



DOI: 10.19181/inter.2022.14.3.3  
EDN: CUXCSA

## (Де)субъективация работников в пространстве склада маркетплейса: цифровой диктат или индустриальный «базар»?<sup>1</sup>

### Ссылка для цитирования:

Старовойтенко А. Д. (Де)субъективация работников в пространстве склада маркетплейса: цифровой диктат или индустриальный «базар»? // Интеракция. Интервью. Интерпретация. 2022. Т. 14. № 3. С. 55–77. DOI: <https://doi.org/10.19181/inter.2022.14.3.3>. EDN: CUXCSA

### For citation:

Starovoytenko A. D. (2022) (De)subjectivation of Workers in the Marketplace's Warehouse Space: Digital Dictate or an Industrial "Bazaar"? *Interaction. Interview. Interpretation*. Vol. 14. No. 3. P. 55–77. DOI: <https://doi.org/10.19181/inter.2022.14.3.3>



### Старовойтенко Андрей Дмитриевич

Институт социологии ФНИСЦ РАН, Москва, Россия;  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Москва, Россия  
E-mail: [astarovojtenko@hse.ru](mailto:astarovojtenko@hse.ru)

*Вопреки колоссальным объемам трудовых ресурсов, задействованных на складах, в публичной сфере «низовой» труд кладовщиков остается практически невидимым — как потребителями, так и исследователями трудовых отношений. И в российской, и в зарубежной научной литературе большое внимание уделяется трансформациям трудовых отношений в условиях платформенной экономики, в том числе вопросам прекаризации и «уберизации» труда, а также усилению наблюдения и контроля за сотрудниками в рабочее время, опосредованного цифровыми технологиями. На другом «полюсе» находятся многочисленные работы, посвященные неформальной («гаражной») экономике. В обоих дискурсах складской труд представлен весьма ограниченно.*

*Настоящая статья является результатом полуторамесячной этнографии, проведенной автором летом 2021 года в складском комплексе крупного российского маркетплейса. Настоящая статья является попыткой показать*

<sup>1</sup> Настоящая статья подготовлена при поддержке Гранта РНФ «Новые социальные неравенства в эпоху цифровизации» (2021–2023). Грант № 21-18-00489.

*сложное, порой конфликтное взаимодействие формальных и неформальных компонентов складского труда, совмещая неомарксистский концептуальный аппарат с метафорой «базарной экономики» К. Гирца. Первые сопряжены с разнообразными формами цифрового контроля за сотрудниками, от доступа на склад до регулирования объемов выработки и заработка. Вторые заключаются в сложной констелляции неформальных практик и основываются на сознательном ограничении доступа рабочих к «редким» ресурсам («работе») и информации («тонкостям»).*

**Ключевые слова:** складской труд; платформенная экономика; цифровой капитализм; неформальная экономика; «базарная экономика»; этнография труда

## Введение. Складской труд в эпоху цифровизации

Стремительное развитие индустриального машинного обучения и все более широкое внедрение в промышленность элементов искусственного интеллекта побуждают исследователей размышлять о глубоких трансформациях труда — не в последнюю очередь с позиции перспектив людей, которых машинный труд призван заменить. В своей лекции, прочитанной в Университете Йоханнесбурга, Майкл Буравой, рассуждая об эксплуатации рабочих, утверждает, что быть эксплуатируемым становится привилегией — по крайней мере, по сравнению с альтернативным сценарием остаться без работы вовсе<sup>1</sup>.

Сфера электронной торговли (e-commerce) находится в авангарде этих трансформаций — это убедительно демонстрируют кейсы Amazon [Delfanti, 2021; Loewen, 2018; Massimo, 2020] и Alibaba [Zhang, Pee, Cui, 2021; Zhang, 2020]. Работа в так называемых фулфилмент-центрах Amazon изучена в особенности хорошо — не в последнюю очередь силами журналистов, проводивших собственную «скрытую этнографию» на некоторых объектах компании<sup>2</sup> и затем опубликовавших резонансные материалы на эту тему.

<sup>1</sup> Prof. Michael Burawoy. Neo-Liberalism and Social Movements. YouTube, 2014. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=N4acGTVKm04&t=4494s&ab\\_channel=UniversityofJohannesburgofficialYoutu](https://www.youtube.com/watch?v=N4acGTVKm04&t=4494s&ab_channel=UniversityofJohannesburgofficialYoutu) (дата обращения: 01.06.2022).

<sup>2</sup> Fan R. Here's What It's Like to Work in an Amazon Warehouse Right Now. URL: <https://onezero.medium.com/heres-what-it-s-like-to-work-in-an-amazon-warehouse-right-now-e7f8590264b5> (дата обращения: 07.09.2022); Herrera S. A Day in the Life of an Amazon Warehouse Worker. Wall Street Journal. 2020. URL: <https://www.wsj.com/articles/a-day-in-the-life-of-an-amazon-warehouse-worker-11606127400> (дата обращения: 07.09.2022); Jamieson D. The Life and Death of an Amazon Warehouse Temp. Huffington Post. 2015. URL: <https://highline.huffingtonpost.com/articles/en/life-and-death-amazon-temp/> (дата обращения: 07.09.2022); Mac G. I Was a Warehouse Wage Slave. Mother Jones. 2012. URL: <https://www.motherjones.com/politics/2012/02/mac-mccllland-free-online-shipping-warehouses-labor> (дата обращения: 08.09.2022).

Я благодарен Ольге Пинчук, собравшей эти и другие журналистские материалы о работе в Amazon, цитируемые в этом тексте, и поделившейся ими со мной.



В России активно изучаются вопросы платформенной экономики и маркетплейсов, precariousности труда в условиях неолиберального экономического порядка, однако труд рабочих складских центров малоизучен. Еще реже встречаются этнографические исследования труда — не только в распределительных центрах, но и в промышленности вообще (среди значимых исключений — монография Ольги Пинчук, посвященная этнографии фабричного труда [Пинчук, 2021]).

Вопреки колоссальным объемам человеческих ресурсов, задействованных в складском труде, в публичной сфере он остается практически невидимым (это касается не только России) [Puentes, 2018]. Между тем бесперебойная работа гигантской машинерии маркетплейсов обеспечивается ежедневной, круглосуточной работой десятков тысяч сотрудников распределительных центров, а в развитие новых складских комплексов вкладываются миллиарды рублей<sup>1</sup>. Некоторым косвенным подтверждением значимости складских центров может служить описание вакансий на сайте маркетплейса OZON, где фулфилмент-центры компании называются сердцем логистики компании<sup>2</sup>.

Настоящая статья написана по материалам полуторамесячной этнографии, проведенной мной в одном из распределительных центров крупного российского маркетплейса летом 2021 года. Результатом проведенных наблюдений стали сотни страниц дневников, которые и легли в основу этого текста. Хотя с даты моего выхода из поля наблюдения прошло больше года, я хорошо помню, как сложно порой было писать эти дневники: часто усталость после 12-часовой смены не позволяла приступить к письму непосредственно после прожитого рабочего дня, а в процессе написания далеко не всегда удавалось найти точные слова для пережитого опыта. Не менее сложным оказалось и чтение: удивление от разнообразия сюжетов сочеталось с ощущением недосказанности и недовыясненности, когда вопросов возникает больше, чем ответов.

У проведенной этнографии есть и вполне очевидные ограничения. Во-первых, исследование проводилось в рамках прикладного проекта и имело соответствующие временные рамки<sup>3</sup>. Уже во время работы на складе мне было очевидно, что 1,5 месяца недостаточно для глубокого погружения в поле. Во-вторых, я посещал работу нерегулярно: я дважды болел, а порой пропускал несколько дней подряд, чувствуя себя совершенно выгоревшим. Из-за этих перерывов некоторые мои знакомства на складе прерывались, и этих людей на территории распределительного центра (РЦ) я больше не встречал. В-третьих, ввиду иного профессионального и социального статуса мне порой было непросто солидаризироваться с коллегами и найти с ними точки соприкосновения, что лишь усиливало и так витавшее в складской атмосфере чувство отчуждения. Наконец, работа на складе была моим первым серьезным этнографическим проектом, и я неизбежно совершал ошибки, свойственные начинающим исследователям, которым недостает полевого опыта.

<sup>1</sup> См., к примеру: В этом году Ozon хочет в два раза увеличить свои фулфилмент-площади. Logirus, 2021. URL: [https://logirus.ru/news/warehouses/v\\_etom\\_godu\\_ozon\\_khochet\\_v\\_dva\\_raza\\_uelichit\\_svoi\\_fulfilment-ploshchadi.html](https://logirus.ru/news/warehouses/v_etom_godu_ozon_khochet_v_dva_raza_uelichit_svoi_fulfilment-ploshchadi.html) (дата обращения: 02.06.2022).

<sup>2</sup> См. Работа на фулфилменте в OZON. OZON. 2022. URL: <https://job.ozon.ru/fulfillment/>.

<sup>3</sup> Подробнее о специфике «быстрой этнографии» в коммерческих исследованиях см. [Картавец, 2021].

Тем не менее полученный в ходе наблюдения опыт вдохновляет на рефлексию о двойственных и глубоко противоречивых отношениях рабочего с работодателем в пространстве алгоритмизированного и прекарного «низового» складского труда. В настоящем тексте я пытаюсь показать, как в физическом пространстве одного склада сосуществуют и пересекаются две реальности, в столкновении (или, может быть, спутанности) которых «верхний» цифровой неолиберальный порядок сочетается с «низовыми» практиками «осознанного незнания» и клиентелизма. Для объяснения последнего я использую метафору марокканского базара, концептуализированную К. Гирцем.

Наконец, надеюсь, что этот текст, наряду с текстами моих коллег Романа Абрамова и Ольги Пинчук, познакомит читателей с миром складского труда, остающегося невидимым как для клиентов e-commerce, так и — во многом — для исследовательского сообщества.

### **Механика складского комплекса**

Современные распределительные центры являются сложнейшей, многокомпонентной системой логистических процессов и решений, направленных на оптимальное хранение и быстрое движение товаров от поставщика до конечного потребителя. Ответственность за (про)движение товара по складскому пространству распределена между несколькими направлениями, каждое из которых отвечает строго за свою часть этого процесса. Совершая цикл передвижений по складу, товар последовательно проходит через десятки рук работников различных отделов. Учитывая же, что в распределительных центрах ежедневно принимаются, раскладываются, хранятся, собираются, сортируются и отгружаются тысячи товаров, их успешное движение зависит от ежеминутных и даже ежесекундных усилий тысяч, а порой и десятков тысяч кладовщиков.

Вот краткая характеристика этого процесса. Деятельность рабочих складского комплекса начинается, когда на склад поступают товары от поставщика. Эти товары, упакованные в коробки на палетах, принимаются и регистрируются в системе складского учета. Принятые палеты грузчики отвозят в зону раскладки, где раскладчики распаковывают коробки и с помощью электроподъемника отправляют их в зону хранения товаров — так называемый «мезонин». Здесь те же раскладчики раскладывают вещи из коробок и фиксируют их место хранения в системе учета. Когда на разложенную вещь поступает заказ, она попадает в сборочный лист сборщика, который поднимается на мезонин и собирает ее наряду с другими заказанными вещами в специальную тележку, одновременно фиксируя факт сборки в системе учета. Затем он «скидывает» все собранные вещи в «гофру» (более крупную тележку). Когда «гофра» оказывается заполненной, она с помощью подъемника спускается с мезонина и отправляется на предсортировку. Часть отсортированных на этом этапе вещей затем попадает на упаковочные столы, где команда кладовщиков упаковывает их — в зависимости от требований — в коробки или пакеты. Упакованные вещи наряду с товарами, не требующими упаковки, отправляются на сортировку, где работники склада вручную распределяют их по тележкам в зависимости от конечного пункта назначения. Наконец, отсортированные



вещи отправляются в зону отгрузки, откуда они на грузовом транспорте перевозятся в локальные точки хранения в различных городах России.

Перечисленные направления работы на складе являются фундаментом функционирования всего логистического комплекса. Наряду с ними существуют также вспомогательные процессы. Так, часть сотрудников склада производит постоянную инвентаризацию вещей, хранящихся на стеллажах мезонина, обновляя базу данных — это позволяет иметь адекватное представление о реальном количестве вещей, имеющихся в наличии. Кроме того, часть вещей, прибывающих в РЦ, отправляется в «фотостудию», где сотрудники проверяют их на соответствие внешнему виду на фотографиях от поставщика. Наконец, огромное значение имеет работа грузчиков, которые выполняют погрузку, разгрузку и в некоторых случаях транспортировку палет, коробок и тележек с вещами в соответствующие зоны — на раскладку, сортировку, упаковку и отгрузку.

Таково «верхнеуровневое» описание функционирования складского комплекса. Однако то, что на макроуровне выглядит слаженным и исправным механизмом, в перспективе отдельного рабочего воспринимается совершенно иначе. Работа в распределительном центре чрезвычайно сегментирована, поэтому сотрудники одного направления редко имеют отчетливое представление об устройстве других специализаций — в особенности это касается работников, трудящихся лишь в своем отделе. Без возможности взглянуть на процессы «сверху» кладовщик по большей части оказывается один на один с непосредственными задачами, стоящими перед ним в его работе.

## Путь складского этнографа

На склад я пришел, не имея никаких предварительных знаний о характере этой работы, и когда в ходе оформления сотрудница отдела кадров сообщила мне, что я распределен на сортировку, для меня это прозвучало, словно фраза на незнакомом языке. В начале первой смены я узнал еще одно подобное слово, означавшее для меня столь же мало, — «инвент». Оказалось, что в этот день сотрудников распределяли заново, и меня вместе с небольшой группой людей определили в отдел инвентаризации.

Полагаю, в каждом относительно длительном наблюдении имеет место одно или несколько событий, имеющих определяющее значение для дальнейшего исследования. В моей работе на складе таким ключевым событием стало сообщение о том, что инвентаризация, на которой я работал, закрыта и мне необходимо искать работу в других отделах.

*«Добравшись до этажа и открыв ТСД (терминал сбора данных) для получения задания, я обнаружил, что заданий на этом этаже нет. Озадаченный, я вернулся к столу старших (супервайзеров — А.С.).*

*— А мне тут пишут, что заданий на 6-м этаже нет.*

*Старший, сидевший рядом с И., громко сказал:*

*— Да нигде сейчас заданий нет! Ищи работу в других отделах»*  
(24.06.2021).

Заккрытие «инвента» произошло почти в самом начале моего наблюдения — во время четвертой смены на складе — и отправило меня в своего рода «свободное плавание» по другим отделам. На протяжении следующих 16 смен я последовательно попробовал себя в ролях раскладчика, сборщика, сортировщика, затем вновь сборщика и, наконец, упаковщика. Формальной процедуры обучения на складе предусмотрено не было, поэтому по большей части я учился этим специализациям самостоятельно. В предельном случае это был полностью автономный процесс, который я осваивал путем проб и ошибок (а также штрафов), в основном же мне добровольно и безвозмездно помогали более опытные знакомые.

Наряду с очевидными различиями в характере работы — движений тела, которые необходимо совершать для успешного выполнения задач, — направления занятости на складе делились на две категории. Сборка и инвентаризация принадлежали к «индивидуальным» направлениям — здесь я работал один, по преимуществу вдали от других сотрудников. Напротив, сортировка и упаковка имеют выражено коллективный характер; здесь работают если не в командах, то в тесном окружении других сотрудников. Таким образом, в зависимости от направления, на котором я работал, возможность активного общения с другими кладовщиками существенно варьировалась. Работая сортировщиком и упаковщиком, я имел возможность наблюдать многочисленные взаимодействия, начиная от регулярной взаимопомощи, заканчивая не менее регулярными конфликтами. Материалы, собранные в период работы на этих направлениях, более насыщены диалогами и описаниями коллективных взаимодействий. Будучи инвентаризатором и сборщиком, я наблюдал в основном за самим собой, поэтому дневники того периода имеют сильную тенденцию к автоэтнографической рефлексии.

Ретроспективно представляется, что автоэтнографическая часть моей работы на складе — наблюдения за собой и рефлексия о своем месте в РЦ — имела ничуть не меньшее значение, чем общение с коллегами и наблюдение за их работой и коммуникацией. Несмотря на противоречивость моего статуса в пространстве РЦ как «скрывающегося чужака», я на равных с остальными кладовщиками проходил сложный и порой весьма нелинейный путь складского рабочего: наряду с другими новичками пытался освоить работу, заработать деньги, не оказаться уволенным<sup>1</sup>.

Это обстоятельство с самого начала сообщило моей работе своеобразную двойственность. Как исследователя меня, безусловно, занимала масса вопросов, связанных с работой различных направлений, коммуникацией сотрудников, иерархическими отношениями внутри РЦ. Однако как рядовой работник склада я был озабочен по преимуществу всего несколькими простыми вопросами, существенными для любого кладовщика. Ключевой

---

<sup>1</sup> Вопрос о том, насколько мой складской опыт можно считать «типичным» в контексте данного распределительного центра, я вынужден оставить за скобками, поскольку ответ на него требует существенно большего массива данных, чем тот, которым я располагаю на сегодняшний день. Тем не менее, не будет слишком смелым допущением утверждать, что уникальным мой путь как рабочего на складе не был.



среди них — как заработать больше денег? В попытках найти на него ответ я очень быстро — в течение первых нескольких часов работы — понял, что единственный доступный мне способ заработать больше — работать быстрее. Скорость — абсолютный приоритет в складской работе. По мере того как я нарабатывал навык, мой темп постепенно ускорялся, вместе с этим росло и количество ошибок. Я начал получать первые штрафы. С этого времени к изначальным вопросам о зарплате и скорости добавился и другой: как избежать денежных потерь?

По-видимому, этими же вопросами задавались большинство работников, недавно пришедших на склад. Случайные разговоры в очередях и в курилке неизменно вращались вокруг одних и тех же тем: сколько удалось заработать? хороший ли сегодня тариф? много ли выписали штрафов? В атмосфере разобщенности и атомизации, царившей на складе, разговор о деньгах был, как ни парадоксально, одним из немногих доступных способов ощутить нечто похожее на сопричастность, даже взаимное сочувствие.

*«Мужчина лет 40 в очках очень эмоционально говорил, иногда почти переходя на крик.*

*— 57 товаров собрал, б..., три потеряшки! Это п... просто н..., я так не могу уже! <...>*

*Я подошел к нему и спросил:*

*— Прости, я тут подслушал случайно ваш разговор, ты про потеряшки рассказывал. Можешь еще раз объяснить, почему вещи теряются?*

*Сотрудник на это махнул рукой:*

*— Ты не обращай на меня внимания. У меня сегодня уже просто шарик за ролики... Три года так работаю.*

*Я отошел. Через пару минут сотрудник уже сам подошел ко мне и, открыв свой ТСД, показал:*

*— Вот, смотри. Вот это штрафы (показывая на «минус»), это за последние 5 дней.*

*— П... !, — сказал я с несколько преувеличенным сочувствием. — У меня тоже за три дня штрафов примерно столько.*

*— Ну потому что, понимаешь, мы тут не только деньги зарабатывать должны».*

По мере совершенствования навыков работы на направлении общие вопросы (как заработать больше и работать быстрее?) дополнялись более сфокусированными и специальными. Знание каких недостающих элементов рабочего процесса позволит мне выполнять работу еще быстрее и, следовательно, зарабатывать больше? Есть ли возможность минимизировать количество штрафов? Если да, каким образом?

Получить ответы на эти вопросы в полной мере мне не удалось — я провел на складе слишком мало времени. Меня нередко преследовало ощущение неопытности, недостаточной квалификации: общаясь с коллегами, я видел, что в среднем они зарабатывают существенно больше меня. Когда я спрашивал

их, как им удастся столько зарабатывать, они чаще всего скупо отвечали: придет с опытом.

«— К., в чем ваш секрет (смеюсь)? Как вы так быстро работаете?  
— Да нет никакого секрета (смеется). Просто со временем придет».

## Склад как пространство гетероматизации

Наследуя классическому марксизму и неомарксистским теоретикам<sup>1</sup>, исследовательский дискурс вокруг работы в логистических центрах e-commerce преимущественно занят обсуждением угнетенного положения современного рабочего в условиях нарастающей сегментации труда [Barnes, Ali, 2021: 1–3], неолиберальной рабочей культуры [Moore, Robinson, 2016: 2774–2779] и прекаризации, сопряженных с аккумуляцией все большего объема данных о сотрудниках — нередко без их эксплицитного на то согласия, а также маячащей где-то на горизонте угрозы полной замены человека машиной [Delfanti, 2021: 39–40]. Не меньшее внимание исследователи складского труда уделяют вопросам легкой заменимости кладовщиков, работающих в условиях перманентного давления в отношении ожидаемых результатов, осознавая, что могут в любой момент быть уволены, и часто не имея каких-либо механизмов защиты своего труда [Loewen, 2018: 701–703].

Рассуждая о развитии машинной техники, К. Маркс («Капитал», глава 13) подчеркивает, что «машинная техника есть средство производства прибавочной ценности», призванная в первую очередь «удешевлять товары... [и] удлинять... часть рабочего дня, которую [рабочий] даром отдает капиталисту» [Маркс, 2015: 332]. Тем самым Маркс не только обращает внимание на возникающую асимметрию в отношениях человека и технологий (разумеется, не в пользу человека), но и в некотором роде предвосхищает повторение этого неравенства в цифровую эпоху.

В самом деле, существуют основания предположить, что реконструированный Марксом процесс вытеснения рабочего на периферию производственного процесса посредством внедрения в производственные процессы машинной техники повторяется на новом витке технологической революции, где к «мертвым механизмам» индустриальных машин теперь добавляются [столь же] «мертвые» алгоритмы, девайсы и интерфейсы. В упомянутой 13-й главе автор «Капитала» посвящает отдельную секцию рассмотрению эволюции машинной техники, подробно показывая, как логика индустриального развития диктует постепенную, но неизбежную трансформацию рабочих из создателей машин в «живые придатки мертвого механизма» [Маркс, 2015: 332–344, 374]. В уже ставшей классической монографии «Тысяча плато» Ж. Делез и Ф. Гваттари

<sup>1</sup> К примеру, канадско-итальянский исследователь А. Делфанти с соавторами для объяснения труда в распределительных центрах Amazon пользуются, наряду с теорией Маркса, концептуальным аппаратом итальянских теоретиков операизма (operaismo) М. Тронти, Р. Алькуати и Р. Панзери, постулирующих прямую зависимость капитала от пролетариата [Delfanti, 2021: 40–41].





развивают мысль Маркса и рассуждают о «машинном порабощении» — ситуации, в которой люди становятся «составными деталями машины <...> под контролем и руководством высшего единства» [Делез, Гваттари, 2010: 776].

Метафора рабочего как придатка неживой машины, столь удачно использованная Марксом, отзывается эхом в бесчисленных публикациях, посвященных неолиберальному индустриальному труду<sup>1</sup>. В своей статье, посвященной анализу труда в фулфилмент-центрах Amazon, А. Делфанти описывает *modus operandi* кладовщиков, существующих в складском пространстве на правах «отростков» масштабной и исключительно сложной системы механизмов и процессов, управление которой возложено на «алгоритмический менеджмент» [Delfanti, 2021: 44]. В рассказах сотрудников фулфилмент-центров и репортажах журналистов, устроившихся туда с исследовательскими целями, в деталях описывается, как выданные им терминалы сбора данных (ТСД) координировали процессы сборки и сортировки, а также отслеживали не только скорость выполнения задач, но и время, которое рабочие тратили на перемещение между складскими зонами, на обед, общение с коллегами и даже походы в туалет<sup>2</sup>.

Алгоритмический контроль, в свою очередь, поддерживался и цементировался комплексом профилактических мер со стороны уже «человеческого» менеджмента. Супервайзеры регулярно собирали работников на «мотивационные встречи», в ходе которых критиковали их за низкую выработку и призывали работать еще быстрее и больше<sup>3</sup>. Своего рода апогеем этой «идеологической работы» стал разработанный компанией «Гайд здоровья сотрудника», с гордостью объявлявший рабочих складов «промышленными атлетами» и призывавший их дополнительно работать над своей физической подготовкой для ускорения работы<sup>4</sup>. Неспособность выполнить установленные нормы грозила сотрудникам немедленным увольнением.

Рисуется пугающая картина тотального контроля, где человек, выполняющий обязанности рабочего, сведен к минимально необходимой для работы совокупности физиологических характеристик, которые непрерывно и в реальном времени отслеживаются, измеряются и сравниваются с искусственно установленным стандартом в виде нормы выработки, к достижению которой кладовщик принужден стремиться под страхом увольнения.

<sup>1</sup> Так, наряду с уже упомянутым А. Делфанти Р. Абрамов в своей части настоящей публикации упоминает Ф. Руду, рассуждающего об «анимализации» рабочего с привлечением той же Марксовой метафоры.

<sup>2</sup> См., в частности, обсуждение скандально известной метрики ‘time off task’, регулирующей и строго ограничивающей время, которое сотрудники тратят на действия, напрямую не связанные с выполнением рабочих задач. Введение этой метрики привело к многочисленным жалобам сотрудников на ухудшение состояния здоровья — как физического (боли в ногах и спине), так и психологического (ощущение непрекращающегося давления). В результате компания выступила с объявлением о «корректировке» данной метрики.

<sup>3</sup> Mac G. I Was a Warehouse Wage Slave. Mother Jones. 2012. March/April. URL: <https://www.motherjones.com/politics/2012/02/mac-mcclelland-free-online-shipping-warehouses-labor> (дата обращения: 08.09.2022).

<sup>4</sup> Sonnemaker T. Amazon «wellness» guide tells workers to buy shoes at the end of their shift to better fit their swollen feet. URL: <https://www.businessinsider.com/amazon-wellness-guide-calls-workers-industrial-athletes-report-2021-6> (дата обращения: 08.09.2022).

Сторонники автоматизации и роботизации промышленности часто апеллируют к тому факту, что, в отличие от человека, робот или алгоритм не совершает ошибок, более предсказуем и контролируем, не подвержен физической и психологической усталости. В рамках этой логики именно человек — с его иррациональностью, непредсказуемостью и контингентностью — является основным препятствием на пути оптимизации рабочих процессов. В этом отношении Amazon также находится в авангарде этих процессов: компания ежегодно вкладывает миллиарды долларов в исследования, разработку и внедрение роботизированных решений и продуктов, основанных на искусственном интеллекте.

Сказанное, однако, вовсе не означает, что логистические центры движутся в сторону отказа от участия людей в «низовых» рабочих процессах. В действительности количество занятых в складском труде остается исключительно высоким и, возможно, даже возрастает. В статье, посвященной заменимости складских рабочих, К. Левен связывает это с трансформациями складского труда, последовавшими за повсеместным внедрением фулфилмент-модели по образцу Amazon. Традиционные складские процессы не предусматривают большого количества взаимодействий с товарами внутри склада. Доставленный в коробках на палетах, этот товар может быть относительно быстро перемещен в зону хранения, а затем обратно в зону отгрузки. Модель фулфилмента, однако, подразумевает существенно больший объем работы с товаром внутри складского пространства. Поступая на склад, товар распаковывается и раскладывается в зонах хранения уже в виде индивидуальных товарных единиц, после чего так же индивидуально собирается и упаковывается<sup>1</sup>. Бесперебойная реализация этих промежуточных стадий требует несравнимо больших трудовых ресурсов по сравнению с традиционной моделью распределения и порождает повышенный спрос на низкооплачиваемый складской труд [Loewen, 2018: 702].

Помимократно выросшего спроса на трудовые ресурсы, автоматизация упомянутых процессов затруднена и по сугубо технической причине: не все действия, выполняемые человеком, могут быть автоматизированы. Особенно проблематично в этом отношении движение захвата вещи — легко выполняемое человеческой рукой, но по-прежнему неподвластное машине. Проанализировав 243 патента в сфере управления запасами (inventory management), зарегистрированных Amazon в период с 2015 по 2019 год, А. Делфанти и Б. Фрей приходят к выводу, что в краткосрочной и среднесрочной перспективе компания не планирует отказываться от человеческого труда. В действительности большая часть рассмотренных патентов посвящена разработке модели «человечески расширенной автоматизации» (humanly extended automation) — способов более тесного взаимодействия человека и машины, в котором человеческий работник становится источником сбора данных для обучения машины и объектом максимально всеохватного алгоритмического контроля. Наконец, авторы некоторых патентов прямо признают

<sup>1</sup> К примеру, многие фулфилмент-центры Amazon работают по модели, где товар покидает склад в «готовом» виде и силами субподрядчиков «последней мили» доставляется напрямую заказчику.



экономическую нецелесообразность полной автоматизации [Delfanti, Frey, 2021: 660].

Иными словами, образ складов будущего неотъемлемо связан с различными вариантами сосуществования человека и машины, образуя своего рода гетеромативную (heteromative) модель, в которой человек находится в постоянном взаимодействии с машинами и алгоритмическими системами, но в качестве исполнителя и объекта менеджериального контроля [Ekbia, Nardi, 2018: 365].

Похожим образом в моем складском опыте рабочий оказывается в субординированном положении по отношению к алгоритмам, которые в значительной степени управляют его действиями. Центральным и одновременно связующим элементом в этом ассамбляже человека и алгоритма является терминал сбора данных (ТСД). Выступая материальным выражением алгоритмических систем склада, ТСД инструктирует, отправляет команды, регулирует объем рабочих задач и даже «блокирует» работника при существенном отклонении его результатов от установленной нормы. Таким образом, рабочий оказывается в состоянии жесткой встроенности в производственный процесс, последовательность действий внутри которого задается извне, и даже малейшее отклонение от нее не предусматривается.

*«Догадавшись, что теперь мне необходимо скинуть вещи, я бросил тетради в гофру (тележку — А.С.) и нажал кнопку “Выйти из сборки”. На экране появилась команда “Отсканируйте QR-код выхода из ТСД”. Такая же команда, как я помнил, появляется, когда сотрудники сдают ТСД на хаб.*

— А что, после окончания сборки всегда надо сдавать ТСД?

— Нет, тебе надо нажать “Продолжить собирать”.

— А если, например, я не хочу продолжать, а хочу пообедать и на инвент встать?

Один из сотрудников подумал и сказал:

— А что, у тебя волна еще не закончилась? Тебе надо волну до конца пройти, иначе не получится» (01.07.2021).

В частности, процесс сборки проходит «волнами» — сборщику необходимо пройти один ряд стеллажей и собрать с него столько вещей, сколько указано в сборочном листе в ТСД. Поскольку доход сборщика зависит исключительно от количества собранных им вещей, то и «длина» волны — количество товаров, предусмотренных для сборки с ряда, непосредственно определяет, сколько денег он сможет заработать, выполнив эту задачу. В такой ситуации работник склада оказывается в заложниках алгоритма, диктующего объем необходимой для выполнения работы.

Не в меньшей степени объектом алгоритмического контроля становится и качество работы сборщика, которое измеряется негативно: количеством ненайденных им вещей. Так, если рабочий неспособен найти требуемый

товар, ему начисляется штраф за «потерю», вычитающийся из его выработки. Вне зависимости от объема работы сборщика количество таких «потерь» в течение одной смены не может превышать некоторое критическое значение. В противном случае он автоматически блокируется системой и теряет доступ к функционалу ТСД — своего рода дисквалификация, в результате которой сборщик оказывается полностью отрезан от рабочего процесса.

*«Волна продолжалась очень долго — почти 3,5 часа. К ее концу я потерял еще два товара (один — банное полотенце, другой не запомнил) и уже был морально готов к тому, что буду заблокирован. Так и вышло...» (26.07.2021)*

В этом случае работник вынужден обратиться к супервайзеру, который уполномочен принять решение о разблокировке. После одной из таких блокировок за превышение «квоты» потерь я имел довольно неприятный разговор с супервайзером, обвинившим меня в низкой выработке и большом количестве штрафов:

*«— Почему выработка такая слабая?*

*Я пожал плечами. Мужчина продолжал смотреть мои показатели в профиле. На странице было указано, сколько я заработал во время каждой смены, в каком отделе работал и когда эти смены состоялись.*

*— И посещаемость у вас так себе... <...> Так, пишу «С выработкой справиться».*

*Наставительно и как бы примирительно сказал он:*

*— Исправляйтесь, выработку и посещаемость надо поднимать» (26.07.2021).*

В своей части настоящего материала Р. Абрамов пронизательно замечает, что терминал сбора данных (ТСД), пожалуй, имеет более высокий статус, чем его пользователь-рабочий. В самом деле, от возможных злоключений в виде поломки или кражи его оберегает система штрафов и разного рода запретов, его батареи снабжаются регулярным питанием, а сам он хранится в уютных ячейках (некоторые даже закрываются электронным замком). Рабочие же вынуждены — в зависимости от направления работы — ежедневно проходить в стертой обуви километры стеллажей и десятки лестничных пролетов, сотни раз сгибаться и разгибаться, часами сидеть на холодном полу или, наоборот, стоять на одном месте, поднимать и перетаскивать сотни, а то и тысячи тяжелых коробок и стирать до потери чувствительности кожу на пальцах от постоянного контакта с грубым картоном и скотчем<sup>1</sup>. Некоторые опытные кладовщики, с которыми мне удалось пообщаться, рассказывали, как спустя

<sup>1</sup> Ситуацию физических нагрузок рядового складского рабочего можно сравнить с положением работников фулфилмент-центров Amazon: многие сборщики и раскладчики жалуются на хронические боли в спине и ногах и появление туннельного синдрома.



несколько лет работы на сборке были вынуждены перейти на другое направление по состоянию здоровья<sup>1</sup>.

*«Я везде поработал. Два с половиной года работал на сборке, потом ушел, просто уже ноги болят, физически перестал справляться» (24.06.2021).*

Некоторые из моих информантов, в том числе имевших за спиной уже несколько месяцев или год опыта, признавались, что время от времени условия работы на складе — жесткий контроль, нестабильность заработка, непрекращающиеся штрафы — порождают ощущение невыносимости:

*«— Да разве это работа? — сказала К., — это так...*

*— Что ты имеешь в виду?*

*— Понимаешь, мы ведь уже четвертый раз с мужем приезжаем, уезжаем и приезжаем... И это не то чтобы у нас там проблемы какие-то. Просто иногда так уже все (показывает на горло), что видеть уже ничего не хочешь... Тут ведь сам видишь: никто ничему не учит, каждый сам за себя, могут уволить в любой момент. Так что какая это работа, это не работа, это лотерея, как карты лягут... На технику безопасности все кладут...» (30.07.2021)*

## **«Базарная экономика» склада**

Однако труд на складе отнюдь не исчерпывается прекарностью и диктатом цифровых алгоритмов. Наряду с ними на складе парадоксально уживается совершенно иная реальность, которая, кажется, существует одновременно и вопреки им, и со всеобщего молчаливого согласия. Это реальность своего рода параллельного рынка, где действуют особые, отличные от «официальных», квазирыночные правила и нормы.

Объектом этих отношений могут быть либо «тонкости», либо «работа». Под «тонкостями» я имею в виду факты и сведения, не являющиеся общеизвестными, а порой держащиеся в строгой тайне. Подобно базару К. Гирца, склад — это место, где «информация скудна, недостаточна, плохо распределена, передается неэффективно и ценится очень высоко» [Гирц, 2009: 56]. Это касается и формальных, и неформальных правил, и поэтому информация о неявных или скрытых практиках — «тонкостях» — может цениться и одновременно разглашаться лишь ограниченному кругу людей<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Вопрос о мотивах рабочих заниматься столь тяжелым и вредным для здоровья трудом я по необходимости оставляю за скобками — очевидно, его исследование требует существенно более длительного и глубокого погружения в исследовательский материал. На полях отмечу лишь несколько мотивов, изложенных некоторыми моими информантами: желание жить в большом городе с развитой инфраструктурой, погашение долгов, обеспечение семьи и выплата ипотеки.

<sup>2</sup> Это не исключает того, что «тонкости» могут познаваться и в результате самостоятельного обучения, путем проб и ошибок. К примеру, работая на сборке, я обучился одной из них путем экспериментирования — нашел лазейку в правилах сканирования вещей, которая в некоторых случаях позволяла мне избегать штрафа за «потерянную» вещь.

«Работа» на складе — ограниченный ресурс в виде товаров, за обработку которых конкурируют рядовые рабочие отдельных направлений<sup>1</sup>. «Работа» может быть «хорошей» и «плохой». Является ли она «хорошей» или «плохой», может определяться по трем критериям, берущимся в расчет в различных комбинациях в зависимости от направления: 1) тариф на сканирование данного товара, 2) количество товара в «работе», 3) оценка скорости обработки «работы».

## Кейс 1. Упаковка

«Хорошей работой» для упаковщика считается тележка с товарами небольшого размера, которые можно быстро упаковать, и/или товарами с высокой стоимостью сканирования. Опытный упаковщик знает приблизительную стоимость товара наизусть и не имеет потребности сверяться с тарифами, указанными в ТСД. Он способен ситуативно, «на глаз» оценить соотношение цены и скорости обработки товара и быстро решить, хорошая это «работа» или не очень. Рассматривая поступившие от грузчика тележки с товарами, упаковщики временами разыгрывают своего рода спектакль: демонстративно отказываются от тележек с плохой «работой», пытаются убедить взять ее своих коллег. Нередко во время таких коллективных спектаклей происходят ожесточенные конфликты за лучшую «работу».

Рассматривая экономику марокканского базара, Гирц описывает, как «базаари» выстраивают друг с другом клиентские отношения, совершая повторяющиеся транзакции и аккумулируя доверие [Гирц, 2009: 58]. Похожим образом действуют некоторые упаковщики, заранее договариваясь со знакомыми коллегами с сортировки об обмене «работой»: сортировщик привозит тележку с «хорошей работой», упаковщик быстро упаковывает товары и отдает тележку с упакованными вещами обратно сортировщику. Отдельные упаковщики работают в постоянной связке с конкретным сортировщиком. Нередко это друг или даже член семьи: участники этой «клиентелы» заранее договариваются о работе на смежных направлениях, где могут помогать друг другу. Созвездия таких маленьких сетей пронизывают всю зону упаковки, несмотря на то что «официально» подобные обмены, по словам информантов, запрещены.

Работая на упаковке, я быстро включился в эту сеть отношений, договариваясь с сортировщиками об обмене «работой»<sup>2</sup>. Временами это приводило к своего рода конфликтам интересов между сортировщиками, претендовавшими на мой упакованный товар:

*«Когда товары были упакованы, подошел сортировщик, стоявший рядом с Т., когда тот дал мне гофру (тележку — А.С.).  
— Я возьму?»*

<sup>1</sup> Такого рода конкуренцию я наблюдал на раскладке и упаковке, однако некоторые информанты упоминали о ее существовании и на сортировке.

<sup>2</sup> В основном мне попадалась средняя или плохая «работа» — тяжелые товары, на упаковку которых тратилось больше времени.



— Слушай, я уже договорился с одной сортировщицей.  
Я замялся. На лице сортировщика отразилось неудовольствие и недоумение:  
— Я ж тебе гофру принес.  
Подошел Т. и со свойственной ему скромной и спокойной интонацией сказал мне:  
— Отдай ему, отдай.  
Я извинился за недоразумение и отдал товар. Когда снова подошла Л., ящик был почти пуст.  
— Ты товар кому-то отдал, что ли? — Спросила она.  
— Да, пришлось, мне там гофру подкатили... — Мне было очень неловко.  
— Ты товары никому больше не отдавай. Мы с тобой работаем вместе, так что товары отдавай только мне. Сказала Л. не агрессивно, а скорее наставительно» (26.07.2021).

## Кейс 2. Раскладка

«Работа» на раскладке представляет собой необработанные палеты с коробками, недавно прошедшие процесс приемки. Для того чтобы начать обрабатывать эти коробки, необходимо, чтобы грузчик предварительно доставил их в зону раскладки. Иными словами, в получении любой «работы» раскладчики напрямую зависят от того, доставит ее грузчик или нет.

Хорошей «работой» на раскладке считается палета, составленная из большого количества коробок. В идеале эти коробки также содержат товары небольшого веса — так их физически проще раскладывать по стеллажам. Чем больше коробок на палете, тем больше раскладчик сможет обработать товара — соответственно, тем лучше «работа». Наилучшую «работу» получают раскладчики, договорившиеся с грузчиком о доставке «хороших» палет в их зону.

«Я оставил свой ТСД рядом с ТСД П., и мы втроем отправились курить. Пока мы шли, я спросил:  
— А много сканишь (сканируешь — прим. А.С.) за день?  
— Когда как. Иногда весь день работы нет, а потом к вечеру появляются свободные палеты, и за часа три коробок 200 можно разложить. Я в день ну N<sup>1</sup> тысяч делаю. Можно и больше сделать. (Понизив голос) Ну и есть **свои люди**, которые **со старшими хорошо общаются** — ну это ты, наверное, и сам уже понял» (24.06.2021).

Сотрудники, имеющие более или менее устойчивую сеть знакомств и связей, находятся в привилегированном положении по отношению к тем, кто

<sup>1</sup> Здесь и далее сумма заработка заменена условным обозначением по соображениям конфиденциальности.

таких знакомств не имеет. Общаясь с «правильными людьми», в том числе «старшими» (супервайзерами), они получают доступ к «тонкостям», которые для остальных остаются недоступными.

К примеру, во время работы на сборке я случайно познакомился с сортировщиком, который рассказал мне, что на складе можно ходить не в форменных неудобных ботинках, а в своих:

*«— Но мне посоветовали купить демиксы — кроссы такие черные — я купил, теперь хожу в них, больше ноги не болят.*

*— О, ничего себе! А так можно, значит?*

*— Да, ты купи себе демиксы черные» (09.07.2021).*

Разговорившись с ним, я узнал, что он «хорошо общается» с супервайзером сортировки А. и тот ему помогает:

*«Я с одним старшим хорошо заобщался, зовут Б. (показывает экран, где пишет ему в мессенджере), вот я ему написал по поводу этой вакцинации, он сказал, что попробует помочь, но не получилось у него по ходу. Иначе я бы тут не стоял. Вообще Б. отличный чел, ты с ним общайся — ну так, привет-пока — он тебе поможет, если что» (09.07.2021).*

Через несколько дней я, воспользовавшись советом сортировщика, подошел в похожих кроссовках на охрану, но меня не пропустили за отсутствием письменного разрешения супервайзера.

Кроссовки — один из наиболее безобидных примеров небольших привилегий, получаемых в результате знания «закрытой» информации и включенности в сеть «влиятельных» знакомых. Наиболее значимые «тонкости» на складе, ведущие к получению реального преимущества в среде конкурирующих коллег, никогда открыто не разглашаются — но сотрудники намекают на то, что они есть:

*«— Ну, у нас тоже, конечно, свои люди есть, они получают работку получше. На инвенте, кстати, тоже есть свой криминал.*

*— А че это за криминал?*

*— Ну, я лучше умолчу, не хочу тебя вводить в заблуждение (sic., вероятно, он имел в виду “направить на ложный путь”). Там кто со старшими хорошо общается, тоже знают кое-какие пути, поколдовать с ТСД. Он же на Склад.ОС<sup>1</sup>, ну, ты понимаешь (многозначительно улыбается).*

*— Типа каким-то образом сканов (сканирований — А.С.) больше сделать?*

*— Ну типа того...» (01.07.2021)*

<sup>1</sup> Название операционной системы изменено в целях соблюдения конфиденциальности.





В ином случае более опытные коллеги или супервайзеры могут намекать на существование «тонкостей» в работе — к примеру, помогающих быстрее и эффективнее находить вещи:

«— А за сколько потеряшек блокируют?

— А тебе не объясняли? За N потеряшек.

— Ну как, я вообще сам сборке научился... Я в день работаю, меня старший отказался учить, так что мне там кое-что показал один знакомый, а в остальном сам осваивал.

— Ну ты знаешь, как искать? По коробкам, по баркодам, там много тонкостей» (18.06.2021).

И, напротив, неопытным рабочим могут отказать, в том числе в обучении направлению:

«— Я с инвента, у нас работы нет, сказали искать работу в других отделах. Хотел бы сборке научиться, подскажите, как мне это сделать? Старший полсекунды помолчал и сказал, как мне показалось, несколько пассивно агрессивно.

— А какой смысл?

— Ну, работу ищу...

— Ну вы умеете собирать-то?

— Нет, не умею.

— Ну вот и я о чем, какой смысл тогда...» (25.06.2021)

## Искусство экономии и баланса

В своей работе, посвященной мастерству фабричных работниц, Ольга Пинчук рассуждает о том, как ее коллеги по цеху овладевали мастерством «совладания» с изношенным заводским оборудованием. Опираясь на концепцию 'taskscapе' Т. Ингольда, она показывает, как возможно «реконцептуализировать наемный труд, встроив его в более широкие рамки жизнедеятельности человека в непрерывном взаимодействии с другими людьми и со средой» [Пинчук, 2022: 80]. Вопреки представлению Маркса о монотонном труде «живых отростков» механизмов, реальность производства конфет на фабрике постоянно предлагает работницам нестандартные задачи, требующие от них проявления находчивости и творческого подхода. «Справляясь» с неритмичным оборудованием, работницы фабрики регулярно переизобретают собственные навыки, откликаясь на специфические вызовы, которые бросает им неисправное оборудование.

На первый взгляд, в работе рядового кладовщика нет ничего особенного: большая ее часть составляет технически простую и весьма монотонную работу, которая, в отличие от оператора заводского оборудования, не требует какой-либо существенной подготовки или квалификации. Мой опыт, однако,

подсказывает, что работа на складе представляет собой сложный комплекс знаний и навыков (как телесных, так и когнитивных), который можно иначе назвать искусством. Это легко продемонстрировать на примере работы сборщика.

На бумаге задача сборщика очень проста: с тележкой и ТСД он должен подняться на мезонин и затем, в точности следуя указаниям терминала, проходить по ряду, находить в указанных местах хранения требуемые вещи, сканировать их и кидать в тележку. Работа, быть может, физически трудная, но вряд ли требующая от ее исполнителя какого-либо творчества.

Итак, сборщик поднимается со своей тележкой на назначенный ему ряд и начинает искать вещи. Его волна составляет 121 вещь, в ходе поиска которых он пройдет порядка 112 стеллажей по всей длине ряда. Собрав три вещи из 112, он подходит к следующему месту хранения, указанному в ТСД. Терминал сообщает ему, что искомая коробка под номером 42113 находится на пятом ярусе стеллажа, из нее он должен достать и отсканировать пачку конвертов. Внимательно осмотрев стеллаж, он понимает, что коробки под таким номером на этом ярусе нет. Осмотрев весь стеллаж, он находит коробку 42113 в нагромождении пустых коробок, лежащих на полу — нередко другие сборщики кидают пустые коробки на пол, а ответственный за уборку их не убирает. Коробка 42113 тоже пуста.

В этой ситуации инструкция по поиску вещи предписывает сборщику поискать внимательнее, затем посмотреть соседние стеллажи. Если вещь все еще не найдена, предлагается история раскладки — по ней можно восстановить последовательность мест хранения, в которые раскладчик мог положить искомый товар. Если и это не помогает, можно спуститься вниз и запросить дополнительную информацию о вещи у супервайзера.

Сборщик испробовал все эти методы, но так и не нашел товар — скорее всего, его собрали еще давно, но не провели инвентаризацию, и система учета считает, что он еще хранится в РЦ. На первый взгляд, единственным выходом в этой ситуации будет получить штраф за «потерянную» вещь. Однако сборщик вспоминает, что может попробовать способ, не указанный в инструкциях. Он снова подходит к коробке 42113 и внимательно ее рассматривает. Это оказывается небольшая коробка, штрих-код с обозначением на ней старого образца и уже немного выцвел. Сборщик понимает, что ему нужно поискать рядом коробки с такими же старыми штрих-кодами, начинающиеся на 42... Если 42113 оказалась пуста, возможно, такая же продукция найдется в коробках с близким номером — 42110, 42111, 42112 и т.п. На одном из соседних стеллажей он действительно находит коробки 42110 и 42112, и в последней еще лежит пара конвертов. Вопреки несработавшим инструкциям вещь найдена.

В реальной ситуации опытные сборщики, скорее всего, не стали бы даже тратить время на прохождение пунктов инструкции, сразу перейдя к поиску по коробке, ее внешнему виду, номеру баркода... Еще более опытные рабочие, вероятно, лишь увидев тип товара, могли бы приблизительно представить, в какой части склада, на каких рядах его имеет смысл искать, а на каких нет.



Другой пример, в котором навык и знание «тонкостей» становятся ключевыми для успешной работы, — упаковка товаров. Работа упаковщика, на первый взгляд, также монотонна, не требует никаких специальных навыков. Стоя перед монитором, показывающим указания, в какой материал (пакет или коробку) необходимо упаковать вещь, рабочий весь день занимается тем, что упаковывает различные вещи по инструкции.

Я попытался работать по инструкции на протяжении своей первой смены в отделе упаковки. В среднем упаковка одной вещи у меня занимала приблизительно минуту — в то время как у опытных коллег вокруг такой же процесс занимал от силы 5 секунд. Это означало, что за одну смену они обработают в разы больше товаров, чем я, и заработают в разы больше денег.

Проработав пару смен и пользуясь подсказками коллег, я научился упаковывать быстрее: тратить как можно меньше времени и сил на каждый упаковочный цикл, быстро формировать коробку и спаивать пакеты. Со временем стало ясно, что на деле упаковщики вовсе не пользуются инструкцией, поскольку ее указания слишком замедляют процесс. Опытные упаковщицы всегда упаковывают «на глаз», ситуативно и быстро решая, какой способ упаковки будет быстрее и не приведет к штрафу. С. регулярно давала мне советы по упаковке. Когда она видела, что я упаковываю небольшую вещь в коробку, говорила:

*— Не надо ее в коробку, только время на это тратишь. Просто положи в пакет.*

*Крупную химию С. советовала класть и в пакет, и в коробку:*

*— Такие бутылки всегда протекают. Обязательно сначала клади в пакет, чтобы коробка не протекла, иначе получишь штраф» (29.07.2021)*

Искусство кладовщика похоже на мастерство работниц фабрики в том, что само по себе является «приспособлением к среде» [Пинчук, 2022: 80–84]. Вопреки наличию «официальных» инструкций, этот процесс требует особого know-how, позволяющего находить решения проблем, возникновение которых авторами инструкций вовсе не предусматривалось. Само по себе это «закрытое» знание: его возможно либо наработать самостоятельно в результате длительных экспериментов, либо получить от знакомых коллег, готовых это знание передать.

Наряду с этим особым знанием искусство складского работника включает в себя особого рода технику. Совершенствуя эту технику, кладовщик учится отсекать лишнее, срезать углы, игнорировать несущественное (в том числе несущественные для его дохода правила). Собирая товары, сборщик ежедневно тренируется в том, чтобы максимально быстро находить и забирать их; сотрудник упаковки наряду с совершенствованием своих навыков мелкой моторики постепенно учится тому, какие правила можно проигнорировать ради скорости, а какие нет. Подобные знания и техники присутствуют на каждом направлении, и, вопреки кажущейся «примитивности» складской работы, их освоение занимает недели, а порой и месяцы ежедневных тренировок.

В некотором смысле кладовщики ежедневно повышают собственную квалификацию — лишь с тем отличием, что этот процесс не институционализирован и единственным вознаграждением за этот труд для рабочих становится возможность в будущем заработать больше денег.

## Заключение

Увиденная мной реальность складского комплекса является результатом тесного переплетения конфликтующих норм и практик, которые, однако, поразительным образом сосуществуют. Система управления персоналом на складе подразумевает наличие жестких регламентов и процедур, малейшее отклонение от которых недопустимо и чревато санкциями разной степени жесткости (от штрафов до блокировки и увольнения). Номинально «зажатый» в тисках этой намеренно ригидной регламентации, кладовщик в своей ежедневной работе не только имеет дело с вызовами, не предусмотренными этой системой, но и находит способы ее обхода, избегания или попросту игнорирования. Наряду с жестким цифровым контролем, уязвимостью рабочих перед работодателем, дегуманизацией и анонимизацией труда, на складе процветают неформальные связи, партнерства, взаимопомощь и сотрудничество работников.

Эти «полюсы» складской жизни находятся в настолько тесной сцепке друг с другом, что их трудно разделить. Один и тот же сборщик может одновременно обманывать систему учета в одном месте — и получить большой штраф в другом. Одна и та же упаковщица может жаловаться на чувство отчужденности и низкую зарплату — и одновременно получать от знакомого сборщика хорошую «работу». Не будучи самоценным, искусство низового рабочего склада не является в полной мере «мастерством». Так же как не является оно и «борьбой рабочего против машины» [Маркс, 2015: 377]. В большей степени это навык балансирования и лавирования между противоречивыми сигналами складской жизни и способность эффективно адаптироваться, при необходимости переизобретая собственные навыки и складскую идентичность.

## Литература

Гирц К. Базарная экономика: информация и поиск в крестьянском маркетинге // Экономическая социология. 2009. Т. 10. № 2. С. 54–61. EDN: OYNYFT

Делез Ж., Гваттари Ф. Тысяча плато: Капитализм и шизофрения / Под ред. В. Ю. Кузнецов. М.: Астрель, 2010. EDN: QWYARF

Картавцев В. В. Быстрая этнография (REAPFQI+): к прагматике полевых обследований // Социология власти. 2021. Т. 33. № 3. С. 52–77. DOI: <https://doi.org/10.22394/2074-0492-2021-3-52-77>. EDN: NPDSOW

Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Процесс производства капитала / Под ред. В. Я. Чеховский. М.: Политическая энциклопедия, 2015.

Пинчук О. В. Сбои и поломки: этнографическое исследование труда фабричных рабочих. М.: Common Place, 2021.



Пинчук О. В. Мастерство в труде: «ориентация на задачи» и «совладание» с изношенным оборудованием на Подмосковной конфетной фабрике Iriski // Антропологический форум. 2022. № 54. С. 68–92.

Barnes T., Ali J. Articulations of workplace precarity: Challenging the politics of segmentation in warehouse logistics // Sociological Review. 2021. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/00380261211059918>

Delfanti A. Machinic Dispossession and Augmented Despotism: Digital Work in an Amazon Warehouse // New Media Soc. 2021. Vol. 23. № 1. P. 39–55. DOI: <https://doi.org/10.1177/1461444819891613>

Delfanti A., Frey B. Humanly Extended Automation or the Future of Work Seen through Amazon Patents // Science, Technology & Human. Values. 2021. Vol. 46. № 3. P. 655–682. DOI: <https://doi.org/10.1177/0162243920943665>

Ekbia H. R., Nardi B. A. From Form to Content // Cultural Anthropology. 2018. Vol. 33. № 3. P. 360–367. DOI: <https://doi.org/10.14506/CA33.3.02>

Loewen K. Reproducing Disposability: Unsettled Labor Strategies in the Construction of E-commerce Markets // Environ. Plan. Soc. Space. 2018. Vol. 36. № 4. С. 701–718. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263775818770453>

Massimo F. S. Algorithmic Bureaucracies. Limits and Strategies of Digital Rationalization in Two Amazon Distribution Centers // Etnografia E Ric. Qual. 2020. № 1. С. 53–78.

Moore P., Robinson A. The Quantified Self: What Counts in the Neoliberal Workplace // New Media Soc. 2016. Vol. 18. № 11. С. 2774–2792. DOI: <https://doi.org/10.1177/1461444815604328>

Puentes J. Invisible Labor: Hidden Work in the Contemporary World // Contemporary Sociology. 2018. Vol. 47. № 2. P. 166. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0094306118755396e>

Zhang D., Pee L. G., Cui L. Artificial Intelligence in E-commerce Fulfillment: A Case Study of Resource Orchestration at Alibaba's Smart Warehouse // International Journal of Information Management. 2021. Vol. 57. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102304>

Zhang L. When Platform Capitalism Meets Petty Capitalism in China: Alibaba and an Integrated Approach to Platformization // International Journal of Communications. 2020. Vol. 14. P. 114–134.

### Сведения об авторе:

**Старовойтенко Андрей Дмитриевич** — младший научный сотрудник, Институт социологии ФНИСЦ РАН; аспирант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия. **Email:** [astarovojtenko@hse.ru](mailto:astarovojtenko@hse.ru). **РИНЦ Author ID:** 1138517; **ORCID ID:** 0000-0002-1225-1822; **ResearcherID:** AAD-1839-2021.

**Статья поступила в редакцию:** 03.08.2022

**Принята к публикации:** 09.09.2022