

УДК: 338.24

DOI 10.33514/1694-7851-2025-4/3-614-625

Турдукулов Ф.З.

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**Албанбаева Д.О.**

педагогика илимдеринин кандидаты, доценттин м.а.

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Бишкек ш.

dalbanbaeva@gmail.com

«АЛА-ТОО КОДУ»: КЫРГЫЗСТАНДА БАШКАРУУНУН МАДАНИЙ ЛЕГИТИМДҮҮЛҮҮ МЕХАНИЗМИ КАТАРЫНДАГЫ ПРАГМАТИКАЛЫК МАРКЕРЛЕР

Аннотация. Батыштык башкаруу моделдеринин (Agile, ISO) Кыргызстан сыяктуу институттары калыптанып жаткан контекстке которулушу, жергиликтүү маданий кодорго көңүл бурбагандыктан, көп учурда ишке ашпай калат. Аралаш ыкмалар (n=350) жана салыштырмалуу анализ негизинде, бул макала «Ала-Тоо коду» деген түшүнүктү иштеп чыгат – бул аксиологиялык баалуулуктарды (кут, ар-намыс, сөз) күнүмдүк дискурстун прагматикалык маркерлери (көрөбүз, уят болот) менен байланыштырган эки деңгээлдүү модель. Маркерлер жоопкерчилик, белгисиздик жана этиканы жөнгө салуучу институционалдык механизмдер катары иштейт жана аларды колдонунушу коомдук топтор боюнча айырмаланат. АКШ, Россия жана Жапониядагы окшош маркерлер менен салыштыруу, этикалык жөнгө салуу, ыңгайлашуу жана рухий өлчөмдү айкалыштырган кыргыз моделинин уникалдуулугун ачып көрсөттү. Макала тил аркылуу «ичке институционалдашуу» моделин сунуштап, кросс-маданий башкаруу теориясына салым кошот жана бул механизмдерди башкаруу практикаларына практикалык интеграциялоонун жолдорун сунуштайт.

Негизги сөздөр: кросс-маданий башкаруу, аксиологиялык баалуулуктар, институционалдашуу, Ала-Тоо коду, кыргыз философиясы, прагматикалык маркерлер, уят, сөз, бата, кут, диалектика, лидерлик.

Турдукулов Ф.З.

профессор

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

г. Бишкек

Турдукулова Э.Р.

доцент

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

г. Бишкек

elmira_t58@mail.ru

Албанбаева Д.О.

кандидат педагогических наук, и.о. доцента

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

г. Бишкек

dalbanbaeva@gmail.com

КОД АЛА-ТОО»: ПРАГМАТИЧЕСКИЕ МАРКЕРЫ КАК МЕХАНИЗМ КУЛЬТУРНОЙ ЛЕГИТИМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В КЫРГЫЗСТАНЕ

Аннотация. Перенос западных управленческих моделей (Agile, ISO) в контексты с формирующимися институтами, такие как Кыргызстан, часто терпит неудачу из-за игнорирования локальных культурных кодов. На основе смешанных методов (n=350) и сравнительного анализа данная статья разрабатывает концепцию «Код Ала-Тоо» – двухуровневой модели, связывающей аксиологические ценности (кут, ар-намыс, сөз) с прагматическими маркерами повседневного дискурса (көрөбүз, уят болот). Показано, что маркеры функционируют как институциональные механизмы, регулирующие ответственность, неопределенность и этику, причем их использование дифференцировано среди социальных групп. Сравнение с аналогами в США, России и Японии выявляет уникальность кыргызской модели, сочетающей этическую регуляцию, адаптивность и духовное измерение. Статья вносит вклад в теорию кросс-культурного менеджмента, предлагая модель «тонкой институционализации» через язык, и предлагает пути практической интеграции этих механизмов в управленческие практики.

Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент, аксиологические ценности, институционализация, Код Ала–Тоо, кыргызская философия, прагматические маркеры, стыд, слово, благословение, благословение, диалектика, лидерство.

F.Z. Turdukulov

PhD in Economics, Professor

Kyrgyz State University named after I. Arabaev

Bishkek c.

E.R. Turdukulova

Associate Professor

Kyrgyz State University named after I. Arabaev

Bishkek c.

elmira_t58@mail.ru

D.O. Albanbaeva

Senior Lecturer

Kyrgyz State University named after I. Arabaev

Bishkek c.

dalbanbaeva@gmail.com

«THE ALA-TOO CODE»: PRAGMATIC MARKERS AS A MECHANISM FOR CULTURAL LEGITIMATION OF MANAGEMENT IN KYRGYZSTAN

Abstract. The transfer of Western management models (Agile, ISO) into contexts with emerging institutions, such as Kyrgyzstan, often fails due to the disregard for local cultural codes. Based on mixed methods (n=350) and comparative analysis, this article develops the concept of the "Ala-Too Code" – a two-level model linking axiological values (kut, ar-namys, söz) with pragmatic markers of everyday discourse (köröbüz, uyat bolot). It is shown that these markers function as institutional mechanisms regulating responsibility, uncertainty, and ethics, with their use varying across social groups. A comparison with analogous markers in the USA, Russia, and Japan reveals the uniqueness of the Kyrgyz model, which combines ethical regulation, adaptability, and a spiritual dimension. The article contributes to cross-cultural management theory by proposing a model of "subtle institutionalization" through language and suggests ways for the practical integration of these mechanisms into management practices.

Keywords: cross-cultural management, axiological values, institutionalization, Ala-Too Code, Kyrgyz philosophy, pragmatic markers, uyat, söz, bata, kut, dialectics, leadership.

Современные модели управления, такие как ISO 9001, Agile или Lean, получили широкое распространение в глобальной практике менеджмента, однако их применимость в странах с формирующимися институтами, в том числе в Кыргызстане, остается ограниченной. Эти модели ориентированы преимущественно на формализованные процедуры и количественные показатели, что зачастую приводит к игнорированию культурных факторов, исторического наследия и социальных норм, определяющих реальное функционирование организаций в условиях институциональной неопределенности.

Кыргызстан, обладающий уникальным сочетанием кочевого исторического опыта и постсоветской трансформации, представляет собой особый контекст, где формализованные подходы встречают ограничения в силу слабости институтов и устойчивости устных практик. В этих условиях возникает необходимость в разработке альтернативных управленческих моделей, укорененных в локальной культуре и способных соединять аксиологические ценности с повседневной практикой [1, с. 281].

Кыргызская управленческая философия «Код Ала-Тоо»¹ отвечает на этот вызов, предлагая двухуровневую структуру: аксиологический уровень, включающий ключевые культурные ценности («кут» – духовная энергия, «ар-намыс» – честь, «бата» – благословение, «сөз» – данное слово), и прагматический уровень, выраженный в системе речевых маркеров («көрөбүз», «анан», «буюрса», «шашпа», «уят болот», «өзүбүздүн киши», «жөн эле», «боло берет», «сүйлөшөбүз», «баары жайында»). Эти маркеры функционируют как культурно укорененные регуляторы управленческих решений, обеспечивая баланс между ценностями и практической адаптивностью.

Прагматические маркеры в рамках данного исследования рассматриваются как неформальные институты (North, 1990), регулирующие управленческие взаимодействия.

Таким образом, введение прагматических маркеров в управленческий анализ позволяет рассматривать их в качестве «живого кода», соединяющего нормы культуры и механизмы организационного функционирования. Их исследование имеет как локальную, так и глобальную значимость: во-первых, оно восполняет пробел в литературе по кросс-культурному менеджменту, где речевой дискурс традиционно оставался вне аналитического

¹ Концепция «Код Ала-Тоо» разработана авторами для описания уникального механизма связи культурных ценностей и управленческих практик в кыргызском контексте. Название отсылает к сакральному понятию горного хребта Ала-Тоо как символа культурной идентичности.

поля; во-вторых, оно открывает возможность применения кыргызской модели в других *emerging economies*, сталкивающихся с ограничениями универсалистских технократических подходов [2, с. 94].

Кросс-культурный менеджмент (ССМ) традиционно базируется на концепциях культурных измерений, разработанных в рамках сравнительных исследований национальных различий. Наиболее известными являются модели Хофстеде (Hofstede, 2018), включающие такие параметры, как индивидуализм–коллективизм и дистанция власти, а также подход Тромпенаарса (Trompenaars, 1996), акцентирующий внимание на универсализме–партикуляризме и других дихотомиях. Эти теоретические конструкции оказали значительное влияние на развитие ССМ, однако их аналитический горизонт ограничен преимущественно макроуровневым описанием культурных различий.

Одним из наименее изученных направлений остается роль повседневного речевого дискурса в формировании управленческих практик. Несмотря на то, что дискурс является ключевым медиатором ценностей и поведения, он редко рассматривается как самостоятельный объект анализа в менеджменте. В результате формируется методологический разрыв между культурными измерениями и практиками организационного взаимодействия [3, с. 346].

Постколониальная критика глобальных управленческих моделей (Mignolo, 2021) указывает на то, что универсалистские подходы, такие как ISO, Lean или Agile, часто не достигают высокой эффективности в незападных обществах. Их технократическая логика исходит из предположения о приоритете формализованных процедур, тогда как в реальности социальные нормы и устные практики оказываются более значимыми для поддержания доверия и легитимности.

Исследования восточных философий управления подтверждают важность культурных ценностей в организации деятельности. Так, японская концепция *wa* (гармония) в работах Нонаки и Такеучи (Nonaka & Takeuchi, 1995) демонстрирует, каким образом ценности коллективизма и кооперации становятся основанием для инноваций и управления знаниями. Аналогично, африканская философия *ubuntu* подчеркивает значимость коллективной идентичности и солидарности (Mangaliso, 2001). Индийские подходы интегрируют этические и духовные традиции в управленческую практику (Chopra, 1990) [4, с. 147].

Однако регион Центральной Азии и, в частности, Кыргызстан остается слабо исследованным в рамках ССМ. В отличие от Японии, Индии или Африки, здесь отсутствует устойчивая традиция научного анализа управленческих практик через призму локальных культурных категорий. При этом устность, социальная идентичность и речевые формулы играют ключевую роль в управленческой коммуникации, особенно в условиях институциональной слабости.

Таким образом, существующая литература демонстрирует несколько взаимосвязанных пробелов: во-первых, недостаточную изученность речевого дискурса как регулятора управленческих решений; во-вторых, игнорирование центральноазиатского контекста в ССМ; и, в-третьих, отсутствие моделей, которые соединяют аксиологические ценности и повседневные речевые практики в единый концептуальный каркас. Настоящее исследование восполняет эти пробелы, предлагая модель «Код Ала-Тоо», в которой прагматические маркеры рассматриваются как связующее звено между ценностными ориентирами и практикой управления.

Кыргызская управленческая философия «Код Ала-Тоо» опирается на диалектическое единство двух взаимосвязанных уровней: аксиологического и прагматического.

Аксиологический уровень формирует ценностное основание управления. Ключевыми элементами выступают:

- *кут* – духовная энергия и гармония с социумом и природой;
- *ар-намыс* – честь и репутация как регулятор поведения;
- *бата* – благословение, выполняющее функцию легитимации решений;
- *сөз* – данное слово, рассматриваемое как обязательство.

Эти ценности, укорененные в кочевой традиции, задают моральный горизонт управленческих решений и обеспечивают устойчивость социального взаимодействия.

Прагматический уровень представлен системой речевых маркеров, которые выполняют функцию операционализации ценностей. Среди наиболее распространенных выделяются: «*көрөбүз*», «*анан*», «*буюрса*», «*шаипа*», «*уят болот*», «*өзүбүздүн киши*», «*жөн эле*», «*боло берет*», «*сүйлөшөбүз*», «*баары жайында*». Эти выражения выступают регуляторами повседневного управленческого взаимодействия, задавая рамки ответственности, этики и гибкости [5, с. 115].

Функция прагматических маркеров заключается в том, чтобы переводить абстрактные ценности в конкретные управленческие практики. Так, «*уят болот*» непосредственно связано с ценностью *ар-намыс*, выступая в роли морального ограничения, предотвращающего неэтичные решения. Маркер «*сөз*» закрепляется через формулу «*сүйлөшөбүз*», обеспечивая культуру диалога и обязательность договоренностей. Аналогично, «*буюрса*» отражает ценность *кут*, признавая внешние факторы и необходимость гармонизации ожиданий.

Таким образом, «Код Ала-Тоо» представляет собой концептуальную модель, в которой ценности и маркеры образуют интегральную систему: ценности задают стратегический и этический контур, а маркеры обеспечивают их практическую реализацию в повседневной коммуникации. Это позволяет рассматривать прагматические маркеры как «живой код» управления, соединяющий символическую сферу культуры и организационные практики.

Эмпирическая проверка модели «Код Ала-Тоо» была проведена в 2025 году и охватила пять социальных групп: предпринимателей, государственных служащих, студентов, представителей молодежи и старшего поколения. Выборка включала 350 респондентов, распределенных по пяти группам: предприниматели (n=70), госслужащие (n=70), студенты (n=70), молодежь (n=70), старшее поколение (n=70). Отбор проводился методом квотной выборки в г. Бишкек, г. Ош, Чуйской и Иссык-Кульской областях [6, с. 189].

Для сбора данных использовался опросник, состоящий из двух блоков: 1) оценка значимости ценностей по 5-балльной шкале; 2) вопросы о частоте использования маркеров в управленческой практике. Также проводились полуструктурированные интервью (n=30) для качественного анализа

Аксиологические ценности рассматривались как нормативное ядро управленческого мышления. Респонденты оценивали значимость категорий *уят*, *ар-намыс*, *кут*, *бата* и *сөз*. Полученные результаты показали устойчиво высокие значения по показателям «*уят*» (4,6–4,7) и «*ар-намыс*» (4,2–4,6), что указывает на их ключевую роль в восприятии управленческих решений.

Прагматические маркеры фиксировались как элементы речевого дискурса, регулирующие взаимодействие. Наиболее универсальным оказался маркер «*буюрса*» (средний показатель 5,0 во всех группах). Значимые вариации наблюдались по маркеру

«өзүбүздүн киши», получившему высокие оценки у государственных служащих (5,0) и низкие у предпринимателей (2,0).

Для анализа данных использовались методы описательной статистики (подсчет средних значений и процентов). Качественные данные обрабатывались методом тематического анализа.

Свободные ответы позволили дополнить количественные данные. Так, 80 % предпринимателей отметили, что выражение «уят болот» ограничивает возможность принятия решений, наносящих ущерб репутации. Более 70 % студентов и представителей молодежи подтвердили, что маркер «сөз» побуждает их выполнять устные обязательства, даже если это сопряжено с издержками. В сельских районах маркер «бата» был устойчиво связан с легитимацией управленческих решений, особенно в случае старшего поколения (4,6).

В целом методологический дизайн позволил не только подтвердить устойчивость прагматических маркеров, но и выявить их связь с аксиологическими ценностями, а также дифференциацию по социальным группам. Эмпирическая база создала предпосылки для анализа функций маркеров как регуляторов управленческих практик и для оценки их кросс-культурного потенциала.

Прагматические маркеры в модели «Код Ала-Тоо» выполняют функцию регуляторов управленческих взаимодействий, соединяя ценностные основания с конкретными практиками. Эмпирические данные позволяют классифицировать их по двум осям: уровень ответственности и степень гибкости. Такая систематизация выявляет как созидательные, так и ограничивающие эффекты использования маркеров [7, с. 850].

1. Роль аксиологических ценностей

Результаты анкетирования подтверждают высокую значимость ценностей *уят* и *ар-намыс* для всех исследованных групп (таблица 1). Эти категории формируют моральный контур управленческих решений. Ценность *сөз* показала наибольшую значимость для предпринимателей и студентов, что отражает ее роль в дисциплине договорных обязательств. *Бата* и *кут* оказались более выраженными в старшем поколении и сельских контекстах, выполняя функцию ритуальной легитимации и гармонизации социальных отношений.

Таблица 1

Значимость ценностей (оценка по шкале Ликерта, 1–5)

Ценность	Предприниматели	Госслужащие	Студенты	Молодежь	Старшее поколение
Уят	4,5	4,6	4,7	4,6	4,7
Ар-намыс	4,4	4,5	4,3	4,2	4,6
Кут	3,6	3,9	3,5	3,7	4,2
Бата	3,2	4,2	3,3	3,4	4,6
Сөз	4,8	4,0	4,6	4,5	4,3

2. Частота использования маркеров

Оценка частоты употребления речевых формул (таблица 2) выявила устойчивость таких маркеров, как *буюрса* (максимальная частота во всех группах) и *уят болот* (особенно у студентов и предпринимателей). При этом использование маркера *өзүбүздүн киши* дифференцировано: он является значимым в государственном секторе и менее востребован в предпринимательской среде.

Таблица 2

Частота использования маркеров (оценка по шкале Ликерта, 1–5)

Маркер	Предприниматели	Госслужащие	Студенты	Молодежь	Старшее поколение
Көрөбүз	3	5	3	4	3
Буюрса	5	5	5	5	5
Уят болот	3	4	5	4	3
Өзүбүздүн киши	2	5	5	4	5
Боло берет	1	4	5	4	5
Баары жайында	2	4	5	4	5
Жөн эле	1	4	5	4	5
Анан	4	4	5	4	3

Для систематизации функций прагматических маркеров была разработана карта (Рис. 1), структурирующая их по двум осям: гибкость и ответственность"

Карта маркеров структурирует их по двум осям: гибкость (высокая/низкая) и ответственность (высокая/низкая):

- Верх–право (адаптивная зрелость): «буюрса» (с планом В), «сүйлөшөбүз» (с повесткой) обеспечивают баланс гибкости и ответственности.
- Верх–лево (этико–нормативный контур): «уят болот» как моральный стоп–сигнал, «бата» как ритуал легитимации.
- Низ–право (гибкость без фиксации): «анан» (без сроков), «жөн эле» (спонтанность) ускоряют действия, но рискуют неопределенностью.
- Низ–лево (неопределенность): «көрөбүз» (без фактов), «баары жайында» (без метрик) размывают ответственность.

Эта диалектика – новизна модели, так как маркеры не просто отражают ментальность, а выступают «живым кодом», регулирующим управленческие процессы. Например, «уят болот» воплощает ценность «ар–намыс», предотвращая неэтичные решения, а «сүйлөшөбүз» поддерживает «сөз», усиливая кооперацию.



Рис. 1. Карта речевых маркеров кыргызского дискурса (оси: гибкость × ответственность)

- 1 – Поддержание гармонии
- 2 – Время/отсрочка (внутреннее)
- 3 – Минимально работоспособное качество
- 4 – Лояльность/идентичность
- 5 – Этический стоп-сигнал
- 6 – Мягкое смещение повестки
- 7 – Время/отсрочка (внешнее, бережный темп)

Примечание: расположение маркеров носит эвристический характер; один и тот же маркер может смещаться в зависимости от процедуры.

3. Связь маркеров с лидерскими архетипами

Маркерная система также определяет ожидания от лидеров. Эмпирические данные показывают, что наибольшую поддержку получают архетипы «Бий» (90,2 %) и «Даанышман» (84,8 %), что указывает на приоритет справедливости, стратегического мышления и моральной ответственности (таблица 3). Маркеры «уят болот» и «сөз» усиливают архетип «Бий», тогда как «сүйлөшөбүз» и «көрөбүз» коррелируют с архетипом «Даанышман».

Таблица 3

Востребованность архетипов лидерства (% упоминания респондентами)

Архетип	Репрезентируемые качества	Предприниматели	Госслужащие	Студенты	Молодежь	Старшее поколение	Средний %
Бий	Справедливость, объективность	92	88	85	90	96	90,2
Даанышман	Стратегическое видение, интуиция	95	82	78	80	89	84,8
Баатыр	Решительность, ответственность	90	65	70	75	60	72,0
Манап	Дипломатичность, координация	60	85	80	83	78	77,2
Кочевник	Гибкость, инновационность	88	50	75	82	40	67,0
Аксакал	Мудрость, опыт, уважение	45	80	60	55	92	66,4

4. Сценарные иллюстрации

Качественные данные демонстрируют, что прагматические маркеры выступают не только как элементы речи, но и как поведенческие регуляторы.

- «Уят болот» выполняет функцию морального барьера: 80 % предпринимателей отказались от краткосрочной выгоды, мотивируя это угрозой репутационным потерям.
- «Сөз» укрепляет дисциплину обязательств: 70 % студентов и молодых респондентов подтвердили выполнение устных обещаний, даже если это создавало неудобства.
- «Бата» обеспечивает легитимацию: 60 % решений в сельских сообществах принимались после получения благословения старших.

- «Өзүбүздүн киши» усиливает доверие в государственных структурах (50 % случаев), но при этом ограничивает конкуренцию.

- «Боло берет» используется студентами как инструмент ускорения проектов (40 % случаев), однако предприниматели его практически не применяют, указывая на снижение качества.

5. Диалектика созидательных и ограничивающих функций

Каждый маркер обладает двойственной природой. В зрелой форме он укрепляет управленческую эффективность (например, «сүйлөшөбүз» при наличии четкой повестки), в незрелой – размывает ответственность (отложенные решения без конкретики). Таким образом, маркеры выступают инструментами, чья продуктивность зависит от контекста применения и уровня институциональной зрелости.

Сравнительный анализ прагматических маркеров кыргызского управленческого дискурса с аналогичными выражениями в других культурных контекстах демонстрирует их уникальную функциональность. В отличие от универсалистских категорий, предложенных в рамках классического кросс-культурного менеджмента, маркеры отражают локальные способы регуляции ответственности, неопределенности и этики.

Кыргызстан. Маркер «*көрөбүз*» («посмотрим») функционирует как адаптивная пауза перед принятием решений. Он признает наличие внешних факторов и служит средством снижения риска поспешных обещаний. В отличие от формального откладывания, «*көрөбүз*» предполагает открытость к дальнейшему развитию ситуации и возможность корректировки курса.

США. Формула «*we'll see*» («посмотрим») близка по содержанию, однако ее использование связано преимущественно с необходимостью сбора дополнительных данных для выбора, а не с признанием непредсказуемости среды. Таким образом, американская практика акцентирует рационально-аналитический аспект, в то время как кыргызская – адаптивно-ценностный.

Россия. Маркер «*авось*» выражает пассивный оптимизм и надежду на благоприятный исход без системного планирования. В отличие от кыргызского «*буюрса*», который сохраняет признание внешних факторов, но допускает наличие плана действий (план В), «авось» в большей степени ассоциируется с отказом от ответственности и делегированием исхода случайности.

Япония. Выражение «*muzukashii desu*» («это сложно») выступает в качестве ритуального отказа, направленного на сохранение гармонии в межличностных отношениях. В отличие от кыргызского маркера «*уят болот*» («будет стыдно»), который выполняет функцию морального ограничителя и напрямую связан с категорией *ар-намыс* (чести), японский маркер регулирует взаимодействие через косвенный отказ и избегание прямой конфронтации.

Сравнительный анализ показывает, что кыргызские маркеры обладают сочетанием трех характеристик:

- Этическая регуляция (*уят болот, сөз*);
- Гибкость в условиях неопределенности (*көрөбүз, буюрса*);
- Духовное измерение управления (*бата, кут*).

Именно эта комбинация отличает кыргызскую модель от известных аналогов. Если американские и японские практики акцентируют рациональность или гармонию, а российские – адаптацию через надежду на случай, то кыргызская система соединяет этику, адаптивность и духовность в единой структуре.

Таким образом, модель «Код Ала-Тоо» обладает кросс-культурным потенциалом, так как восполняет пробел в существующих подходах, предлагая инструменты для управления в условиях институциональной неопределенности, характерной для многих *emerging economies*.

Для того чтобы прагматические маркеры «Кода Ала-Тоо» не оставались исключительно элементами повседневного дискурса, необходима их институционализация – включение в управленческие процедуры и организационные практики. Такой переход позволяет повысить эффективность управления, сохраняя при этом культурную аутентичность.

Во-первых, маркер «сөз» («данное слово») может быть формализован в виде публичных протоколов обязательств. Перевод устных договоренностей в зафиксированные формы (например, через цифровые CRM-системы или коллективные соглашения) обеспечивает рост доверия внутри организации. По данным пилотных сценариев, такая практика увеличивает исполнение обязательств на 20–25 %.

Во-вторых, маркер «сүйлөшөбүз» («поговорим») может быть интегрирован в переговорные процессы через обязательное наличие повестки, времени и формата встреч. Это позволяет сохранить ценность диалога, но придает ему структурированность, предотвращая риск неопределенного откладывания решений.

В-третьих, маркер «уят болот» («будет стыдно») может быть институционализирован посредством механизмов репутационной ответственности. К их числу относятся открытые отчеты, публичные отзывы клиентов и системы внутренней обратной связи. Эти инструменты формализуют моральный контроль, традиционно основанный на социальной санкции, и повышают прозрачность деятельности.

В-четвертых, маркер «бата» («благословение») может быть сохранен в форме ритуальных процедур легитимации. В сельских сообществах он может выражаться в согласии старейшин, в корпоративном контексте – в утверждении стратегических решений советом наставников или экспертным комитетом. Такая практика стабилизирует организационные процессы, обеспечивая их культурное принятие.

В-пятых, маркер «көрөбүз» («посмотрим») может быть переведен в формализованные процедуры управления рисками. Его применение в связке с конкретными условиями («көрөбүз, если будут поставлены материалы») снижает неопределенность и способствует более реалистичному планированию.

Практические импликации использования маркеров проявляются в нескольких направлениях. Для бизнеса они выражаются в снижении транзакционных издержек и росте доверия. Для государственного управления – в укреплении прозрачности и легитимности решений. Для образовательной сферы – в формировании управленческих компетенций, учитывающих культурный контекст.

Таким образом, институционализация маркеров обеспечивает их переход от стихийного использования к системному применению. Это позволяет формировать устойчивую управленческую среду, в которой ценности и практика взаимодействуют не только на уровне дискурса, но и в рамках формальных процедур.

Проведенное исследование подтвердило, что кыргызский управленческий дискурс характеризуется устойчивой связью между аксиологическими ценностями и прагматическими маркерами. Выявленные маркеры выполняют функции регуляторов поведения, формируют рамки ответственности и обеспечивают гармонизацию управленческих решений в условиях институциональной неопределенности.

Концептуальная модель «Код Ала-Тоо» демонстрирует, что ценности (*уят, ар-намыс, кут, бата, сөз*) задают стратегический и этический контур, а маркеры (*көрөбүз, буюрса, уят болот, сүйлөшөбүз, өзүбүздүн киши*) обеспечивают их практическую реализацию. Такая система позволяет рассматривать прагматические маркеры как «живой код» управления, соединяющий культурное наследие и современные организационные практики.

Сравнительный анализ показал, что кыргызская модель отличается от американских, российских и японских аналогов тем, что сочетает три характеристики: этическую регуляцию, адаптивность в условиях неопределенности и духовное измерение управления. Это позволяет использовать «Код Ала-Тоо» как основу для кросс-культурных исследований и прикладных решений в других обществах, где институциональная среда остается нестабильной.

Практическая значимость исследования состоит в том, что институционализация маркеров может способствовать снижению транзакционных издержек, укреплению доверия, повышению прозрачности и легитимности управленческих процессов [8, с. 917]. Для бизнеса это означает формирование более устойчивой корпоративной культуры, для государственного управления – укрепление социальной легитимации решений, для образовательной системы – разработку программ подготовки управленцев, учитывающих культурный контекст.

Вместе с тем исследование имеет ограничения. Во-первых, выборка ограничена Кыргызстаном и не охватывает весь регион Центральной Азии. Во-вторых, методика опросов фиксирует субъективные интерпретации маркеров, что требует расширения корпуса данных через наблюдения и анализ управленческих кейсов. В-третьих, сравнительный аспект носит иллюстративный характер и требует дальнейшей верификации на эмпирическом материале.

Направления дальнейших исследований включают:

- расширение географии эмпирических исследований на соседние страны Центральной Азии;
- разработку индексов зрелости использования маркеров в организациях;
- интеграцию модели «Код Ала-Тоо» в прикладные управленческие инструменты (например, программы этического менеджмента, процедуры управления рисками);
- углубленное сравнение с философиями Ubuntu, ринри и другими системами живого управления.

Таким образом, статья обосновывает модель «Код Ала-Тоо» как уникальный вклад в развитие кросс-культурного менеджмента и открывает перспективы для дальнейших исследований, направленных на формирование культурно укорененных управленческих систем.

Список литературы:

1. Турдукулов Ф.З., Турдукулова Э.Р., Абдыкадыров К.Дж. Формирование кыргызской системы менеджмента: теоретические основы, модели и векторы развития. Монография. / Ф.З.Турдукулов, Э.Р. Турдукулова, К.Дж. Абдыкадыров: Алтын Тамга – Бишкек: 2024.– 510с.
2. Норт, Д. К. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. К. Норт. — Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. — 180 с.
3. Миньоло, У. Темная сторона Запада. От Ренессанса до нашего времени: логика управления и противостояния / У. Миньоло ; пер. с англ. — Москва : Дело, 2021. — 584 с.
4. Тромпенаарс, Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер; пер. с англ. — Москва: Попурри, 2004. — 528 с.

5. Турдукулова Э.Р., Турдукулов А.Ф. Кыргызская управленческая философия: сердце, смысл и дух «Кода Ала-Тоо». Монография. / ЭР. Турдукулова, А.Ф. Турдукулов: Алтын Тамга, 2025. – 242 с.
6. Турдукулова Э.Р., Турдукулов А.Ф., Албанбаева Дж.О. Код Ала-Тоо. «Жети Осуят»: ценностная основа кыргызской системы менеджмента (Третья книга серии «Код Ала-Тоо»)/ Монография. / Э.Р.Турдукулова, А.Ф. Турдукулов, Албанбаева Дж.О.–: Алтын Тамга, 2025. – 282 с.
7. Турдукулов, Ф. З. Кыргызская школа менеджмента: институциональный старт и направления развития / Ф. З. Турдукулов, Э. Р. Турдукулова, Д. О. Албанбаева // Вестник КГУ имени И. Арабаева. – 2025. – № 3/2. – С. 850-891. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-3/2-580-591. – EDN GOCFJG.
8. Албанбаева, Д. О. Развитие зеленого менеджмента в Кыргызстане: вызовы и перспективы / Д. О. Албанбаева, А. А. Термечиков // Вестник КГУ имени И. Арабаева. – 2025. – № 1/2. – С. 917-928. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-1/2-917-928. – EDN ZHGJJK.

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