связаны и с международной коллaborацией. Проверка межкультурной применимости предложенных моделей в разных культурных контекстах позволит не только подтвердить универсальность формулы, но и выявить границы ее адаптивности. Взаимодействие исследователей из разных стран может превратить

киргызский опыт в катализатор глобального движения к созданию национально укорененных, но взаимосопоставимых систем менеджмента [7, с. 642].

«Код Ала–Тоо» тем самым становится не только национальным проектом, но и вкладом в мировую науку управления. Он задает новый вектор институционализации дисциплины – через ценностное ядро и культурную легитимность. Он открывает возможность видеть менеджмент как дисциплину нового типа – укорененную в культуре, но универсальную по своим выводам. Это свидетельствует о том, что менеджмент будущего будет формироваться не на абстрактном универсализме, а на способности национальных культур порождать новые универсалии. Именно поэтому «Код Ала–Тоо» можно рассматривать как пример не только национальной школы, но и как теоретическую платформу для переосмысливания дисциплинарной карты менеджмента в целом. В этом и заключается его подлинная новизна: менеджмент предстает не как техника администрирования, а как форма культурно–институционализированного знания, способного породить новые универсалии.

#### **Список литературы:**

1. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М.: Фонд экономической книги "Начала", 1997. – С.171-180.
2. Турдукулов Ф. З. и др. Формирование кыргызской системы менеджмента: теоретические основы, модели и векторы развития. Монография. / Ф.З. Турдукулов, Э.Р. Турдукулова, К.Дж. Абдыкадыров: Алтын Тамга, 2024. – 510 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – № 4. – С. 45-67.
4. 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.
5. Турдукулов, Ф. З. Бирюзовые организации: миф или реальность [Текст] / Ф. З. Турдукулов, Э. Р. Турдукулова // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона: Сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ, Ярославль, 08–10 апреля 2019 года / Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)». – Ярославль: Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) "Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)", 2019. – С. 126-132.
6. 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.
7. 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.

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