

*когда*  
**Алгоритм**  
- Твой  
**начальник**

**ZENTRALE**



# *когда* **Алгоритм** **- твой начальник**

Давайте начнем с основ: как работают Платформы Доставки? В двух словах, это огромное веб-приложение, разработанное (и постоянно меняющееся) крупной транснациональной компанией с огромным капиталом. Приложение служит трем целям. Во-первых, оно позволяет клиентам заказывать готовую еду (и другие товары или продукты) с немедленной доставкой на дом или в другое указанное место в зоне доставки. Во-вторых, оно

позволяет продавцам (ресторанам, магазинам и т. д.) предлагать свои продукты клиентам. В-третьих, позволяет Платформе осуществлять координацию самого процесса доставки. Эта третья функция очень сложна, поскольку требует мгновенных действий и реакции на процесс доставки в режиме реального времени (то есть немедленно). Она должна планировать работу Доставщиков, оптимизировать их маршруты, устанавливать

цены на доставку, разрешать нестандартные ситуации. И все это в условиях дефицита времени. Доставка должна быть «мгновенной», но поскольку мы имеем дело с людьми, а не с роботами, задача по координации этого процесса становится просто невыполнимой. И в довершение всего приложение также контролирует денежные потоки и прибыль Платформы.

Основным источником дохода для Платформы являются комиссационные. Они взимаются с продавцов и платы за доставку (иногда до 40 % от суммы, которую платит покупатель). Например, клиент платит 50 злотых за заказ и 20 злотых за доставку. Из этой суммы ресторан получает, например, 30 злотых, а Доставщик - 10 злотых. У Платформы есть и другие инструменты для заработка. Например, она может провести рекламную кампанию с сетью ресторанов, за которую платят сеть, но которая приносит прибыль обеим сторонам.

Платформа также имеет огромные издержки. Во-первых, это расходы на маркетинг. Поскольку Платформа должна бытьши-

роко узнаваема в своей области деятельности, ей приходится постоянно тратить колоссальные средства на рекламу. По сути, это бесконечные расходы. *Sky is the limit*. Вторая статья расходов - это бесконечные модификации программного обеспечения. Постоянные обновления и адаптация к новым технологиям. А еще - типичная для современной экономики гонка с конкурентами и необходимость получения отдачи от масштаба (бизнес окупится, только если в день будет не тысяча, а сто тысяч заказов). Существует убеждение, что в случае с бизнесом, использующим современные технологии, прибыль получит только та компания, которая добьется доминирования на рынке. И тогда, «прожигая» огромные деньги (необходимые на этапе гонки), когда прибыль все-таки появится, она будет огромной, благодаря отдаче от масштаба.

Таким образом, очевидно, что для функционирования Платформы нужны продавцы, которые будут размещать на ней свои предложения. Чем больше их будет, тем лучше для Платформы. И, конечно, Платформе

также нужны люди, которые будут оперативно доставлять эти заказы. Платформа заинтересована в том, чтобы эти люди работали за как можно меньшие деньги, и чтобы их было как можно больше, для того чтобы Платформа могла работать непрерывно (даже в случае непредсказуемого наплыва заказов). Избыток Доставщиков также обеспечивает Платформе более высокую производительность их труда, усиливая в них чувство гонки за заработком.

Но главным инструментом Платформы является Алгоритм. Именно он играет ключевую роль в этом бизнесе. По сути, это не что иное, как сложнейшая компьютерная программа, в которой в миллионах вариаций заложены инструкции: если произойдет это - сделай это, а потом то. А если случится то - сделай это, но не делай того. Вроде бы просто, но в то же время очень, очень сложно. От того, как построен Алгоритм, зависит все в Платформе. И самое главное: от него зависят доходы Платформы. Хорошо построенный Алгоритм может максимизировать их при минимизации затрат (экономи-

сты любят называть это «оптимизацией»). По этой причине Алгоритм также является самой большой тайной Платформы.

Использование Алгоритма позволяет Платформе практически автоматизировать свою работу. Без автоматизации было бы невозможно достичь эффекта масштаба. Затраты на эксплуатацию Платформы были бы гигантскими.

Алгоритм работает на многих этапах функционирования Платформы. Например, он управляет заказами клиентов: он может манипулировать выбором клиента, предлагая ему тех продавцов (рестораны), с которых Платформа берет наибольшую комиссию, а также уговаривая его приобрести дополнительные товары или услуги. Алгоритм также управляет контактами между клиентом и Платформой и может на этой основе снижать или повышать цены и комиссионные. Если, например, клиенты неоднократно были недовольны качеством еды, он может понизить рейтинг ресторана во внутренней рейтинговой системе, что может привести к умень-

шению количества заказов для этого ресторана (поскольку он будет «скрыт» от клиентов).

Алгоритм также руководит работой Доставщиков. После регистрации в системе работники и работницы почти полностью подчиняются решениям Алгоритма. Он составляет график работы<sup>1</sup> и решает, где работать (зона или район). Это означает, что уже на этом этапе он решает, сколько человек будет работать и будет ли он находиться в выгодной локации (например, с большим количеством легких и быстрых заказов). Алгоритм также на основе ряда критерии автоматически устанавливает расценки на работу Доставщика. О фиксированном, предсказуемом вознаграждении речи не идет. Чаще всего Доставщикам платят «за заказ». Как правило, нет ни минимальных ставок, ни почасовой оплаты. И именно Алгоритм определяет размер оплаты. В один день один и тот же

заказ будет оценен Алгоритмом в 10 злотых, в другой - в 12 злотых. Поскольку Алгоритм также оценивает качество работы Доставщика, он может предложить одну и ту же работу одному человеку за меньшее вознаграждение, другому - за большее. К сожалению, сами Доставщики не знают, чем это определяется - Алгоритм, в конце концов, секретный<sup>2</sup>.

Роль Алгоритма по отношению к Доставщикам не ограничивается ежедневным управлением их работой. Как мы уже говорили, он решает, сколько им платить, где и когда они будут работать. Но самое главное - он решает, может ли Доставщик вообще работать. Как и в социальных сетях (например, Facebook или Tiktok), Алгоритм может просто приостановить действие аккаунта пользователя, то есть работника. Если в социальных сетях последствием является простое

<sup>1</sup> - хотя и не всегда, в некоторых Платформах есть календарь с так называемыми «слотами», в которые работники записываются сами, но именно Алгоритм решает, кому предоставить календарь первому

<sup>2</sup> - в некоторых Платформах текущая оценка работы выглядит открытой. Приложение отображает так называемые «Баллы Совершенства», но остается неясным, как они зарабатываются

ограничение этой формы социальных контактов<sup>3</sup>, то здесь, при работе на Платформах, приостановка означает просто увольнение. И поскольку процесс автоматизации максимизирован, у работников и работниц нет никаких возможностей для обжалования.

Конечно, Платформа представляет так называемую службу поддержки, то есть группу людей (обычно работающих в компаниях типа call-центра), которые призваны разъяснять более сложные ситуации, требующие использования «человеческого фактора». Но мы прекрасно знаем, как трудно добиться чего-либо в колл-центрах.

Еще одной особенностью работы Платформ является так называемый «низкий порог входа» для людей, которые хотят на них работать. Это означает, что для работы на Платформах<sup>4</sup> не требуется специальных навыков,

образования или опыта. Более того, нет и сложных процедур трудоустройства. Вам не нужно иметь никаких социальных связей - нет необходимости, чтобы кто-то из ваших знакомых порекомендовал вас начальнику. Все, что вам нужно, чтобы стать Доставщиком, - это смартфон. Вы скачиваете приложение, заполняете формы и ждете, пока вам откроют аккаунт Доставщика. Не требуется даже знание местного языка: приложения работают на многих языках. Знание города не требуется: приложение предлагает тебе карту и маршрут, по которому можно добраться до места: вот ты здесь, отсюда забираешь, туда доставляешь. Даже если у тебя нет транспорта, в крайнем случае можешь добираться пешком. Платформы выигрывают от этого «несложного процесса найма». Мы привыкли к тому, что простая, незамысловатая работа и низкие требования к необходимым навыкам означают низкую зарплату. А иногда даже очень низкую. А если мы еще больше опустим границы требований к работнику и понизим зарплату, это приведет к тому, что работу сможет выполнять любой, действительно любой человек. Так и

---

<sup>3</sup> - иногда последствия бывают более серьезными, если аккаунт использовался для заработка

<sup>4</sup> - конечно, как исполнитель основной услуги, а не в технической или офисной поддержке

происходит: люди, обладающие хоть какими-то навыками, образованием или связями, ищут более высокооплачиваемую работу. А самые отчаянные - например, социально отчужденные мигранты - будут работать на Платформы.

Платформы также усмотрели брешь в системе трудового законодательства: она не предусматривает варианта, когда работодателем выступает Платформа, находящаяся на другом конце света. Это опять же позволяет провести еще одну оптимизацию: отсутствие каких-либо социальных гарантий. Платформы решили, что их сотрудники не являются работниками - они «субподрядчики». И если последние не платят обязательного страхования или положенных налогов, то виноваты в этом они сами.

Эта концепция «субподрядчика» и юридическая пустота - прекрасное поле для функционирования системы посредников, которые за комиссию от заработка занимаются регистрацией Доставщиков в Платформах в обмен на решение на-

логовых проблем. Такая система доминирует на рынке Польши, где посредники называют себя Partnerami Flotowymi. А поскольку чаще всего мы имеем дело с действительно отчаявшимися работниками<sup>5</sup>, то они являются отличным объектом для вытапливания денег. Им можно предложить дополнительные услуги: прокат велосипедов, частную страховку или, например, плату за отправку электронной почты. Или выплачивать им зарплату каждый день наличными в обмен на более высокую комиссию. В крайних случаях посредники просто «импортируют» работников из дальних стран с помощью специализированных агентств по трудоустройству.

Платформы поддерживают свою работу с помощью разнообразных уловок и «манипуляций», базирующих на знаниях о функционировании человека в обществе и его психологии. Например, некоторые Платформы предлагают Доставщикам увеличить свое вознаграждение в определенные рабочие часы с помощью «вызовов» или «множи-

---

<sup>5</sup> - чаще всего это мигранты, особенно «незарегистрированные».

телей». Вызовы - это не что иное, как своего рода пари: «выполнни 5 заказов за 2 часа, и заработаешь дополнительные 10 золотых». Сначала мы рефлекторно думаем: окей, я сделаю это! Но тут реальность оказывается жестокой: заказы назначает (или предлагает, в зависимости от Платформы) Алгоритм, с которым мы только что заключили это «пари». Вторых, непонятно, что означает указанная сумма: нетто, брутто? сколько получает посредник?

Ладно, но как все это возможно? Если крайне плохие условия труда так очевидны, почему это работает?

Этому способствуют несколько факторов: во-первых, отчуждение. В любом обществе есть люди, оказавшиеся в отчаянной, экстремальной жизненной ситуации. И чаще всего у них нет социальной поддержки, нет ощущения элементарной безопасности в жизни, а незнание местного языка усугубляет ситуацию. Во-вторых: ощущение временности. Большинство людей, устраивающихся на эту работу, осознают эти условия. Они принимают их, считая,

что это действительно временная работа, и у нее есть свои недостатки, но это «только на время», так как мне нужно что-то заработать сегодня. В-третьих, очень трудно бунтовать в одиночку. Характер работы Доставщика (рассредоточение множества людей на очень большой территории) не облегчает Работникам взаимодействия друг с другом. И, в-четвертых, очевидная вещь: незнание своих прав. Никто не будет требовать того, о существовании чего он не знает (если только он не видец).

В Польше ситуация осложняется апатичным аппаратом государства и отсутствием у него системного взгляда. С юридической точки зрения: все законно (как ни парадоксально, это правда, ведь никто не нарушает трудового законодательства). И такие учреждения, как ZUS или налоговую инспекцию, тоже все устраивает, если взносы платятся. А если нет, то первые взыскивают их с отдельных людей, не обращая внимания на то, есть ли у них что-то общее или были ли они вынуждены обманывать государство.

## **МЫ - ZENTRALE**

Мы - группа курьеров и курьерок, работающих в разных курьерских фирмах и кооперативах, в разных городах.

Изначально Zentrale был курьерским кооперативом, который работал в период пандемии в 2020 году в Варшаве. Сейчас мы боремся за права трудящихся. Мы добиваемся немедленного прекращения эксплуатации работников различными онлайн-платформами, которые живут за счет нашего труда, не соблюдая никаких трудовых прав.

Мы также хотим, чтобы клиенты, использующие эти платформы, осознали, что они участвуют в эксплуатации и содействуют ее существованию

[www.zentrale.pl](http://www.zentrale.pl), centrala@zentrale.pl

**КОГДА АЛГОРИТМ - ТВОЙ НАЧАЛЬНИК**

Редакция: коллектив, 1-е издание, Варшава 2025



**это брошюра о  
том, что такое  
Платформы  
Доставки и как  
они работают**

**о том, как  
выглядит работа,  
когда Алгоритм  
является  
начальником  
для людей,  
работающих**

**·там·**