



Научная статья / Scientific article
МРПТИ / IRSTI 02.41.41



<https://doi.org/10.32523/3080-1281-2025-153-4-44-59>

INSTITUTIONAL MEMORY AND CRITICAL RATIONALISM IN PUBLIC ADMINISTRATION

Zhomart MEDEUOV✉^{ID}

Maqsut Narikbayev University, Astana, Kazakhstan

✉ zhmedeuov@gmail.com

Abstract. This article analyzes the functioning of social institutions through the lens of the of institutional memory, which encompasses knowledge, narratives, and organizational identity. The concept's practical focus on preventing the repetition of past mistakes allows for an interpretation of institutional memory within the context of critical rationalism. Empirical material is provided through Kazakhstani cases demonstrating current practices for working with institutional memory at the level of governmental and non-governmental organizations. An analysis of global and Kazakhstani experience demonstrates that the problem of institutional memory is particularly relevant for the public sector. The study identifies three approaches to addressing this issue: institutional memory depends on its bearers—the continuity between people ensures the continuity of ideas; institutional memory grows from organizational memory, which in turn is based on the growth of knowledge, including through training; and institutional memory is developed using artificial intelligence tools. The latter is becoming an integral part of Kazakhstan's strategic goal of transforming into a digital state.

Keywords: Institutional memory; critical rationalism; public policy; Kazakhstan

For citation:

Medeuov Zh. Institutional memory and critical rationalism in public administration // *Jete – Journal of Philosophy, Religious and Cultural Studies*. – 2025. – Vol. 153. – No. 4. – P. 44-59. <https://doi.org/10.32523/3080-1281-2025-153-4-44-59>.

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДАҒЫ ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ЖАДЫ ЖӘНЕ СЫНИ РАЦИОНАЛИЗМ

Жомарт МЕДЕУОВ

Maqsut Narikbayev University, Астана, Қазақстан

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ПАМЯТЬ И КРИТИЧЕСКИЙ РАЦИОНАЛИЗМ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Жомарт МЕДЕУОВ

Maqsut Narikbayev University, Астана, Казахстан

Андатпа. Бұл мақалада элеуметтік институттардың жұмыс істеуі білімді, баяндауды және ұйымдық сәйкестікті қамтитын институционалдық жад тұжырымдамасы тұрғысынан талданады. Тұжырымдаманың өткен қателіктердің қайталануын болдырмауға практикалық бағыты институционалдық жадты сыни рационализм контекстінде түсіндіруге мүмкіндік береді. Эмпирикалық материал үкіметтік және үкіметтік емес ұйымдар деңгейінде институционалдық жадпен жұмыс істедудің қазіргі тәжірибелерін көрсететін қазақстандық жағдайлар арқылы берілген. Әлемдік және қазақстандық тәжірибені талдау институционалдық жад мәселесінің мемлекеттік сектор үшін ерекше өзекті екенін көрсетеді. Зерттеу бұл мәселені шешудің үш тәсілін анықтайды: институционалдық жад оны тасымалдаушыларға байланысты – идеялардың сабақтастығы адамдар арасындағы сабақтастықпен қамтамасыз етіледі; институционалдық жад ұйымдық жадтан өседі, ол өз кезегінде білімнің өсуіне, соның ішінде оқыту арқылы негізделген; және институционалдық жад жасанды интеллект құралдарын пайдаланып дамиды. Соңғысы Қазақстанның цифрлық мемлекетке айналу стратегиялық мақсатының ажырамас бөлігіне айналуға.

Түйін сөздер: институционалдық жады; сыни рационализм; мемлекеттік басқару; Қазақстан

Аннотация. В статье анализируется функционирование социальных институтов с точки зрения концепта институциональной памяти, содержанием которого являются знания, нарративы и организационная идентичность. Практическая направленность концепта на исключение повтора прежних ошибок позволяет интерпретировать проблематику институциональной памяти в контексте критического рационализма. В качестве эмпирического материала рассматриваются казахстанские кейсы, демонстрирующие актуализированные практики по работе с институциональной памятью на уровне государственных и негосударственных организаций. Анализ мирового и казахстанского опыта показывает, что проблема институциональной памяти особенно актуальна для государственного сектора. Исследование выделяет три подхода в ее решении: институциональная память зависит от её носителей – преемственность идей обеспечивается преемственностью между людьми; институциональная память вырастает из организационной памяти, которая, в свою очередь, основывается на приращении знаний, в том числе через обучение; институциональная память развивается с помощью инструментов искусственного интеллекта. Последнее становится неотъемлемой частью стратегической цели Казахстана по трансформации в цифровое государство.

Ключевые слова: институциональная память; критический рационализм, государственное управление, Казахстан

Для цитирования:

Медеуов Ж. Институциональная память и критический рационализм в государственном управлении // Jete – Journal of Philosophy, Religious and Cultural Studies. – 2025. – Vol. 153. – No. 4. – С. 44-59. <https://doi.org/10.32523/3080-1281-2025-153-4-44-59>.

Введение

Концепт институциональной памяти или амнезии, если акцентировать внимание на негативных последствиях дисфункции памяти (Stark & Head, 2019), описывает социальные институты с точки зрения функционирования индивидуальной и организационной памяти, содержанием которых являются репрезентативные знания, объединяющие/разделяющие нарративы и идентичности. Этим содержанием институциональной памяти руководствуются люди в качестве индивидуальных и коллективных акторов, входящих в ассамбляжи из материальных и экспрессивных компонентов. Люди в качестве индивидуальных сущностей являются составными частями других больших индивидуальных целых, таких, как «отдельные сообщества, отдельные организации, отдельные города и отдельные национальные государства» (DeLanda, 2006, p. 28). Среди всех социальных институтов, которые образуются в результате взаимодействия людей, слабым звеном в обеспечении институциональной памяти оказывается государственный сектор. Это объясняется двумя причинами. Во-первых, постоянной ротацией политических и административных государственных служащих, которая происходит в результате демократических или недемократических выборов. Во-вторых, фундаментальными изменениями в управленческой среде. Сегодня государственные органы вынуждены делиться своей монополией на власть и взаимодействовать с широким кругом акторов из частного и негосударственного секторов при реализации государственной политики (Corbett et al., 2018). В результате память о вырабатываемых решениях оказывается рассредоточенной среди множества индивидов и организаций, каждый из которых не имеет полной версии истории принятия решения, включая документов, ее подтверждающих.

Следует отметить, что проблема институциональной памяти в государственном управлении не является новой, она десятилетиями рассматривалась в неявном, теоретически не актуализированном виде. Однако, начиная с 2000-х годов, в вопросах государственного управления тема институциональной памяти становится предметом систематического анализа (Corbett et al., 2018). Ключевой причиной подобного обращения к памяти стали повторяющиеся ошибки в реализации государственной политики. Помимо указанных выше причин, ряд исследователей связывают повторяющиеся ошибки с внедрением Нового государственного менеджмента (New Public Management) в государственное управление, результатом которого стало стремление к постоянным изменениям и, как следствие, пренебрежительное отношение к прошлому (Pollitt, 2009); частыми реорганизациями и сокращением расходов на содержание государственных органов; снижением роли и значения функции «запоминания» (Wettenhall, 2011).

В Казахстане одной из попыток решения проблемы амнезии в государственном управлении стало создание в 2007 году института ответственных секретарей, несменяемость которых при смене первых руководителей ведомств была призвана сохранить преемственность не только на уровне документов и идей, но также и на уровне их исполнителей и носителей. Однако институт ответственных секретарей

не получил содержательного развития, и в 2020 году был упразднен. Вместо институционального статуса «несменяемости», который оказался формальностью, стали использовать процедурное правило, согласно которому все назначения первых руководителей центральных государственных органов производятся из числа действующих заместителей. Процедура в целом соблюдается, однако институционально не интегрирована в карьерную лестницу и рискует стать необязательной под давлением политической конъюнктуры. Дефицит институциональных, то есть социально-сетевых мер по решению проблемы памяти в государственном управлении остается актуальным вопросом для Казахстана, который раз за разом поднимается в периоды социально-политических кризисов: один раз по завершению эпидемии ковида в 2020 году (Речь Президента РК, 2020), другой – после январских событий 2022 года (Речь Главы государства, 2022).

Практическая направленность концепта институциональной памяти на исключение повтора прежних ошибок позволяет интерпретировать проблематику институциональной памяти в контексте критического рационализма Карла Поппера. Прирост нового знания происходит через исключение повтора прежних ошибок, однако предлагаемые новые решения проблем со временем сами становятся ошибочными, требуют своего исключения из практики и запоминания в качестве следующих ошибок и так до бесконечности (Popper, 1967/1985). Повторное совершение старых ошибок означает сбой в памяти. Причем проблема не в том, что государственный институт не распознает запись в своей памяти по причине утраты ее компонентов, а в том, что он не произвел эту запись в памяти в должном виде. То есть о повторе ошибки могут сообщить внешние для государства носители памяти, которые сохраняют свою собственную мотивацию работать с ней.

Анализ мирового и казахстанского опыта показывает, как минимум три возможных способа рассмотрения вопроса развития институциональной памяти (Bolman & Deal, 2021; Джакишев, 2024; Senge, 2006). Во-первых, институциональная память зависит от её носителей – преемственность идей обеспечивается преемственностью между людьми. Во-вторых, институциональная память вырастает из организационной памяти, которая, в свою очередь, основывается на приращении знаний, в том числе через обучение. В-третьих, машинное обучение и широкое использование искусственного интеллекта (ИИ), основанное на нем, исключает повтор всех известных ошибок и способствует значительному приросту институциональных знаний. Последнее становится неотъемлемой частью стратегической цели Казахстана по трансформации в цифровое государство (Глава государства, 2025).

Методы

Методология исследования определяется теориями, которые задают подходы для описания и объяснения эффективной деятельности организаций с точки зрения их работы с институциональной памятью. Практическая, или онтологическая, часть исследования представлена анализом кейсов эффективности деятельности государственных органов Казахстана. Методология включает в себя типологизацию деятельности государственных и других организаций в работе с институциональной памятью, ее содержательными компонентами, такими, как знание, нарратив и организационная идентичность (Czarniawska, 1997), а также типами взаимодействия:

статичными, в виде циркулируемых документов, или динамичными, в виде сетевых связей между людьми (Corbett et al., 2018).

В статье использованы формально-логические приемы по модификации исходной концепции памяти (Klotz, 2008) в виде набора расширяющихся понятий, таких, как «индивидуальная память», «организационная память», «субъективная и объективная память». Такие приемы позволяют уточнить репрезентативную – онтологическую – сторону концепции институциональной памяти. Это можно продемонстрировать на примере структуры государственного органа. Индивидуальная память государственного служащего является субъективной частью организационной памяти ведомства. Организационная память, наряду с субъективной памятью индивидов, включает в себя также объективную память в виде документов и архивов. В свою очередь, организационная память является частью институциональной памяти, которая включает в себя внешних для ведомства акторов и устанавливает с ними сеть коммуникаций. Все эти элементы и связи между ними в совокупности становятся основой для типологизации деятельности государственных органов с точки зрения институциональной памяти – как документы, акторы и сети между ними работают с содержанием институциональной памяти: знаниями, нарративами и идентичностью.

Кроме того, в исследовании использован этнографический метод, который сочетает в себе элементы включенного наблюдения и бесед-интервью с тремя кандидатами в Президентский кадровый резерв, один из которых успешно прошел отбор. Метод дискурс анализа применен в отношении историй успеха, описанных непосредственно самими участниками, либо в пересказе журналистов, либо в виде прямых интервью (Султангазин, 2002; Панченко, 2021; Джакишев, 2024). С другой стороны, эти же описания конкретных ситуаций с институциональной памятью и принимаемыми решениями наряду с собственными кейсами (институт ответственных секретарей) послужили контентом для ситуационных анализов, в которых находят подтверждение методологические ориентиры, дедуктивно выводимые из концепта институциональной памяти.

Следует отметить, что анализ кейсов используется в статье не в качестве отдельного метода, а как способ описания эмпирической реальности с происходящими в них событиями (Klotz, 2008). Кейсы представляют собой истории о выборе, в которых отслеживается траектория принятия ее участниками событийных решений. Принятие решений – это симбиоз субъективного выбора, движимого нарративами и пониманием роли субъекта в качестве главного героя действия, и объективных обстоятельств, актуализирующих ту или иную причинно-следственную связь, обеспечивающих объяснение логики ситуации. Все эти внутренние и внешние обстоятельства при теоретическом рассмотрении всегда остаются вероятностными среди множества других возможных причинно-следственных связей, однако в случае описанных кейсов предстают единственным образом эмпирически актуализированными. Таким образом, кейсы – это отдельные события случившегося, которые объясняют, как иногда срабатывают теории в отношении реальности.

Носители институциональной памяти

Данные, формирующее институциональную память организации, в том числе государственного органа, включают в себя в идеале всю без исключения информацию

о деятельности ведомства из всех видов источников: официальных и неофициальных, внутренних и внешних. Причем источники – это не пассивные хранилища, которые в одностороннем порядке принимают на хранение информацию и по умолчанию обеспечивают ее доступность для любого пользователя в течение неопределенного времени. Как правило, источники обслуживаются акторами информационного поля, от их отношения к производству, хранению и обращению информации зависит полнота и доступность коммуникации. В частности, полнота и доступность информации зависит от: 1) доли оцифрованных поступающих на хранение документов, 2) открытости для свободного пользования, 3) наличия эффективных алгоритмов поиска и 4) автоматизации поиска по мере развития технологий машинной обработки информации. Этот перечень факторов, обеспечивающих полноту и доступность информации, по определению не может быть закрытым. Открытость информации для пользования означает и одновременную открытость всей системы складывающихся взаимоотношений для внешнего воздействия/инвестиций со стороны пользователей – акторов информационного поля. Поэтому источники информации справедливо одновременно называть акторами информационного поля и, соответственно, обозначить их как источник/актор.

На данный момент можно выделить пять источников информации, это: 1) делопроизводство как архивация; 2) официальный вебсайт; 3) публикации СМИ и открытые интернет-источники, включая ИИ; 4) экспертные и академические публикации, 5) бизнес-проекты, которые можно квалифицировать по трем видам познавательных действий: наблюдение, действие и воображение, и, соответственно, трем типам акторов, производящих знания в виде описаний, экспериментов и понимания (Pearl & Mackenzie, 2018).

1. *Делопроизводство* ведется в соответствии с утвержденной номенклатурой дел, охватывающей все виды деятельности, осуществляемые госорганом. В целом контроль над делопроизводством осуществляется центральным уполномоченным органом в сфере архивного дела и документационного обеспечения управления (Закон РК «О национальном архивном фонде и архивах»). Входящие и исходящие документы классифицируются и определяются на краткосрочное и среднесрочное хранение в самом госоргане с последующей передачей на долгосрочное хранение в госархив как на бумажном, так и на электронном носителе. Перечень документов, подлежащих постоянному хранению, ограничен. В него входят неоцифрованные оригиналы документов на бумажном носителе, имеющих отношение к внешним контрагентам ведомства. Такие документы сфокусированы на результаты работы ведомства. Вместе с тем, большая часть внутренних документов госоргана, отражающих процесс принятия решений, классифицируется в номенклатуре как операционные, имеют ограниченные временные рамки хранения и в последующем подлежат уничтожению. Делопроизводство сохраняет знания первого и второго типа. Это данные о том, какие выявлены ассоциативные связи и предприняты действия для достижения цели – принятия решения, определяющего статус-кво. Все альтернативные версии и их носители, не попавшие в финальное решение, не запоминаются в рамках официального делопроизводства, не становятся объектом долгосрочной институциональной памяти.

2. *Официальные вебсайты* госорганов развиваются в рамках единого подхода по созданию электронного правительства. Сайты госорганов интегрированы между собой в рамках единого сайта «Электронного правительства». С одной стороны, они обращены

к нуждам внешних клиентов при оказании госуслуг и доступа к открытым данным в рамках портала «Открытого правительства». С другой стороны, они выполняют функцию хранения и интерактивного использования документов по текущим проектам и заданиям внутри госорганов, расширяя активную зону взаимообмена информацией в рамках институциональной памяти организации. Внешние запросы от граждан создают ситуационные кейсы контраргументов (counterfactuals), которые выходят за рамки готовых ответов из рубрики «Наиболее часто задаваемые вопросы», и требуют от госоргана мобилизации усилий по переосмыслению прежней стандартной ситуации и выработки знаний третьего типа, основанных на понимании и, как следствие, предвидения будущих кейсов. Внедрение госуслуг на основе «жизненных циклов» – пример далеко идущего понимания ситуации.

3. *СМИ и открытые источники* являются внешним архивным ресурсом интерактивного хранения информации, касающейся деятельности госоргана. СМИ в Казахстане ситуативно освещают деятельность государственных органов. В свою очередь, госорганы в рамках коммуникативных стратегий на системной основе создают информационные поводы для публикаций в СМИ. Информационные поводы – это инструмент для внешней архивации информации о деятельности госоргана. Из этих фрагментов складывается картина о деятельности ведомств и ситуации в отраслях, за которые они отвечают. Ключевым условием воспроизведения такой «внешней» памяти является неограниченный срок открытого хранения публикаций СМИ. Для поддержания институциональной памяти необходимо использовать академический подход, сохраняющий доступ к научным публикациям независимо от текущего статуса издания. Здесь свою роль продолжают играть библиотеки – миссия которых в обеспечении доступа, в том числе цифрового, ко всем материалам, которые когда-либо были опубликованы. Цифровой доступ – исключительное условие для исключительного «читателя», а именно ИИ, который гарантирует, что ни один автор не останется не прочитан и будет включен в интеллектуальный оборот.

4. *Экспертные и академические публикации.* Научное и экспертное сообщество участвует в производстве третьего типа знаний в качестве научного сопровождения деятельности госорганов, реализуемой ими государственной политики. Такая работа может носить как ведомственный, так и независимый открытый академический характер. Ведомственная аналитика осуществляется в рамках деятельности подотчетных исследовательских институтов, а также системы распределения госзаказа на консалтинговую и аналитическую продукцию среди аналитических центров и временных исследовательских коллективов. Вневедомственная или академическая аналитика представлена в виде грантовых исследований и других инициативных работ, включая магистерские и докторские диссертации обучающихся, в том числе из действующих госслужащих. Проблема ведомственной аналитики заключается в том, что ее продукция носит, как правило, закрытый характер и не публикуется. Не будучи опубликованной такая аналитика после первичного использования заказчиком переходит в режим пассивного ведомственного хранения и становится недоступной для вторичного использования, то есть не включена в активный оборот институциональной памяти. *Независимые агентства* в виде консалтинговых компаний, мозговых трестов (think tanks), групп давления, организаций в защиту общественных интересов (Chakraba & Chand, 2012; Stark & Head, 2019) на экспертном и публичном уровне,

оценивающие деятельность государственных органов, реализуемых ими программ и проектов, являются внешними акторами, косвенным, а иногда и прямым образом поддерживающими институциональную память государства.

5. *Бизнес-проекты* в виде информационных продуктов/платформ, предназначенных для мониторинга, диагностирования и иных аналитических операций в отношении сред и объектов. Например, дистанционное зондирование земли (ДЗЗ) для создания геоинформационных систем (ГИС), которые привязывают информацию о состоянии сред и объектов к пространству и времени (недропользование, природопользование, сельское хозяйство, строения и собственность и т.д.). Подобные информационные продукты, открытые для накопления данных, интегрируются с алгоритмами ИИ для анализа и становятся инструментами для использования в операционной деятельности в режиме реального пространства и времени.

Перечисленные источники информации/знаний предполагают своих пользователей/акторов. Для понимания сферы применения концепта институциональной памяти эта связь с пользователем принципиально важна. Что является объектом памяти? Исключительно объективное знание или что-то еще? Если объектом памяти являются знания, то, чем институциональная память отличается от обучения? Становится ли рост знания в процессе обучения тем, что затем называют памятью? Знание и память составляют такую же понятийную пару, как документ и личный опыт. Комбинация документа и личного опыта создает рассказ/историю о том, что случилось. Такие истории создаются на уровне организаций, но они приобретают институциональную форму, когда к ним обращаются акторы перед лицом новых вызовов (Corbett et al, 2018).

По мнению исследователей, произошел онтологический переход: от статики институциональной памяти как знания, зафиксированного на «бумаге», к динамике «живого разговора». Эпистемологически это переход от одного согласованного обобщенного воспоминания к конструируемой и интерпретируемой множественной памяти (Corbett et al., 2018). Иными словами, наряду с традиционными архивными документами, которые предоставляют ответ на вопрос о том, что говорят, какое решение принято, важным являются свидетельства, которые позволяют также ответить на вопросы, кто, как, в каких обстоятельствах говорит, какой выбор среди множества возможных решений делает. Именно поэтому становится важным реконструировать и рассказать историю принятия решения, где понимание распространяется не только на логику ситуации, выявляющую причинно-следственные связи между объектами, но также мотивы субъектов, которые оперируют объектами и делают свой выбор.

Организационная память против институциональной памяти

Концепция обучающейся организации связана с интерпретацией институциональной памяти как системы знаний. Память – это накопленные знания и приобретенный опыт, которые позволяют оперировать истинными суждениями для достижения поставленных целей. Объективный фактор, который заставляет организации обращаться к институциональной памяти, – это разрыв между принятыми решениями и достижением результата. Организации функционируют с задержкой. В этом заключается ключевая дилемма обучения. Люди лучше всего учатся на собственном опыте, но никогда не сталкиваются с последствиями многих из своих самых важных решений

(Senge, 2006). Обучение относительно легко, когда связь между причиной и следствием очевидна. Но сложные системы часто нарушают эту связь: причины далеки от следствий, решения оторваны от проблем, а обратная связь отсутствует, запаздывает или вводит в заблуждение (Bolman & Deal, 2021).

Несмотря на то, что менеджеры почти всегда в курсе долгосрочных тенденций развития, которые явно или неявно существуют, они продолжают стремиться только к краткосрочному улучшению производительности (Senge, 2006). Каждое новое правительство, как избираемое, так и назначаемое, больше заинтересовано в реализации новых программ и проектов, чем продолжать реализацию предыдущих, потому что новые проекты идентифицируются с ними, в то время как прошлые – с прежним руководством (Chakraba & Chand, 2012). Кроме того, предыдущие программы и проекты, будучи документами, свидетельствующими о чужих событиях памяти, игнорируются и придаются забвению текущими носителями памяти, рассказывающими и реализующими свои истории и нарративы.

Однако и в случае несменяемых лидеров память играет злую шутку, все травмы и обиды приобретают не снимаемую с повестки актуальность и продолжают мотивировать лидеров принимать решения с учетом постоянно напоминающих о себе «ранах» прошлого. Как это произошло в случае с речью Владимира Путина на Мюнхенской конференции по безопасности (2007), построенной на логике математически выверенных симметричных ответов странам НАТО и ставшей «каноническим текстом» (Newmann, 2008), представляющим принципы внешней политики РФ на последующие десятилетия.

Институциональная память не так травматична, как индивидуальная, потому что в ней коммуницируют голоса и нарративы множества людей и организаций, многообразие которых предотвращает скатывание общественного сознания в культивацию ресентимента. Наличие развитой институциональной памяти – это показатель устойчиво функционирующего социального института, складывающегося в ассамбляж из множества элементов материального и экспрессивного характера, таких, как миссия, правила, функции, информация, выгоды и издержки, контроль и принуждение, навыки, компетенции, практики, которые формируют две стороны институционального симбиоза – организации и людей (DeLanda, 2006).

Динамическая концептуализация памяти подчеркивает то, каким образом прошлое коммуницирует, а не просто записывается. Что превращает статичную память в динамическую, это постоянное возвращение и ревитализация через социальное взаимодействие между акторами в виде транслирования статичных документов в живую память. Рассказывание историй становится ключом к открытию динамической формы институциональной памяти; к обращению внимания к акторам как основным распространителям и хранителям памяти. Запоминание и извлечение из памяти – это не о получении фактов и файлов, это больше о получении традиции: способов восприятия мира и взаимодействия внутри него (Corbett et al., 2018).

Восприятие институциональной памяти остается проблематичным из-за того, что ее концептуализируют как «статичную». Это предполагает, что знание по той или иной теме аккумулируется централизованно и большей частью предназначено для архивации. Документальная память остается востребованной для современных институтов. Однако она не является самодостаточной для институциональной памяти (Corbett et al., 2018).

Институциональная память – это не только инфраструктура взаимодействия, но и акторы (действующие лица), не только документы и архивы как единицы информации, но люди и организации, их использующие. Память актуализируется в повторяющихся, возобновляемых отношениях и событиях, которые откладываются и сохраняются как в головах людей в виде устойчивых нейронных связей, так и в сетевых взаимодействиях между людьми и организациями. Память – это проекция не только в прошлое, но и в будущее, ее функция не только в меморизации, но и в создании условий для инноваций. «Живая» память – это пограничное состояние одномоментности, позволяющее сопоставлять события и идеи, возникающие сейчас, с тем, что имело место ранее. Она создает “смежные возможности” или “возможности соседства” (adjacent possible) между идеями (Johnson, 2010). Именно в условиях удерживаемой одномоментности происходят неожиданные догадки и рождаются инновации.

Если институциональная память – это не про знание как таковое, а про его использование и поэтому зависящее от действующих акторов, то тогда она обретает множественность форм, указывающих на важность коммуникации, в рамках которой происходит интерпретация процессов и практик запоминания. Знания находятся “вне”, затем обретают своих исполнителей (соединение идей и акторов напоминает кастинг ролей и актеров) и начинают влиять на институты. Таким образом, знание обретает нарративную форму в организационном опыте при помощи схем, предполагающих человеческое участие (Czarniawska, 2004). Здесь прослеживается аналогия с высказыванием Ницше о фактах, что они не существуют, есть только их интерпретации, иными словами, знание зависит от заинтересованного и активного носителя/актора. Отсюда становится обоснованным переход от знания к памяти. Память является чем-то большим, чем собрание фактов и цифр; она функционирует как драматическая история, в которой акторы должны сделать свой выбор. У нее свой сценарий и различные жанры. Все имеют свою сюжетную арку (narrative arc), состоящую из последовательности ключевых событий и решений, которые затем принимают форму историй, скрывающихся за маской памяти (Corbett et al., 2018). “Можно сделать вывод о какой-то причинно-следственной связи, но очень важно увидеть, что повествование, в отличие от науки, оставляет открытым природу связи” (Czarniawska, 2004, p.18).

Отличие институциональной памяти от организационной сфокусировано не только на знаниях о причинно-следственных связях, которые описываются и сохраняются в виде документов, но и на акторах, которые оставляют природу причинно-следственной связи открытой, потому что в конечном счете опираются на собственные мотивы при выборе между вариантами решений. Рациональные аргументы, интерпретирующие причинно-следственную связь за или против того или иного решения, как правило, уравновешены, перевес в пользу одного из вариантов требует эмоциональный импульс, который обеспечивается волей и желанием лидера. Таким образом, последовательное развитие институциональной памяти также связано с выдвижением и ротацией лидеров, по-своему психологическому типу имеющие predisposition поддерживать существующую традицию управления. Иными словами, выбор акторов происходит по принципу кастинга актеров для исполнения той или иной государственной “роли” в соответствии с видением “продюсеров” и “режиссеров” от власти. Подобный кастинг для государственной службы и квазигосударственного сектора Казахстана, особенно явно осуществляется в рамках Молодежного кадрового резерва. Критерии отбора кандидатом на последних этапах

этого конкурса становятся менее формальными. Свидетельством тому является факт, описанный одним из участников конкурса в беседе с автором. Не пройдя один из последних этапов, заключающийся в презентации и защите индивидуального проекта, конкурсант попросил у организаторов обратную связь, мотивируя запрос желанием узнать, в чем его недостатки, чтобы лучше подготовиться к следующему разу. Однако обратная связь с указанием недостатков кандидата так и не была представлена. Одна из возможных причин – это предположение, что отбор в кадровый резерв происходит по аналогии с кастингом актеров на роль персонажей, способных воспроизводить политический нарратив. Иными словами, полностью формализованных критериев для последнего этапа отбора нет и, скорее всего, не может быть, поскольку оценка в итоге носит субъективный характер в виде эмоционально окрашенного вердикта членов комиссии – представленных действующими государственными топ-менеджерами – подходит актер/актер или не подходит «на роль».

Институциональная память в эпоху ИИ

Память является записью прошлого. В то же время обращение к памяти мотивировано будущим – желанием исключить повторение ошибок и использовать лучшие практики. Иными словами, память – это ключевой инструмент в работе с ошибками. Более того, фактическое приращение знания происходит через описание и каталогизацию новых ошибок, которые неизбежны, потому что любое нефальсифицированное знание носит вероятностный характер (Popper, 1985). Консолидация институциональной памяти на основе цифровых решений развивается как государством, так и бизнесом. В случае государства институциональная память создает условия для формирования проактивных государственных услуг на основе жизненных ситуаций и циклов. Проактивность в данном случае означает исключение ошибок повтора – ситуации робинзонады – поиска одними того, что другим давно известно. Казахстанский проект электронного правительства EGov.kz в настоящий момент насчитывает 17 жизненных ситуаций и соответствующих кластеров взаимосвязанных по ним услуг: от рождения ребенка до постановки на воинский учет. Из общего числа 1330 видов/подвидов услуг 46 из них являются проактивными (Реестр государственных услуг, 2025).

Одним из заметных казахстанских частных проектов по консолидации институциональной памяти реализован в сфере медицины – это программное обеспечение Cerebra по диагностике инсульта. Важный аспект здесь заключается в том, что машинное обучение искусственного интеллекта происходит при широком и активном участии казахстанских врачей. По сути, программа берет на себя функции носителя институциональной памяти всей клинической практики, накопленной в Казахстане по диагностике инсульта. Основатель проекта Досжан Жусупов описывает идею сотрудничества следующим образом. При работе программы разработчикам приходится сталкиваться с различными аномалиями, которые могут стать причиной нестабильности в автоматизированной диагностике. На помощь приходят врачи, которые непосредственно вовлечены в решение проблемы диагностики и лечения инсульта в Казахстане и относятся к проекту бета-тестирования с большим пониманием и поддержкой. В любой клинике, где Cerebra реализует пилотный проект, врачи с энтузиазмом делятся своими идеями и предложениями, наработанными практиками

и решениями, направленными на развитие программного обеспечения. Основатель проекта видит в этой поддержке перспективу для дальнейшего развития, поскольку Сereбра аккумулирует знания и опыт как разработчиков программного обеспечения, так и практикующих нейрохирургов, неврологов и радиологов Казахстана (Панченко, 2021). Проект консолидирует институциональную память целой подотрасли медицины для исключения повторения прежних ошибок и незамедлительной каталогизации новых ошибок в диагностике и лечении инсульта.

Опыт создания программного обеспечения для управления технологическими процессами на основе консолидации организационной/институциональной памяти описан Мухтаром Джакишевым на примере работы Казатомпрома в период реанимации компании (Джакишев, 2024). Казатомпром в конце 90-х годов прошлого века находился в периоде организационной неопределенности, который длился более пяти лет. Решался вопрос о дальнейшей судьбе компании. За это время произошел массовый отток специалистов. Организации не хватало квалифицированных инженеров для обеспечения текущей операционной деятельности. Тем не менее, Казатомпрому удалось пережить эпоху «неопытных инженеров», сохранить и развить технологии. Каким образом это удалось сделать? За счет сохранения институциональной памяти. Компания собрала ведущих специалистов, многие из которых были предпенсионного и пенсионного возраста, опросила их по ключевым технологическим процессам производства, например, каким образом и по каким критериям они определяют, где делать скважины, на каком расстоянии они должны быть друг от друга и т.д., и создала на основе собранных ответов специализированную компьютерную программу «Рудник». В программу внесли представленные специалистами показатели и параметры. На основе этих данных, носителями которых были специалисты-ветераны, была построена математическая модель, описывающая алгоритм принятия технологических и управленческих решений. Программа работала на основе 22 эмпирических параметров, которые замерялись в поле неопытными инженерами (для этого их уровень компетенций был достаточным), данные загружались в программу «Рудник» и далее программа на основе созданных алгоритмов выдавала готовые решения: где бурить скважина, на каком расстоянии друг от друга, на какую глубину и т.д. Решения выдавались алгоритмом мгновенно и практически без ошибок. Молодые и неопытные инженеры, пользуясь этой программой, начали набирать собственный полевой опыт, который позволил им совершенствовать технологии. Через некоторое время они начинают добавлять в программу новые факторы и параметры. В итоге Казатомпром не потерял имевшиеся технологии, более того развил их до нового уровня, который вывел компанию в мировые лидеры по использованию инновационных технологий и росту производства. Этот успех стал возможным благодаря синергии коллективной памяти инженеров предприятия разных поколений (Джакишев, 2024).

Другой ранний пример создания открытых к развитию баз данных в Казахстане является экологический мониторинг бассейна Аральского моря «Арал», созданный сотрудниками Института космических исследований в виде географической информационной системы (ГИС). Проектирование подобных геоинформационных систем мониторинга включает в себя определенные требования к продукту: способность к развитию; гибкая настройка для решения различных задач; модульное построение технологических цепочек; открытость системы как для пользователей, так и для разработчиков; профессиональный интерфейс с разработчиками; дружественный

интерфейс с пользователями (Султангазин, 2002). Общая технологическая схема системы экологического мониторинга «Арал», определяющая функциональные возможности системы, состоит из следующих этапов: сбора данных; их первичной обработки и архивации; формирования оперативных карт мониторинга (в ГИС карта является основной информационной единицей); накопления и интеграции данных и знаний в составе геоинформационной системы «Арал»; решение прикладных задач мониторинга (Султангазин, 2002).

Работа с институциональной памятью, в том числе через консолидацию ее статических и динамических компонентов, документов и акторов как из прошлого, так и настоящего является перспективным направлением. Она может быть нацелена также на реанимацию утраченной преемственности в отношении накопленного опыта и знаний в различных отраслях производства, даже таких отчужденных, как, например, оборонная промышленность, создававшаяся на территории Советского Казахстана вокруг военных полигонов. На саммите в Душанбе в октябре 2025 года Президент РК Токаев объявил, что в Алматы открыт филиал Национального исследовательского ядерного университета МИФИ, который будет взаимодействовать с научно-исследовательскими институтами Казахстана и Российской Федерации. По признанию Президента РК, потенциал для научного взаимодействия в сфере ядерных исследований и технологий «оказался не утрачен и находится в рабочем состоянии» (Токаев предложил создать, 2025), то есть сохранились документы, носители идей и сетевые связи для продолжения работы.

Заключение

Среди документов, которые в большей степени соответствуют задачам развития институциональной памяти в системе управления национальной экономикой, являются государственные программы развития по отраслям. Такие программы, будучи государственно-корпоративными сценариями развития отрасли, помимо реализации своих непосредственных целей создают побочный продукт – институциональные компоненты сетевого взаимодействия, в том числе символического характера, которые со временем становятся доступными для внешнего взаимодействия, привлекая новых акторов в отрасль. Программы являются «нарративами» (Czarniawska, 1997), записанными в виде официального документа институциональной памятью отрасли, рассказывающими о том, что сделано (какие идеи были предложены к реализации), дающими оценку текущей ситуации (какие идеи сохраняют свою актуальность), и предписывающими, что необходимо сделать (какие идеи могут быть «прорывными», а какие следует «забыть»). Программы (с 2019 года национальные стратегии) – это сценарии того, как должны взаимодействовать акторы для реализации визионерских идей, определяющих выбор направления развития отрасли. При смене режимов активности государства, связанного с прекращением реализации государственных программ/стратегий, возникает вопрос сохранения институциональной памяти среди действующих акторов отрасли. Будет ли она оставаться «живой» платформой среди действующих акторов и тем самым создавать сетевые условия для инновационного роста отрасли, потому что «хорошие идеи» – это всегда результат сетевого взаимодействия (Johnson, 2010). Или постепенно уходить в архив, трансформируясь в «мертвые» документы, выпадающие из текущей сети взаимодействия?

К слову, отвечая на вопрос о том, для чего действующие государственные служащие должны заниматься научными исследованиями в рамках послевузовского образования, который возникает, когда обсуждается целесообразность выделения грантов на обучение действующих государственных служащих, то ответ с точки зрения концепта институциональной памяти вполне очевиден – для того, чтобы поддерживать и развивать институциональную память как в системе государственного управления, так и в обществе в целом. Институциональная память создает условия для критического рационализма, озабоченного задачей не повторять прежние ошибки и быстро включать в символический оборот описания новых ошибок.

Альтернативным способом развития институциональной памяти для государственного управления является брендинг решений по примеру коммерческих организаций. Лидеры бизнеса не нуждаются в научных публикациях для институализации корпоративной памяти, корпорация как бренд обеспечивает аккумуляцию решений под единым зонтиком организационной идентичности.

Одним из перспективных направлений развития национального проекта ИИ является создание открытой платформы институциональной памяти для системы государственного управления, объединяющей в себя все ветви и уровни власти. В рамках этого направления следует развивать теоретический компонент институциональной памяти в качестве управленческого инструмента и применять его в практической деятельности при подготовке решений на уровне стратегических документов, динамики организационных структур государственной власти, кастинга и ротации исполнителей – акторов государственной политики.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов

References

- Bolman, L., & Deal, T. (2021). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers (7th ed.). [in English]
- Chakraba, B., & Chand, P. (2012). *Public administration in a globalizing world. Theories and practices*. SAGE. [in English]
- Corbett, J., Grube, D., Lovell, H., & Scott, R. (2018). Singular memory or institutional memories? Toward a dynamic approach. In *Governance*: 1-19. <https://doi.org/10.1111/gove.12340> [in English]
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*. The University of Chicago Press. [in English]
- DeLanda, M. (2006). *New philosophy of society: Assemblage theory and social complexity*. Bloomsbury Academic. [in English]
- Dzhakishev, M. (2024). How to Make Kazakhstanis Richer [Interview]. Parasat Business Club. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=bevGHJL8mFY> [in Russian] Data obrasheniya 4 noyabrya 2025 g.
- Johnson, S. (2010). *Where good ideas come from: The natural history of innovation*. New York: Riverhead Books. [in English]
- Klotz, A. (2008). Case selection. In Klotz, A., & Prakash, D. (Eds.). *Qualitative Methods in International Relations* (pp. 43-58). Palgrave. [in English]
- Newmann, I. (2008). Discourse analysis. In Klotz, A., & Prakash, D. (Eds.). *Qualitative Methods in International Relations* (pp. 61-77). Palgrave. [in English]

Panchenko, T. (2021, July 26). Za chto meditsinskii startap Cerebra poluchil \$1 mln ot Timura Turlova [Why medical startup Cerebra received \$1 million from Timur Turlov]. Forbes Казахстан. https://forbes.kz/process/technologies/za_cho_meditsinskiy_startap_cerebra_poluchil_1_mln_ot_timura_turlova/ [in Russian] Data obrasheniya 4 noyabrya 2025 g.

Pearl, J., & Mackenzie, D. (2018). The book of why: the new science of cause and effect. Basic books. [in English]

Pollitt, C. (2009). Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget? Public Administration, 87(2), 198-218. [in English]

Popper, K. (1967/1985). Knowledge: Subjective versus Objective. In Miller, D. (Ed.) Popper Selections (pp. 58-77). Princeton University Press. [in English]

Popper, K. (1974/1985). The problem of induction. In Miller, D. (Ed.) Popper Selections (pp. 101-117). Princeton University Press. [in English]

Putin, V. (2007, February 10). Speech at the Munich Conference on Security Policy. Munich. <http://en.kremlin.ru/events/president/transcripts/24034> [in English] Data obrasheniya 4 noyabrya 2025 g.

Reestr gosudarstvennykh uslug ot 16.08.2025. [Register of public services from 16.08.2025]. Egov.kz. https://egov.kz/cms/ru/articles/register_public_services [in Russian] Data obrasheniya 26 noyabrya 2025 g.

Senge, P. (2006). The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency. [in English]

Speech by President Kassym-Jomart Tokayev at a meeting with participants of the Presidential Youth Personnel Reserve. (2020, January 15). Official website of the President of the Republic of Kazakhstan. https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystuplenie-prezidenta-kasym-zhomarta-tokaeva-na-vstreche-s-uchastnikami-prezidentskogo-molodezhnogo-kadrovogo-rezerva [in Russian] Data obrasheniya 4 noyabrya 2025 g.

Speech by the Head of State Kassym-Jomart Tokayev at a meeting of the Mazhilis of the Parliament of the Republic of Kazakhstan. (2022, January 11). Official website of the President of the Republic of Kazakhstan. <https://www.akorda.kz/ru/vystuplenie-glavy-gosudarstva-kk-tokaeva-na-zasedanii-mazhilis-parlamenta-respubliki-kazahstan-1104414> [in Russian] Data obrasheniya 4 noyabrya 2025 g.

Stark, A., & Head, B. (2019). Institutional amnesia and public policy. Journal of European Public Policy, 26(10), 1521-1539. [in English]

Sultangazin, U. (Ed.). (2002). Kosmicheskie issledovaniya v Kazahstane [Space research in Kazakhstan]. Almaty: Rond. [in Russian]

The head of state held a meeting on the development of artificial intelligence. (2025, August 11). Official website of the President of the Republic of Kazakhstan. <https://www.akorda.kz/ru/glava-gosudarstva-provel-soveshchanie-po-voprosam-razvitiya-iskusstvennogo-intellekta-1175749> [in Russian] Data obrasheniya 4 noyabrya 2025 g.

Tokaev predlozil sozdat v Kazahstane Regionalnyi sovet po yaderno-toplivnomu tsiklu. [Tokayev proposed creating a Regional Council on the Nuclear Fuel Cycle in Kazakhstan]. (2025, October 9). Zakon.kz. <https://www.zakon.kz/sobytiia/6493732-tokaev-predlozhil-sozdat-v-kazahstane-regionalnyy-sovet-po-yadernotoplivnomu-tsiklu.html> [in Russian] Data obrasheniya 4 noyabrya 2025 g.

Wettenhall, R. (2011). Organizational amnesia: A serious public sector reform issue. International Journal of Public Sector Management, 24(1), 80-96. [in English]

Автор туралы мәлімет / Сведения об авторе / Information about author:

Медеуов Жомарт Карлұлы – философия ғылымдарының кандидаты, teaching professor, Maqsut Narikbayev University, Қорғалжын тас жолы, 8, Z05K8C9, Астана, Қазақстан, zhmedeuov@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8065-9662>.

Medeuov Zhomart Karlovich – candidate of philosophical sciences, teaching professor, Maqsut Narikbayev University, Korgalzhyn Highway, 8, Z05K8C9, Astana, Kazakhstan, zhmedeuov@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8065-9662>.

Медеуов Жомарт Карлович – кандидат философских наук, teaching professor, Maqsut Narikbayev University, Кургальжинское шоссе, 8, Z05K8C9, Астана, Казахстан, zhmedeuov@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8065-9662>.

Мақала туралы ақпарат / Информация о статье / Information about the article

Редакцияға түсті / Поступила в редакцию / Entered the editorial office: 04.11.2025

Рецензенттер мақұлдаған / Одобрена рецензентами / Approved by reviewers: 20.11.2025

Жариялауға қабылданды / Принята к публикации / Accepted for publication: 10.12.2025