

Лакмусы и лакуны ведомственности: заметки о синтаксисе советского управления

ГАЛИНА
ОРЛОВА

Неологизм *гувернаментальность* Фуко намеревался использовать в качестве антидота от субстанциональности современного государства, как уже однажды использовал *дисциплины* против институтов, за фасадом которых он различал реляционные технологии и динамичные ансамбли власти¹. И если вдохновляющую попытку инвентаризации многообразия советских дисциплин, насаждаемых вне прямой связи с идеологией на заводских проходных, в паспортных столах, в закрытых атомных городах, архивах, семьях номенклатуры и прочих режимных мирах, Тамара Кондратьева предприняла еще двадцать лет назад², то работа по выявлению и изучению советских практик и диспозитивов управления по большому счету только начинается.

Мне представляется симптоматичным, что разговор о специфическом для СССР опыте руководства «людьми и вещами в их согласовании» сперва коснулся технократических и психополитических комплексов позднего социализма — алгоритмической рациональности кибернетиков, прогнозирования, игротехнической оптимизации деятельности, борьбы с одиночеством и интенсификации себя³. Работая с этими своеобразными областями архива советского (у)правления, исследователям удалось помыслить власть через управленческие ансамбли знания, инфраструктур, технологий, опыта, которые, застывая,



Галина Анатольевна Орлова (р. 1974) — социальный исследователь, доцент Школы исторических наук факультета гуманитарных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва).

- 1 Фуко М. *Безопасность, территория, население. Курс лекций, прочитанных в Коллеж де Франс в 1977–1978 учебном году*. СПб.: Наука, 2011. С. 174–176.
- 2 Кондратьева Т. *Введение* // *Режимные люди в СССР* / Ответ. ред. Т. Кондратьева, А. Соколов. М.: РОССПЭН, 2009. С. 10–23; Она же. *Заключение* // Там же. С. 347–360; KONDRATIEVA T. (Dir.). *Les Soviétiques: un pouvoir, des régimes*. Paris: Les Belles Lettres, 2011.
- 3 См., например: KIRTCHIK O. *The Soviet Scientific Programme on AI: If a Machine Cannot “Think”, Can It “Control”?* // BJHS Themes. 2023. Vol. 8. P. 111–125; TATARCHENKO K. *Thinking Algorithmically: From Cold War Computer Science to the Socialist Information Culture* // *Historical Studies in the Natural Sciences*. 2019. Vol. 49. № 2. P. 194–225; RINDZEVIČIŪTĖ E. *The Power of Systems: How Policy Sciences Opened Up the Cold War World*. Ithaca: Cornell University Press, 2016; Кобылин И. «Мыследеятельностьная» гувернаментальность: история и классовое сознание управленца // Неприкосновенный запас. 2021. № 1(135). С. 183–198; Кулагин М. *Рождение службы знакомств в позднем СССР: институциональные и дискурсивные режимы переработки одиночества в 1960–1980-е гг.* Дисс. [...] к.и.н. НИУ ВШЭ, 2026 (www.hse.ru/sci/diss/1165266572).



отливаются в новые институты. Здесь были обнаружены установки на обеспечение процветания населения и хозяйства, запросы на овладение искусством управления и неполнота ассоциации управленческих импульсов с тем, что можно было бы назвать государством, — тот самый зазор, в котором рефигурации позднесоветского руководства в его множественности, гетерогенности и запутанности были доступны наблюдению.

Коллективная монография под редакцией Игоря Стася, посвященная советской ведомственности⁴, на этом фоне выглядит амбициозной, рискованной и своевременной заявкой на перенос дискуссии об управленческом цоколе советской системы в самое пекло централизованного управления — туда, где не определять власть через государство сложнее и, быть может, нужнее всего.

ВООБРАЖАЯ ВЕДОМСТВЕННОСТЬ

Впрочем, разве тех из нас, кто, пусть и в первом приближении, присматривался к «припадку статистики», в котором со времен «Былого и дум» пребывало Министерство внутренних дел — мукам планирования, движению кадров, поощрению рационализаторов, отчетности по технике безопасности, борьбе за качество производства и повышение производительности труда, повышению квалификации, распределению всех мастей и рабочему снабжению, соцкультбыту и деятельной заботе профсоюзов, — хотя бы раз не посещала мысль о том, что отраслевая система управления социалистическим хозяйством, неразрывно связанная с обустройством предприятий, сопредельных территорий и жизнедеятельности работников, принимаемых во внимание вместе со всеми их чадами, домочадцами и местами обитания, побуждает рассматривать ведомство не только как интерфейс государства (а в случае суперведомств — его субститут), но и как привилегированную область, где порождаются, накапливаются, пользуются спросом, подлежат интенсификации и возгонке управленческие знания и технологии?

Во всяком случае в истории с изучением Средмаша это случалось не раз. Запрос на качественно новый уровень информационной безопасности и управления знаниями вызывал к жизни новые инфраструктуры секретности и обособленного существования, а необходимость полной мобилизации — невиданные прежде формы поддержки квалифицированных специалистов и технологии обеспечения исключительного качества

4 Советская ведомственность / Под ред. И.Н. Стася. М.: Новое литературное обозрение, 2025.

продукции в циклопических масштабах⁵. За декларациями и декорациями «государства в государстве»⁶, не только обеспечивающего полный цикл ядерного производства, но опресняющего воду в пустыне, добывающего золото, строящего и опекающего свои города, где по причине чрезвычайной закрытости на первых порах отсутствовала советская власть и едва теплилась власть партийная⁷, проступали управленческие технологии, которые средмашевцы мыслили широко, используя активность не только работников, но и материи⁸.

Через зарождение и насаждение отраслевого искусства управления вместе с практиками передачи опыта в большом и малом просматривается специфика советского атомного дела⁹. Скажем, мой обнинский собеседник Адольф Трофимов рассказал о борьбе с курением — дело было во вверенном ему вузе в закрытом Томске-7 на рубеже 1970-х и 1980-х — как о комплексе гетерогенных тактик, обеспечивших согласование людей и вещей (вольных курильщиков и слабой вентиляции) без привлечения партийного ресурса, но в соответствие со средмашевскими логиками и режимами доступа к управленческому капиталу¹⁰.

Адольф Трофимов: Вот я боролся с курением. Там, в институте. Как директор. И решил запретить курение вообще везде. Не только, там, где-то в аудиториях, но и даже в туалетах. Да, исключить всякие курилки. Мне сказали, что — ну, там, у нас как-то вентиляция плохо работала — и, в общем, мне народ говорит, что это, значит, ущемление личности: “Ты не имеешь права”. Ну, я тогда провел с...

ГАЛИНА ОРЛОВА

ЛАКМУСЫ И ЛАКУНЫ
ВЕДОМСТВЕННОСТИ:
ЗАМЕТКИ О СИНТАКСИСЕ
СОВЕТСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 5 См., например: BROWN K. *Plutopia: Nuclear Families, Atomic Cities, and the Great Soviet and American Plutonium Disasters*. New York; London: Oxford University Press, 2013; АРТЕМОВ Е. *Советский атомный проект в системе «командной экономики»* // Cahiers du monde russe. 2014. Vol. 55. № 3–4. С. 267–294; Мельникова Н. *Советский атомный проект: опыт кадрового обеспечения*. М.: РОССПЭН, 2022; Калинин И., Никифорова Н., Орлова Г. *Советское энергетическое воображение: электричество, атом, нефть*. СПб.: Астерон, 2022; ORLOVA G. *Sekretnaia Laboratornaia Zhizh' v SSSR. 1940–1970* // Cahiers du monde russe. 2019. Vol. 60. № 2–3. Р. 461–492.
- 6 Эта формула приписывается министру среднего машиностроения СССР Ефиму Славскому, курировавшему атомную отрасль, и регулярно воспроизводится ее руководством, см., например: ГУБАРЕВ В. *Агония Средмаша: от Чернобыля до Чубайса*. М.: Академкнига, 2006. С. 500; Славский Е. *Уранодобывающие предприятия отечественной атомной отрасли* / Сост. Н. Петрухин. М., 2018. С. 21.
- 7 Об этой режимной детерриториализации см.: Хандожко Р.И. *Территория политической аномалии: партийная жизнь в советском атомном городе 1950–1960-х годов* // Шаги/Steps. 2015. № 1(3). С. 167–199.
- 8 В этом ключе трактовалось например внедрение радиоизотопных технологий в автоматизированное управления производственными процессами. См.: ORLOVA G. *De-mobilized Atoms as Boundary Objects: The Short Lives of Isotopes in the USSR* // Cahiers du monde russe. 2022. Vol. 63. № 1. Р. 123–150.
- 9 Так, Соня Шмид считает ведомственные барьеры при передаче критических знаний от атомщиков к энергетикам одной из управленческих причин аварии на Чернобыльской АЭС (SCHMID S. *Producing Power: The Pre-Chernobyl History of the Soviet Nuclear Industry*. Cambridge: MIT Press, 2015).
- 10 Фрагмент интервью с Адольфом Трофимовым (записано Галиной Орловой 19 июля 2012 года в Обнинске; расшифровано Еленой Низеенко; авторизовано; согласие на использование в исследовательских целях получено. Обнинский цифровой архив. Л. 26.). ЦИПКа (в речи атомщиков и обнинцев аббревиатуру Центрального института повышения квалификации руководящих работников атомной отрасли, мудро сдвинутого из столиц в Обнинск, склоняют) была одним из главных узлов в отраслевой сети накопления и передачи управленческого опыта.



людьми работу, собрал общее собрание коллектива, не партийное, [...] и добился того, что большинством голосов все-таки запретил.

Интервьюер: А как же вы добились?

А.Т.: Индивидуальной работой. [...] Пока я этого добивался, то начал смотреть, как за рубежом это делается. Приехал в Обнинск, в ЦИПКУ, они... снабдили меня всякой литературой ДСП, каким образом... за рубежом, там — тогда ДСП такая была, у них была, а в других местах не было, — и я, значит, очень много вот увидел, что... за рубежом положительно делается. Например в Англии.

Работать с обеспечением советской атомной отрасли управленческими технологиями — в том числе через механизмы трансфера, выработанные в годы «холодной войны», — начинал Тимур Атнашев. Временами присматриваясь к этой теме, я всякий раз отступала, ощущая отсутствие должной аналитической настройки или по крайней мере ее незавершенность.

Стоит ли говорить, что с опытом коллективной рецепции советской ведомственности я знакоилась, испытывая сложную смесь давнишнего интереса, сочувствия к уязвимости первопроходцев и благодарности за старт нужного обсуждения?

ПЕРИОДИЧЕСКАЯ ТАБЛИЦА СТАСЯ

Редакторское введение к коллективной монографии обещает читателю разом ведомственный подход, теорию среднего уровня и намеки на поворот — «интерпретационную оптику» ведомственности, по-новому открывающую исследователю глаза на советское общество¹¹. И все же путь от амбициозной заявки до ее воплощения в оптиках и аналитических инструментах, как мне представляется, пройден не в полной мере. Пока нет ясности в том, откуда берется подход¹², в чем он состоит и почему его следует принять всерьез. Положение усугубляется непроясненностью отношений между ведомством и ведомственностью, вынесенной в заглавие, а также дробным

11 Скажем, Дорис Бахман-Медик рассматривает в качестве одного из ключевых индикаторов эпистемологического поворота переход нового ракурса исследования с предметного уровня на аналитический, когда категория буквально опосредует наш взгляд на привычные вещи, превращаясь в медиум — призму, линзу и так далее — познания (Бахман-Медик Д. *Культурные повороты: новые ориентиры в науке о культуре*. М.: Новое литературное обозрение, 2017. С. 28).

12 Уже на первых страницах введения ведомственность определяется через «первостепенность идентификации с предприятием или министерской вертикалью». А в обстоятельном историографическом обзоре Александр Иванов со ссылкой на Эдварда Риса и Олега Хлевнюка показывает, что определение ведомственности через «идентичность и философию управленческих институтов» было выработано в недрах ведомственного направления, сформировавшегося в 1990-е в среде западных экономических историков и исследователей системы советского управления. Означает ли это, что ведомственный подход, который разрабатывает Игорь Стась, этому направлению наследует, отбрасывая философию и фокусируясь на идентичности не института, но работника?

переключением от эмного понятия к аналитической категории, а от системной дефективности социалистического управления к его специфике. В какой-то момент можно даже подумать, что советская ведомственность не определена, а карта дрейфа ее значений отсутствует. Но это не так. Вопрос скорее в том, как упаковывать и представлять принципиально гетерогенное знание о сложных объектах.

Моделируя работу с ведомственностью, Игорь Стась предлагает опираться на систему, материальность, дискурс и практику. Под эти операторы подверстаны разделы монографии. Я говорю «подверстаны», поскольку есть впечатление условности такой сортировки, наложенной поверх отдельных глав и зачастую вне содержательной связи с ними. Например глава Андрея Сметанина о вкладе директоров предприятий в дискурсивное производство ведомственности на заре совнархозовской реформы, выдержанная в ключе прагматической истории, почему-то помещена в системный раздел и ассоциирована с изучением структур управления. А глава Сергея Духанова о градостроительных процессах первых пятилеток в Западной Сибири, сфокусированная на издержках ведомственности как дефицита знания и неразвитости урбанистического воображения у планирующих инстанций, оказалась в разделе про материальность. Все бы ничего, но если категориальные операторы, на выбор которых возложены такие методологические ожидания, лишь формально связаны с реальностью, данной нам в акте чтения коллективной монографии, то к чему же они отсылают? Сказать сложно. Во всяком случае разметка, предложенная Игорем Стасем, сделана на вырост и сейчас напоминает периодическую таблицу, которую еще предстоит заполнить. Будем соответствовать!

Если же просто всмотреться в дюжину способов думать о ведомственности, уже собранных под одной обложкой, то обнаруживаешь стратегические сходства, лакмусы и лакуны, сосуществование которых имеет значение для изучения ведомственной стороны советской системы управления.

ГАЛИНА ОРЛОВА

ЛАКМУСЫ И ЛАКУНЫ
ВЕДОМСТВЕННОСТИ:
ЗАМЕТКИ О СИНТАКСИСЕ
СОВЕТСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

ЗАГЛЯНУТЬ ЗА ФАСАД ГОРОДА

Коллективная монография богата городскими сюжетами. Константин Бугров описывает типовое многоэтажное строительство как проектный паттерн соцгорода и тестирует его устойчивость в условиях глобального урбанистического трансфера. Сергей Духанов идет по депрессивному следу поселений нового типа, хронически не достраиваемых ведомствами на старте индустриализации. Николай Байкалов создает панораму



стратегий ведомственного участия, порождающего социальные различия и неравенство, в строительстве и эксплуатации баумовских поселений.

Попробуем не ограничиваться герметичным тезисом о ведомственной материальности, которая наилучшим образом проявляет себя в производстве городских пространств — ибо пространства по качеству и масштабу (ведомственного участия) разные. Тогда следует признать, что в качестве специфической формы власти, которая, будучи политэкономически озабочена вопросами хозяйствования, комплексно осваивает территорию и вынуждена заботиться о населении, видя в нем работников¹³, ведомства реализуются через создание и поддержание производственно-коммунальных инфраструктур, оттесняя на второй план местные советы в новых и ведомственных городах, демонстрируя готовность действовать с чистого листа и обустроить школы / детские сады на полустанках (глава Дениса Кириллюка о сети образовательных учреждений Свердловской железной дороги). Что, в конечном счете, обеспечивает губернаметальную — используя здесь это слово еще и в качестве альтернативы репрессивным экономикам ГУЛАГа — базу советских стилей модернизации и социальной мобилизации.

В качестве специфической формы власти, которая, будучи политэкономически озабочена вопросами хозяйствования, комплексно осваивает территорию и вынуждена заботиться о населении, видя в нем работников, ведомства реализуются через создание и поддержание производственно-коммунальных инфраструктур.

Полифонический разговор на темы, ключевые для советского века, начатый авторами, представляется мне исключительно перспективным. Обсуждение права и бремени стройки и инфраструктур, которое в СССР ложилось на ведомства, изучение (дис)локальных отношений ведомственных хозяйств и способов хозяйствования с местными советами, рассмотренных в исторической динамике, стоит продолжить. А одно из главных умолчаний коллективной монографии — ее явное смещение в сторону ведомственных диспозитивов индустриализации и освоения Урала и Сибири, явно имеющих свою специфику, — хорошо бы закрыть.

13 Здесь важна глава Сергея Баканова и Ольги Никоновой, наконец-то, со всей убедительностью подтвердившая интуицию о том, что советское жилье на пике модернизационных процессов было преимущественно жильем ведомственным.

ПРО ФУКО, ЗНАНИЕ И ПЕРЕГИБЫ С НЕДОГИБАМИ

ГАЛИНА ОРЛОВА
ЛАКМУСЫ И ЛАКУНЫ
ВЕДОМСТВЕННОСТИ:
ЗАМЕТКИ О СИНТАКСИСЕ
СОВЕТСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В процессе чтения меня не покидало ощущение некоторого эпистемологического расщепления, заложенного в основание монографии ее вдохновителем и редактором. Как кажется, Игорь Стась разрывается между желанием приладить к анализу советской ведомственности фукольдланскую оптику — с ее акцентом на управленческом опыте, специфических формах знания и технологиях власти — и необходимостью оставаться в рамках институциональной истории, где ведомства остаются структурами, вертикалями, идентичностями и материальными телами управления. Оно и понятно. Соавторы по «Советской ведомственности» не разделяют с редактором — по крайней мере открыто — многообещающей, как мне представляется, склонности описывать ведомственное через гувернаментальное. А заметная часть аудитории профессиональных историков, которой в первую очередь адресована монография, опубликованная на русском языке, относится к концептуализациям, опирающимся на интуиции Мишеля Фуко, с осторожностью, если не с настороженностью. Промежуточный жанр, на котором остановился Стась, позволяет обойти острые углы, прирасти читателями и рассчитывать на интеграцию там, где могла бы угрожать дезинтеграция. Однако он же побуждает раздумывать о пределах и качестве совместимости несовместимого.

Здесь я коснусь только одного момента — эпистемологии ведомственности. Стремительный переход от Брокгауза с Ефроном к Фуко (и обратно), совершаемый на первых страницах введения, представляется мне избыточно поспешным и страстным. Во-первых, в цепочке семантических превращений, которые ведомство и ведомственность претерпевают на пути к превращению в идеальное отражение «фукольдланской модели власти», реализованной через знание, происходит несколько перестановок, позволяющих задвинуть на второй план трактовку компетенции как области юрисдикции и ответственного руководства. Фактически это дает возможность произвести артикуляцию, подспудно опирающуюся на современные менеджерально-когнитивистские трактовки компетенции, знакомые всякому, кто хоть раз составлял учебную программу. Во-вторых, обращение к словарю, составленному на излете Российской империи, несет в себе дополнительные риски для авторов, в трактовке ведомственности по-советски решительно и немногословно отмежевывающихся от дореволюционного опыта министерского управления. Между тем именно в рамках министерского управления — едва ли не с «Общего учреждения министерств», переводящего решение государственных



дел в плоскость (письменных) технологий администрирования, — не только формируется государство управления и управленцев, но и складываются практики руководства множествами, требующие особого искусства и знания, представленного в статистических таблицах, журналах и аналитических отчетах. Разумеется, я не утверждаю, что дореволюционные и советские ведомства вместе со всеми управленческими онтологиями, ими порождаемыми, — близнецы-братья. Но и отрицать наличие управленческих темпоральностей, не совпадающих с разметкой политических режимов и существующих вне прямой связи с ними, я бы не стала.

Трагедия советской ведомственности через знание, фигурирующая во введении, расстраивает меня не потому, что Стась не очень точен в постановке очень важной проблемы, а потому, что он фактически превратил один из ключевых эпистемологических моментов в этимологическую виньетку, закрыв вопрос для обсуждения — по крайней мере внутри отдельно взятой коллективной монографии. И дело здесь не в том, что потенциала для анализа роли знаний, их сбора, накопления, фальсификации в практиках ведомственного управления в тексте нет. Он проступает и в способах конституирования трудового коллектива у Михаила Пискунова, и в урбанистическом невежестве Госплана у Духанова, и в непроговоренности способов сбора ведомственной статистики у Сергея Баканова с Ольгой Никоновой, и в низовой литературе опыта у Екатерины Чечкиной. Этот потенциал проступает, но по большей части остается нереализованным.

ДИСКУРСИВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО ВЕДОМСТВЕННОСТИ

Одним из главных доводов авторов коллективной монографии в пользу того, что ведомственность является неотъемлемой составляющей сугубо социалистической системы управления и достигает апогея на больших переломах, стала частотность употребления — то есть материя дискурсивная. Не обсуждая сейчас достоинств и уязвимостей корпусного аргумента, я сосредоточусь на главах монографии, где работа ведется с тем, как ведомственность производится через системы высказываний.

Интересна глава, где Андрей Сметанин анализирует и контекстуализирует речь участников директорских совещаний 1955–1957 годов, вовлеченных в обсуждение проблемы управления как эффективного взаимодействия, в ходе и по результатам которых операциональное понимание ведомственности ситуативно производится и в дальнейшем используется

в риторике совнархозовских реформ. Я благодарна Марине Клиновой и Андрею Трофимову за то, что побудили меня заглянуть в хрущевский «Крокодил» в поисках ведомственности. Едва ли первая из 71 позиций в выдаче пришлась на обложку (1957. № 15), где на карикатуре Михаила Черемных ладный и молодой совнархоз в рабочем комбинезоне указывал на дверь бюрократизму в шляпе, вооруженному *ведомственными неувязками*. А фельетон «Битва на Иртыше» Юрия Чаплыгина (1958. № 13) бьет по ведомственности в одном из ее классических изводов — неспособности министерств речного флота и хлебопродуктов согласовать работы по погрузке и транспортировке зерна. Важно, что руководители, а следовательно, и их образ в этой истории не фигурируют. А потому неизвестно, попала ли она в контент-аналитическое исследование, одним из выводов которого стала неартикулированность ведомственности на страницах главного сатирического журнала СССР. Глава Екатерины Чечкиной, наоборот, показывает, как ведомственный дискурс — через очерки и репортажи со строек — проникает в литературу, становясь неотъемлемой частью не только политики, но и риторики освоения. На этом наблюдении мог бы основываться анализ того, как ведомственность производит не только материальные объекты, но и символические порядки, формируя способы говорить и видеть. Однако в главе Чечкиной ведомственный дискурс фиксируется, но не анализируется в качестве технологии власти.

Наконец, программная глава Игоря Стася, обещающая анализ ведомственности в советской истории, наполовину посвящена мониторингу центральной печати 1920-х — начала 1950-х, по результатам которого зафиксирован семантический дрейф ведомственности в авторитетных дискурсивных средах, где об издержках и дефектах отраслевого управления, скорректированных на злобу дня, говорит широкий круг лиц — от Феликса Дзержинского до архитектора, занятого послевоенным восстановлением городов. Я совершенно согласна с автором в том, что проделанная им работа выходит за пределы истории отдельного понятия. С анализом порядка советского управленческого дискурса в его ориентации на обслуживание и конституирование государственного интереса этот текст сближает подчеркнутое внимание к процедурам исключения. Стась фактически показывает, что на страницах «Правды», «Известий» и «Литературной газеты» (которая в анализе текстов периода позднего сталинизма фактически вытесняет «Правду», что само по себе достойно комментария) *ведомственность* раз за разом выступает оператором исключения явлений, негативных и неприемлемых для советской системы управления, тем самым задавая и определяя границы дискурсивной нормы

ГАЛИНА ОРЛОВА

ЛАКМУСЫ И ЛАКУНЫ
ВЕДОМСТВЕННОСТИ:
ЗАМЕТКИ О СИНТАКСИСЕ
СОВЕТСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



для управленческих миров. Ведомственность, в эпоху нэпа ассоциируемая с непомерным ростом амбиций трестов и наркоматов, в годы Большого террора — став элементом и орудием репрессивной политики — функционирует в качестве того самого пустого означающего, что всегда оказывается на главных перепутьях борьбы за значение. Она всегда готова к артикуляции (и наполнению новыми содержаниями), самым фактом своего существования и стратегического положения обеспечивая функционирование дискурсивной сети. Но почему именно ведомственность оказывается тем понятием, через которое советское государство рефлексировало свои управленческие сбои? Фиксируя и описывая процесс скольжения ведомственности, Игорь Стась, как кажется, уходит от поиска ответов на вопрос об условиях возможности ее стратегической локализации и дискурсивном соседстве. Как минимум одного соседа, обещающего позитивную программу управления, я могла бы назвать с ходу: это координация¹⁴.

Этот сборник — важный шаг в работе с советским опытом (управления). Она аккумулирует материал, насыщает поле, высвечивает лакуны, сама являясь уникальным опытом эмпирического и эпистемологического насыщения, без которого следующий шаг в работе с советской (отраслевой) культурой управления будет невозможен. Ведь именно такие сборки — гетерогенные, незавершенные, не лишённые лакун и перекосов — создают условия для работы исследователя, которая еще вчера была невозможной. И если в эпоху до «Советской ведомственности» я, подступая к изучению организационной гуйвернаментальности, всякий раз отступала, ощущая отсутствие должной аналитической настройки, то теперь куда лучше понимаю, какой она должна быть.

14 С ходу назвала потому, что несколько лет назад мы с коллегами задумались о вкладе этой управленческой технологии в оформлении советской гуйвернаментальности, подготовив тематический блок статей, см.: Орлова Г. *Открывая рубрику: советские машины координации* // Социология науки и технологий. 2023. Т. 14. № 1. С. 24–31.