

18. Бексултанов А.А. Учет финансирования в бюджетных организациях (на примере здравоохранения КР). 2016г. Социально-экономические науки и гуманитарные исследования, 97-101

**References:**

1. Order of the Ministry of Finance of the Kyrgyz Republic dated December 25, 2018 No. 137-P "Regulations on accounting and financial reporting in the public administration sector"
2. Beksultanov A.A. Ways to improve the accounting and use of budgetary funds in the healthcare sector of the Kyrgyz Republic. 2007. Bulletin of scientific conferences. p. 24-27.
3. Beksultanov A.A. Financing of stationary health care systems in foreign countries, Science and new technologies, p.150-153.
4. Beksultanov A.A. Accrual and deduction from wages in the healthcare sector of the Kyrgyz Republic (on the example of the RCC of the Ministry of Health of the Kyrgyz Republic). Bulletin of Kyrgyzstan. №1 2017. p. 86-92.
5. Beksultanov A.A. Budget planning, basics of financing in state organizations of the Kyrgyz Republic (On the example of the health care system of the Kyrgyz Republic) Izvestiya VUZ 2009 (Kyrgyzstan), p. 25-27.
6. Beksultanov A.A. Accounting of financing of a budgetary institution on the example of health care of the kyrgyz republic. Izvestiya of universities of Kyrgyzstan, 2016/ p. 111-113.
7. Beksultanov A.A. Accounting for the financing of budgetary organizationstc "Accounting for the financing of budgetary organizations." 2013 Science and new technologies.
8. Beksultanov A.A. Accounting for financial and non-financial assets of a budget institution 2019, Eurasian Scientific Association. p. 194-196.
9. Beksultanov A.A. Accounting for financing in budgetary organizations (on the example of health care in the Kyrgyz Republic). 2016 Socio-Economic Sciences and Humanities. p. 97-101.

УДК 334.7

DOI 10.33514/ВК-1694-7711-2022-1(2)-156-167

**Бисалиев Рафаэль Валерьевич, Шакирова Клара Капановна**

Евразия эл аралык медициналык университети, окуу жана илимий иштер боюнча  
проректор - биринчи проректор, медицина илимдеринин доктору,

И. Арабаев атындагы КМУ, илимий-басма борбору, экономика илимдеринин доктору

**Бисалиев Рафаэль Валерьевич, Шакирова Клара Капановна**

Евразийский международный медицинский университет, первый проректор-проректор по  
учебной и научной работе, доктор медицинских наук,

КГУ им. И. Арабаева, научно-издательский центр, заведующий, доктор экономических  
наук

**Bisaliiev Rafael Valerievich, Shakirova Klara Kapanova**

Eurasian International Medical University, First Vice-Rector-Vice-Rector for Academic and  
Scientific Work, Doctor of Medical Sciences,

Arabaev KSU, Scientific and Publishing Center, Head, Doctor of Economics

ЭЛ АРАЛЫК КОМПАНИЯЛАРДАГЫ МАДАНИЙ ӨЗ АРА АРАКЕТТЕНУҮНҮН  
ТЕОРИЯЛЫК НЕГИЗДЕРИ  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ  
THEORETICAL BASICS OF CROSS-CULTURAL INTERACTIONS  
IN INTERNATIONAL COMPANIES

**Аннотация:** Тез экономикалык өнүгүү, бизнести интернационалдаштыруу мезгилинде, ички жана тышкы сооданын үлүшү көбөйгөн сайын, бизнес сүйлөшүүлөрүнүн жыштыгы көбөйүп, менеджерлердин ортосундагы натыйжалуу маданияттар аралык байланыш татаал бойдон калууда. Эл аралык менеджмент изилдөөлөрү негизинен дүйнө жүзүндөгү өлкөлөрдөгү башкаруу жүрүм-турумун салыштырууга негизделген. Макала маданий өз ара аракеттенүүнүн негизги көйгөйлөрүн ачып берет, ошондой эле анын ролуна олуттуу көңүл бурулат.

**Аннотация:** Во времена быстрого экономического развития, интернационализации бизнеса, по мере увеличения доли внешней и внутренней торговли увеличивается частота деловых переговоров и эффективная межкультурная коммуникация между менеджерами остается сложной задачей. Международные исследования в области менеджмента были основаны главным образом на сравнении управленческого поведения в странах по всему миру. Статья раскрывает содержание понятия и основные проблемы кросс-культурного взаимодействия, а также значительное внимание уделяется ее роли.

**Annotation:** In times of rapid economic development, internationalization of business, as the share of foreign and domestic trade increases, the frequency of business negotiations increases and effective intercultural communication between managers remains a difficult task. International research in the field of management was based mainly on the comparison of managerial behavior in countries around the world. The article reveals the content of the concept and the main problems of cross-cultural interaction, as well as considerable attention is paid to its role.

**Негизги сөздөр:** интеграция, глобалдашуу, эл аралык компания, жамаат, өз ара аракеттенүү, байланыш, ишкердик байланыштар, артыкчылык.

**Ключевые слова:** интеграция, глобализация, международная компания, коллектив, взаимодействие, общение, деловые связи, преимущество.

**Keywords:** integration, globalization, international company, team, interaction, communication, business relations, advantage.

Современное состояние экономики обуславливает необходимость развития процессов интеграции и глобализации национальных экономик. Безусловно, актуальной остаётся проблема кросс-культурных аспектов управления персоналом в международных компаниях [5, 31].

В специальной литературе присутствуют разные трактовки понятия «кросс-культура»: взаимодействие, общение различных культур, «пересечение культур разных национальностей». Несмотря на столь значительное разнообразие этого понятия, базовыми аксиомами кросс-культурного взаимодействия выступают следующие: отсутствие «плохих» культур, культура познаётся в сравнении, встречаются разные, но равные культуры [23]. Нельзя не согласиться с мнением некоторых авторов, что кросс-культурные взаимодействия становятся всё более важной проблемой в современном мире: расширяются деловые связи,

формируются многонациональные коллективы, развиваются транснациональные компании, организуются международные общественные объединения, растут межкультурные связи. Следует отметить, что кросс-культурное взаимодействие постепенно формирует единое социокультурное пространство, в котором возможно существование и развитие различных видов культур [25].

Проблема кросс-культурного взаимодействия получила научную постановку в девяностых годах, была разработана концепция межкультурного взаимодействия [11], определена предметная область сравнительного и кросс-культурного менеджмента, созданы базовые модели кросс-культурного взаимодействия [14]. Однако авторы констатируют, что четких определений и областей научного исследования кросс-культурных взаимодействий нет, отсутствует общий подход к моделированию кросс-культурных взаимодействий [9]. Согласно точке зрения Н.П. Зенченко [13], кросс-культурное взаимодействие выступает основой создания дополнительных конкурентных преимуществ компании. Полагаясь на то, что дополнительные преимущества – это характеристики или особенности фирмы, которые обеспечивают компании превосходство над прямыми конкурентами, то такие характеристики или свойства, в первую очередь, определяются ресурсами компании, начиная от осязаемых активов физических и финансовых, и заканчивая неосязаемыми активами в виде имиджа, технологий ноу-хау и человеческого капитала [25].

Для выхода на международный рынок, организации необходимо определить условия конкурентной борьбы на том или ином рынке, оценить риски. В связи с этим, конкуренция может быть мультинациональной и глобальной. В первом случае, соперники находятся в борьбе за лидерство на рынках разных стран. Стратегии, которые были разработаны и апробированы для конкретной страны, а также конкурентные преимущества, достигнутые в рамках этой страны, не выходят за её рамки и не распространяются на любые другие страны, в которых работает организация. Во втором варианте конкуренции - компания способна укрепить свои позиции путём осуществления деловых операций в мире. Конкурентные преимущества, которые были достигнуты на внутреннем рынке, «дополняются и обогащаются преимуществами, создаваемыми в других странах (размещение предприятий в странах с низким уровнем оплаты труда, передача опыта и навыков ведения бизнеса из одной страны в другую, обслуживание муниципальных клиентов, высокая репутация торговой марки)». Однако достичь высоких результатов компания может лишь на основе «гармонизации культурного разнообразия», другими словами, грамотного управления мультикультурным коллективом [9, 13, 20].

Выделены факторы преимуществ международных компаний, а именно [18]:

- возможность использования финансовых ресурсов из многих источников, включая головные компании, физические и юридические лица принимающих стран, займы финансовых институтов принимающих стран и третьих государств;
- владение природными ресурсами, капиталом и информацией о научно-технических достижениях в разных странах;
- географическое расположение предприятий с использованием выгод от объемов внутреннего рынка принимающих стран, цены и квалификации, рабочей силы, доступности природных ресурсов, либеральной нормативной правовой базы;
- возможность обладать сведениями о конъюнктуре мировых товарных, валютных и финансовых рынков.

Л.М. Симонова [26] считает, что «культура автоматически отстаивает минимальный интеллектуальный и информационный суверенитет каждой нации». И, наоборот, ее ослабление и упадок вызывают потерю странового «иммунитета» и сопротивляемости воздействию международной конкуренции. Так, распространяемые странами - разработчиками в других национальных культурах технологии и модели управления, навязывающие чуждые им ценности и нормы поведения, негативным образом сказываются на конкурентоспособности стран-реципиентов: даже самые эффективные технологии управления, не стыкующиеся и не интегрированные в контекст данной национальной культуры, приводят к падению конкурентоспособности данной страны. Отстаивание культурной самобытности — это действенная стратегия международной конкурентной борьбы и инкорпорирования в «глобальную корпорацию» на конкурентоспособных основаниях уникальности и эффективности, источником которых, опять же, служит национальная деловая культура. Автор полагала, что для решения накопившихся проблем и противоречий глобализации возможно и целесообразно применение транскультурного подхода, базирующегося на анализе социокультурных факторов геоэкономического развития, что не может быть достигнуто в рамках традиционной либеральной доктрины. Кратко существо данного подхода может быть выражено в следующих положениях:

- транскультурный подход используется применительно к трансграничным процессам и операциям в мировой экономике, осуществляемым с пересечением национальных границ, на что и указывает приставка «транс-»;
- анализ экономических факторов глобализации обязательно должен быть дополнен исследованием кросс-культурной трансформации, динамики взаимодействия национальных деловых культур и систем менеджмента;
- транскультурный подход — это одновременно и антропоцентристский подход, в центр исследования которого поставлен человек, его менталитет, система ценностей и поведенческие установки, отвечающий реалиям новой «бихевиористской» экономики;
- формирование нового «человекоцентричного» хозяйственного механизма постиндустриального общества требует замены «экономического детерминизма», преодоления внеличного рассмотрения экономических явлений и процессов. При этом анализ технологической многоукладности и экономической неравновесности общества должен быть дополнен исследованием его социокультурной динамики, множественности социальных ценностей, типов массового и индивидуального сознания;
- социокультурные переменные — собственно деловую культуру, идеологию, религию и т.п. — правомерно рассматривать в качестве катализаторов, инициирующих ключевые изменения, социальные и экономические новации постиндустриального общества. Соответственно, требуется новый тип управления, осуществляемого на основе интегрированных предпринимательских и социально-нравственных решений;
- поскольку феномен глобализации выходит за чисто экономические рамки, правомерно рассматривать любое явление или институт геоэкономики, независимо от характера, уровня или масштаба, как «социальную конструкцию» и продукт культуры;
- это комплексный, междисциплинарный подход, который позволяет интегрировать теоретические достижения социологии, антропологии, экономической теории, социальной психологии, сравнительного менеджмента, организационного поведения, а также идеологические компоненты в единую методологическую концепцию. Именно на широком социокультурном основании можно интегрировать различные современные школы и

концепции вокруг основного ядра — экономики. Данный транскультурный подход требует переосмысления устоявшихся методологических оснований, выработки принципиально нового концептуального аппарата исследований проблем глобализации.

По мнению Н.Г. Василенко [4] сложность кросс-культурного взаимодействия ещё обуславливается частой неосознанностью своей культурной специфики многих вступающих в него людей. Исследователем определены наиболее характерные области социально-экономической деятельности бизнес-организаций, где происходит пересечение, взаимодействие, столкновение разных культур: управление международным и межрегиональным бизнесом; взаимодействие профессиональных субкультур в бизнесе; управление ценностями компании; коммуникация с внешней средой компании; маркетинг; управление человеческими ресурсами; переезд, трудоустройство и карьерный рост в другом регионе, стране; взаимодействие города и села в России.

Современное общество находится в активном процессе глобализации, в этом ему помогают развитие сети Интернет, сравнительная открытость границ между странами и постепенная цифровизация данных. Благодаря глобализации поменялись многие аспекты нашей жизни, в том числе возникли изменения в процессе управлений компаниями. Большинство организаций стали использовать принцип кросс-культурного менеджмента в целях повышения эффективности.

Концептуализация основ кросс-культурного менеджмента как метода управления межнациональными отношениями в организации стала возможна благодаря трудам Т. Парсонса [21] и Р. Мертона [17], В.И. Добренькова [8], Г.Е. Зборовского [12], Т.Г. Грушевицкой [7], Т.Н. Персиковой [22], Г. Хофстеде [32], Л.М. Дробижевой [10], Ю.В. Арутюняна [1] и др. Кросс-культурный менеджмент за рубежом был сформирован и внесён в научные дисциплины в 80-х годах прошлого века [9, 30]. И если первые исследования были направлены более на политические аспекты кросс-культурного управления, то в конце 90-х кросс-культурный менеджмент становится более коммуникативным и более направленным на культурный аспект. Так, в первом издании работы Нэнси Адлер «Международные измерения организационного поведения» в 1991 году, кросс-культурный менеджмент был отнесён к международному менеджменту, отчасти связан со стратегическим планированием и не являлся отдельным видом менеджмента [30].

Кросс-культурный менеджмент в своем развитии прошёл три основных этапа. Первый этап связан с исследованием проблем на транснациональном уровне вследствие проникновения крупных национальных компаний на рынки других стран. Объектом исследования на данном этапе являлись модели культур отдельных стран, которые вырабатывались многими поколениями. Такие системы ценностей не могут быть изменены без причинения ущерба для нации, в связи с этим исследования не были направлены на «сглаживание» культурных особенностей [25]. На втором этапе развития кросс-культурного менеджмента были разработаны теории и типологии корпоративных культур, связанные с международным разделением труда. По результатам исследований было выявлено влияние национальных культур на типы и формы хозяйствования, было установлено, что изменение корпоративных культур связано с изучением особенностей менталитета, языка, обычаев, культуры. И, наконец, третий этап развития кросс-культурного менеджмента характеризовался исследованием разнообразия культурных особенностей, взаимодействия культур, преобразованием традиционных концепций управления персоналом в новые подходы с учетом международных различий [15, 24]. В последние годы на первое место

выходят исследования по управлению «культурным разнообразием», направленные на выработку механизмов, которые бы позволяли, сохраняя национально-культурную самобытность определённых групп населения, обеспечить устойчивый и строгий управленческий контроль путём выработки некоего общего, приемлемого для представителей разных культур, «протокола» - кросс-культурных технологий управления. Дополнительный импульс этим исследованиям придает очередной виток геополитического развития – процессы межкультурного взаимодействия в региональных интеграционных процессах (Европа, Ближний Восток, Латинская Америка) показывают сходность применения кросс-культурных механизмов управления как в бизнесе, так и в геополитике.

Исторически в советский период между работодателями и наёмными работниками наблюдались противоречивые отношения, сформированные под воздействием административно-командной системы, при которой в рабочей обстановке предприятия (организации) доминировала жёсткая регламентация процедур взаимодействия с работниками. В конце XX в., с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте, сформировалась новая система управления персоналом. Персонал стал рассматриваться как ключевой стратегический ресурс предприятия: не люди для организации, а организация – для людей [14].

Кросс-культурный менеджмент - сравнительно новая область знания для России, это менеджмент, осуществляемый на стыке культур: макроуровень - управление на стыке национальных и региональных культур; микроуровень - на стыке территориальных, возрастных, профессиональных, организационных, иных культур. А.В. Чемулова [28] ссылаясь на многочисленные исследования, проведёнными транснациональными корпорациями, отмечает проблему кросс-культурного менеджмента в России актуальной, сравнивая её с актуальными современными трендами цифровизации, такие как искусственный интеллект и т.д.

Полиэтничность российского общества обуславливает целесообразность учёта кросс-культурных аспектов в бизнесе. Поэтому руководителям международного и регионального бизнеса целесообразно развиваться в вопросах кросс-культурного менеджмента и коммуникаций, а организациям - обучать персонал в этом направлении. Изучение кросс-культурной темы помогает менеджерам лучше узнать себя, идентифицировать свой культурный профиль, развить кросс-культурную компетенцию, а значит избежать рисков, нежелательных последствий для бизнеса, карьеры и личной жизни, стать более успешными [4, 18, 19].

Кросс-культурный менеджмент является частью общей теории менеджмента, в рамках которой формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера. Кросс-культурный менеджмент позволяет оценить характерные черты и достоинства взглядов на специфику основных различий в ведущих школах менеджмента и необходимость учета их в ходе практических взаимоотношений с организациями (компаниями), относящимися к соответствующей школе. Современные межстрановые экономические отношения должны опираться на культуру, историю и другие основополагающие факторы внешней среды в процессе бизнес-деятельности.

Главная цель сравнительного менеджмента – повышение эффективности управления организацией за счёт грамотного использования руководителями разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров, и особенностей стран, в которых осуществляется их деятельность [29, 33].

По мнению исследователей [2], при переходе к международной модели бизнеса, осуществляемого в различных культурных средах, его эффективность всё больше оказывается зависимой «от национальной культурной составляющей», в которой заключены возможности «получения и развития конкурентного преимущества». Таким образом, главными целями международного менеджмента выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счёт возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.

Кросс-культурный менеджмент возник как практическая дисциплина. В его основу легли практические рекомендации, сформулированные для широкого круга руководителей и менеджеров разного уровня с целью снижения экономических рисков и потерь, связанных с межкультурными конфликтами. А потери такого рода значительны и существенны. Статистика по ним мало известна и часто остаётся в архивах компаний, однако даже несколько примеров могут свидетельствовать об их масштабах [27].

Под кросс-культурным менеджментом имеется в виду менеджмент, осуществляемый на стыке культур. Поэтому большинство литературы по кросс-культурному менеджменту посвящено рассмотрению особенностей национального поведения в различных странах и регионах мира и их сравнению.

Основные принципы кросс-культурного менеджмента, сформулированные Ричардом Гестландом в книге «Кросс-культурное поведение в бизнесе», звучат: в международном бизнесе продавец должен приспособливаться к покупателю; в международном бизнесе гость должен соблюдать местные обычаи [6]. Культурные различия выполняют существенную роль и оказывают влияние на деятельность компаний, следствием чего являются возникающие в международном бизнесе кросс-культурные проблемы – разногласия при работе в новых социальных и культурных условиях, вызванные менталитетом отдельных групп лиц [4].

Эффективный кросскультурный менеджмент означает совместное с представителями других культур ведения бизнеса, основанное на признании и уважении кросс-культурных различий и формировании общей корпоративной системы ценностей, которые бы воспринимались и признавались каждым членом многонационального коллектива. Речь идёт о формировании специфической корпоративной культуры, которая возникала на базе национальных деловых культур, гармонично сочетала в себе отдельные аспекты культуры каждой нации, но не повторяла полностью ни одной из них.

Кросс-культурный менеджмент направлен на решение следующих задач клиентов: 1) помощь в управлении деловыми отношениями, возникающими в поликультурной среде, включающая, в т.ч. создание толерантного взаимодействия, успешных коммуникаций, условий плодотворного труда и прибыльного бизнеса на пересечении разных деловых культур; 2) регулирование межкультурных конфликтов в бизнес-среде; 3) развитие кросс-культурной компетенции собственников бизнеса, менеджеров, персонала. Помимо указанных выше компонентов, кросс-культурный менеджмент позволяет изучить и

объяснить культурные различия и определить эффективные приемы управления отношениями, возникающих в международных коллективах [11, 16].

Как и любая область знаний, кросс-культурный менеджмент содержит предмет (отношения, возникающие на стыке национальных и организационных структур, проблемы межкультурных взаимодействий) и объект (деятельность в рамках кросс-культурного взаимодействия) [20].

В свою очередь, на внешнем уровне технологии и закономерности кросс-культурного менеджмента проявляются в следующем [3]:

- участие в международном разделении труда (региональная, национальная специфика);
- взаимодействие бизнес-культур при международных контактах (переговоры, внешнеэкономическая деятельность предприятия);
- создание сетей, представительств и филиалов в инокультурной среде (международные, межрегиональные сетевые компании);
- слияния и поглощения.

Что касается внутреннего уровня применения закономерностей и механизмов кросс-культурного менеджмента, то необходимо при [3]:

- внедрении на предприятиях новых технологий и систем хозяйствования;
- реформировании и реструктуризации предприятия;
- управлении поликультурными и полиэтническими коллективами.

Методы обучения кросс-культурному менеджменту разбивают на три группы: просвещение, ориентирование и тренинг [27].

1. Кросс-культурное просвещение—это приобретение знаний путем чтения книг, просмотра фильмов, прослушивания академических курсов. Часто полученные таким путём знания не могут смягчить культурный шок. Их трудно применить на практике.

2. Кросс-культурное ориентирование осуществляется с помощью культурных ассимиляторов. Культурные ассимиляторы состоят из описания ситуаций, в которых взаимодействуют персонажи из разных культур. Каждая ситуация снабжена интерпретациями, из которых нужно выбрать наиболее правильную.

3. Кросс-культурный тренинг – метод активно развивающего обучения, в наибольшей степени соответствующий целям реального бизнеса. Он позволяет сформировать практические навыки межкультурного взаимодействия, подготовиться и преодолеть отрицательные последствия культурного шока.

Выбор метода обучения кросс-культурному менеджменту зависит от задач организации. Предпринимательство, далеко выходя за национальные рамки, вовлекает в свою орбиту все большее число людей с различным культурным кругозором. В результате культурные различия начинают играть в организациях возрастающую роль и сильнее воздействовать на предельную эффективность деловой деятельности. Отсюда и возникают кросс-культурные проблемы в международном бизнесе - противоречия при работе в новых социальных и культурных условиях, обусловленные различиями в стереотипах мышления между отдельными группами людей. Формирование человеческого мышления происходит под воздействием знаний, веры, искусства, морали, законов, обычаев и любых других способностей и привычек, приобретенных обществом в процессе своего развития.

Таким образом, процессы происходящие в мировой экономике обуславливают активное привлечение зарубежных сотрудников. В свою очередь, иностранные специалисты



так или иначе являются неотъемлемой составляющей кросс-культурного взаимодействия, представляющие несомненную экономическую ценность для международных компаний. Привлечение работников из-за рубежа является преимуществом и фактором повышения конкурентоспособности и развития компаний как на международном, так и на региональном уровнях. В этой связи назрела острая необходимость пересмотра, а в некоторых случаях изменений методов и технологий управления персоналом.

### Список использованной литературы:

1. Арутюнян Ю.В. Социально-культурное развитие и национальное самосознание // Социологические исследования. 1990. № 7. - С. 42–49.
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
3. Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация. Учебное пособие. – М.: ГУУ, 2008. – 128 с.
4. Василенко Н.Г. Развитие кросс-культурного менеджмента // Альманах современной науки и образования. 2013. №2 (69). - С. 48-50.
5. Висторобская Е.Н., Гребеник Л.Г. Глобальное видение кадровой политики организации в условиях инновационной среды // Международный журнал экспериментального образования. 2014. № 3-2. – С. 113-114.
6. Гестеланд Ричард Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. - Днепропетровск: Баланс-клуб, 2009. - С. 276.
7. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации. М.: Юнити, 2003. – 352 с.
8. Добреньков В.И., Кравченко А.И. Фундаментальная социология в 15-ти томах. Т. 13. Организация и управление. М.: ИНФРА-М, 2007. - 942 с.
9. Долятовский В. А. Сравнительный менеджмент. Р-н-Д.: РГЭУ, 2009. 189 с.
10. Дробижина Л.М. Этническое самосознание русских в современных условиях // Советская этнография. 1991. №1. - С. 3–13.
11. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. Учебное пособие / пер. с англ. М.: Вильямс, 2000.
12. Зборовский Г.Е., Костина Н.В. Социология управления. – М.: Гардарики, 2008. – 272 с.
13. Зенченко Н.П. Управление кросс-культурными коллективами в организациях. Дисс. к.э.н. Москва, 2016 – 154 с.
14. Картавый М. А., Нехамкин А. Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента //Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 3.С.11-28.
15. Красина Ф.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. — Томск: Эль Контент, 2013. — 158 с.
16. Медведев А.Г. Международный менеджмент. СПб: Изд. «Высшая школа менеджмента». 2014 – 496 с.
17. Мертон Р.К. Социальная теория и социальная структура. М., 2006. - 873 с.
18. Мясоедов С. П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. Учебное пособие. М.: Дело, 2003 – 256 с.
19. Мясоедов С. П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009. - 320 с.
20. Найджел Дж. Холден Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М.: Юнити-Дана, 2005 – 364 с.

21. Парсонс Т. Система современных обществ / Пер. с англ. Л. А. Седова и А. Д. Ковалева. Под ред. М. С. Ковалевой. М.: Аспект Пресс, 1998. – 270 с.
22. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2004. – 224 с.
23. Рожкова Л.В., Тугускина Г.Н., Сальникова О.В., Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. №1-2. - С. 82 – 94.
24. Рычихина Н.С., Элкхидер М.М.О. Управление персоналом международной конгломератной компании // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2018. № 2. (54) – С. 63 – 71.
25. Сейфуллаева М.Э. Конкурентные преимущества международной компании – фактор стратегического успеха // Известия Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2011. №1. - С. 83 – 92.
26. Симонова Л.М. Теория и методология кросс-культурных взаимодействий в международном предпринимательстве. Автореф. дисс. д.э.н. – Санкт-Петербург, 2003. – 36 с.
27. Цыцарова Н.М. Кросс-культурный менеджмент: учебно-методическое пособие.– Ульяновск : УлГТУ, 2017. – 134 с.
28. Чемулова А.В. Кросс-культурный менеджмент в транснациональных компаниях // Журнал социологических исследований. 2019. Т.4. №3. - С. 3 – 5.
29. Шацкая Е.Ю. «Кросскультурный менеджмент. Методические указания. – Старополь, 2017. – 28 с.
30. Adler Ronald B., Rosenfeld Lawrence B., Proctor Russel. F. Interplay: the process of interpersonal communication. - 14th Ed. – New York: Oxford University Press, 2018.
31. Armstrong M. A Handbook of human resource management practice // Kogan Page, London, 2006, 10th ed, 982 p.
32. Hofstede G. Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. L.: McGraw-Hill International, 1991. 282 p.
33. Севастьянова К.Д. Кросс-культурные проблемы в международном бизнесе [Электронный ресурс] [http://scjournal.ru/articles/issn\\_1993-5552\\_2012\\_12-1\\_36.pdf](http://scjournal.ru/articles/issn_1993-5552_2012_12-1_36.pdf)

#### References:

1. Harutyunyan Yu.V. Socio-cultural development and national identity // Sociological research. 1990. No. 7. - pp. 42-49.
2. Bazarova T.Yu., Eremina B.L. Personnel management: Textbook for universities. — 2nd ed., reprint. and add. — M: UNITY, 2002. -560 p.
3. Bunina V.G. Cross-cultural management and intercultural communication. Textbook. – M.: GUU, 2008. – 128 p.
4. Vasilenko N.G. Development of cross-cultural management // Almanac of modern science and education. 2013. No. 2 (69). - pp. 48-50.
5. Vistorobskaya E.N., Grebenik L.G. Global vision of the personnel policy of the organization in the conditions of an innovative environment // International Journal of Experimental Education. 2014. No. 3-2. – pp. 113-114.
6. Gesteland Richard R. Cross-cultural behavior in business. - Dnepropetrovsk: Balance-club, 2009. - p. 276.

7. Grushevitskaya T.G., Popkov V.D., Sadokhin A.P. Fundamentals of intercultural communication. M.: Unity, 2003. – 352 p.
8. Dobrenkov V.I., Kravchenko A.I. Fundamental sociology in 15 volumes. Vol. 13. Organization and management. Moscow: INFRA-M, 2007. - 942 p.
9. Dolyatovsky V. A. Comparative management. R-n-D.: RSEU, 2009. 189 p.
10. Drobizheva L.M. Ethnic identity of Russians in modern conditions // Soviet ethnography. 1991. No. 1. - C. 3-13.
11. Drucker P. Management tasks in the 21st century. Textbook / translated from English M.: Williams, 2000.
12. Zborovsky G.E., Kostina N.V. Sociology of management. – M.: Gardariki, 2008. – 272 p.
13. Zenchenko N.P. Management of cross-cultural collectives in organizations. Diss. Candidate of Economics Moscow, 2016 – 154 p.
14. Kartavy M. A., Nehamkin A. N. Methodological principles of the formation of Russian management // Management in Russia and abroad. 1999. No. 3. pp.11-28.
15. Krasina F.A. Human Resource Management: textbook. — Tomsk: El Content, 2013. — 158 p.
16. Medvedev A.G. International management. St. Petersburg: Publishing house "Higher School of Management". 2014 – 496 p .
17. Merton R.K. Social theory and social structure. M., 2006. - 873 p.
18. Myasoedov S. P. Fundamentals of cross-cultural management: How to do business with representatives of other countries and cultures. Textbook. Moscow: Delo, 2003 – 256 p.
19. Myasoedov S. P. Business management in various business cultures. Moscow: Vershina, 2009. - 320 p.
20. Nigel J. Holden Cross-Cultural Management. The concept of cognitive management. Moscow: Unity-Dana, 2005 – 364 p.
21. Parsons T. The system of modern societies / Translated from English by JI. A. Sedova and A.D. Kovalev. Edited by M. S. Kovaleva. M.: Aspect Press, 1998. – 270 p
22. Persikova T.N. Intercultural communication and corporate culture. – M.: Logos, 2004. – 224 p.
23. Rozhkova L.V., Tuguskina G.N., Salnikova O.V., Management of cross-cultural collectives in international and national business // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. 2019. No.1-2. - pp. 82-94.
24. Rychikhina N.S., Elkhider M.M.O. Personnel management of an international conglomerate company // Modern high-tech technologies. Regional application. 2018. No. 2. (54) – pp. 63-71.
25. Seifullayeva M.E. Competitive advantages of an international company – a factor of strategic success // Proceedings of the Plekhanov Russian University of Economics. 2011. No. 1. - pp. 83 – 92.
26. Simonova L.M. Theory and methodology of cross-cultural interactions in international entrepreneurship. Autoref. diss. Doctor of Economics – St. Petersburg, 2003. – 36 p.
27. Tsitsarova N.M. Cross-cultural management: an educational and methodological guide.– Ulyanovsk : UISTU, 2017. – 134 p.
28. Chemulova A.V. Cross-cultural management in multinational companies // Journal of Sociological Research. 2019. Vol.4. No.3. - p. 3 – 5.
29. Shatskaya E.Yu. "Cross-cultural management. Methodical instructions. – Staropol, 2017. – 28 p.
30. Adler Ronald B., Rosenfeld Lawrence B., Proctor Russel. F. Interplay: the process of interpersonal communication. - 14th Ed. – New York: Oxford University Press, 2018.

31. Armstrong M. A Handbook of human resource management practice // Kogan Page, London, 2006, 10th ed, 982 p.
32. Hofstede G. Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. L.: McGraw-Hill International, 1991. 282 p.
33. Sevastyanova K.D. Cross-cultural problems in international business [Electronic resource] [http://scjournal.ru/articles/issn\\_1993-5552\\_2012\\_12-1\\_36.pdf](http://scjournal.ru/articles/issn_1993-5552_2012_12-1_36.pdf) .

УДК 33

DOI 10.33514/ВК-1694-7711-2022-1(2)-167-170

**Голлиев Н.**

Кыргыз Республикасынын К. Дикамбаев атындагы Тышкы иштер министрлигинин  
Дипломатиялык академиясы, эл аралык мамилелер жана укук кафедрасы, аспирант

**Голлиев Н.**

Дипломатическая академия Министерства иностранных дел Кыргызской Республики им. К.  
Дикамбаева, кафедра международных отношений и права дипломатической академии,  
аспирант

**Golliev N.**

Diplomatic academy The Ministry of Foreign Affairs of the Kyrgyz Republic, Department of  
International Relations and Law of the Diplomatic Academy, Postgraduate student

**ТҮРКМӨНСТАНДЫН СУУ ДИПЛОМАТИЯСЫ**  
**ВОДНАЯ ДИПЛОМАТИЯ ТУРКМЕНИСТАНА**  
**WATER DIPLOMACY OF TURKMENISTAN**

**Аннотация:** Макалада "суу дипломатиясы" түшүнүгүнүн мазмуну каралат жана талданат, ошондой эле Түркмөнстандын "суу дипломатиясынын" вектору аныкталат. Бул талдоо көрсөткөндөй, жаңы дипломатиялык демилгелер суу пайдалануунун жана суу бөлүштүрүүнүн адилеттүү жана илимий жактан негизделген эрежелерин издөө жолунда суу проблемаларын тынчтык жолу менен жөнгө салуу ыкмаларын иштеп чыгууга жардам берет..

**Аннотация:** В статье рассматривается и анализируется содержание понятия «водная дипломатия», а также определяется вектор «водной дипломатии» Туркменистана. Данный анализ показывает, что новые дипломатические инициативы на пути поиска справедливых и научно обоснованных правил водопотребления и водodelения помогут выработать способы мирного урегулирования водных проблем.

**Annotation:** The article discusses and analyzes the content of the concept of "water diplomacy", and also defines the vector of "water diplomacy" of Turkmenistan. This analysis shows that new diplomatic initiatives in the search for fair and scientifically sound rules for water consumption and water allocation will help develop ways to peacefully resolve water problems.

**Негизги сөздөр:** Эл аралык суу мыйзамы, "Суу дипломатия", натыйжалар жана учурдагы абалы, суу ресурстарын бөлүштүрүү жана пайдалануу..

**Ключевые слова:** международное водное право, «водная дипломатия», результаты и современное состояние, распределение и использование водных ресурсов.

**Key words:** international water law, "water diplomacy", results and current state, distribution and use of water resources..