

От последней мили к первой: анализ организационных проблем на примере процесса закупок

В.И. Плещенко, к.э.н., АО «Гознак»,
начальник управления закупок оборудования и основных материалов
(Москва, Россия)
v_pl@mail.ru

Аннотация. Многим известна так называемая проблема последней мили, заключающаяся в заметном возрастании сложностей и затрат, возникающих на завершающих стадиях того или иного процесса в хозяйственных системах. В ряде случаев недостаточная эффективность и результативность процессов имеет предпосылки, которые возникают еще на начальном этапе процесса либо вообще находятся за его пределами. В статье на примере организации закупочной деятельности промышленных компаний рассматривается проблема первой мили.

Ключевые слова: проблема последней мили, проблема первой мили, логистика, закупки, управление, организация.

From the last mile to the first: An analysis of organizational problems on the example of the procurement process

V.I. Pleschenko, cand. sci. (econ.), head of department,
"Goznak" JSC (Moscow, Russia)
v_pl@mail.ru

Abstract. Many specialists know the problem of the "last mile", which consists in a noticeable increase in the difficulties and costs that arise at the final stages of a process in economic systems. In some cases, insufficient efficiency and effectiveness of processes has background that arises at the initial stage of the process, or are generally beyond it. This problem of the "first mile" is considered in this article on the example of the organization of procurement activities of industrial companies.

Keywords: problem of the last mile, problem of the first mile, logistics, procurement, management, organization.

В современных исследованиях довольно актуальной темой является так называемая проблема последней мили. Обычно она проявляется, когда завершающий этап реализации какого-либо процесса (проекта, цикла, задания) оказывается или наиболее сложным, или самым затратным.

Известно, что впервые этот термин использовали для описания сложностей в телекоммуникационной отрасли, вызванных особенностями подключения конечных пользователей (квартир, домов, офисов и пр.) к магистральной сетевой инфраструктуре. Ведь именно на последних участках повышение скорости передачи данных требует дополнительного затрат и индивидуального подхода к выбору технического решения, в частности с учетом пространственного расположения клиента.

Также указанная проблема распространена в сфере управления проектами (особенно в области информационных технологий). Многим знакомы случаи, когда более 90% работы в рамках календарного плана выполнения проекта уже выполнено, а реального результата, такого как работающая без сбоев у клиента программа, пока не наблюдается.

Упоминается последняя миля и в области медицины (вопросы профилактических прививок). К примеру, она проявляется, когда центры вакцинации, рассчитанные на прием сотен человек в день, принимают всего лишь несколько десятков посетителей [3]. Кроме того, проблема последней мили нашла отражение в журналистике и научной деятельности, выражаясь в необходимости вычитывания ранее составленного текста с целью нахождения ошибок и проверки корректности цифр и фактов.

В сферах бизнеса, связанных с розничными продажами или непосредственным обслуживанием клиентов (банки, страховой бизнес), проблема последней мили хотя и не выделяется столь явно, но также присутствует. В частности, известно, что безразличие и недостаточная компетентность линейного персонала, взаимодействующего с клиентами, сводит на нет все стратегические усилия топ-менеджмента по перспективному развитию и внедрению революционных технологий [6]. И наконец, в области распределительной логистики значительное число претензий со стороны клиентов связывается с заключительным этапом доставки заказа конечному потребителю [2, с. 113–114].

Таким образом, хотя проблема последней мили проявляется по-разному, влияние этого фактора на процессы в хозяйственных системах можно квалифицировать как негативное. Более того, последняя миля всегда материализуется в наступивших потерях чего-либо: времени, денежных средств, деловой репутации.

Варианты решения проблемы последней мили бывают различными и, конечно же, находятся в зависимости от рассматриваемого вида деятельности. Тут могут использоваться технические, организационные, экономические, административные методы либо их совокупность. К примеру, для сферы распределительной логистики, страдающей как от равнодушного отношения транспортных компаний к нуждам клиентов, так и от дороговизны услуг по доставке, удачным выходом оказалось максимальное приближение специализированных торговых точек (или пунктов выдачи заказов) к местам проживания людей. Опыт показывает, что с помощью точек распространения и постоматов она решается довольно успешно¹, поскольку конечный потребитель гораздо в меньшей степени зависит от качества организации работы службы доставки, степени ответственности курьера и т.д. [7]. Положительный результат достигается благодаря сочетанию организационных и технических мероприятий. Таким образом, использовались не только «технические инновации, позволяющие обеспечивать, отслеживать и контролировать перемещение (хранение) материальных средств в реальном масштабе времени, но и управленческие решения, внедрение которых будет способствовать повышению эффективности системы доставки конечной продукции» [5, с. 99].

Наряду с вышеназванными способами для управления ситуацией могут применяться как административные меры воздействия (утверждение инструкций, регламентов взаимодействия), так и экономические методы (гибкая система оплаты труда, учитывающая эффективность и результативность работы).

Между тем возникновение проблемы последней мили часто зависит не только от правильности организации работы именно на завершающих шагах. Случается, что отклонения бывают предопределены еще до начала непосредственной реализации процесса.

Поскольку логистика входит в число наиболее упоминаемых видов деятельности в контексте рассматриваемых вопросов, то для демонстрации причинно-следственной связи между возникновением проблемы где-то в конце цикла и ее истинными причинами на начальной стадии рассмотрим две гипотетические ситуации на тему организации закупочных процедур.

Первый пример. Промышленный потребитель запланировал приобретение расходных материалов для нужд собственного производства, для чего провел закупочную процедуру, выбрал поставщика и подписал с ним договор. Однако на этапе исполнения заключенной сделки выяснилось, что поставщик не сможет обеспечить покупателя той продукцией, которую он должен поставить, поскольку его технические возможности не позволяют это сделать в настоящее время. Хотя ранее (два года назад) продавец уже имел опыт поставки схожей товарной номенклатуры. Однако на этот раз продавец предложил отложить начало исполнения договора на полгода, обещая к этому сроку модернизировать необходимое для выпуска продукции производственное оборудование. Поскольку текущих запасов на складе у заказчика не было, он был вынужден оперативно искать на рынке альтернативный материал для обеспечения потребности, чтобы затем в срочном порядке заключить договор закупки по более высокой цене. После получения товара-заменителя покупатель решил взыскать увеличенные затраты с поставщика через суд, но к моменту получения желаемого судебного решения организация-ответчик оказалась ликвидирована. Так что желаемая компенсация получена не была.

Второй пример. Заказчик провел закупочную процедуру, выбрал среди участников победителя и подписал договор поставки вспомогательного оборудования. Однако в процессе исполнения сделки оказалось, что технические требования были составлены подразделением-инициатором неверно и товар, который будет по нему поставлен, заказчику не подойдет. В этой связи покупатель инициировал аннуляцию сделки ввиду обнаружившихся обстоятельств и вступил в переговоры с контрагентом. Тот, в свою очередь, отказался, ссылаясь на то, что процесс исполнения с его стороны уже запущен. И поскольку позиция поставщика безупречна с правовой точки зрения, то заказчик при судебном расторжении договора был вынужден компенсировать продавцу все фактически понесенные им затраты. Помимо возникновения непредвиденных затрат был нанесен ущерб репутационной истории потребителя.

Попробуем проанализировать эти ситуации. С одной стороны, можно сказать, что в обоих случаях мы имеем дело с проблемой последней мили, поскольку этап исполнения заключенного договора всегда является завершающим для циклического процесса закупок (определение потребности – планирование – отбор поставщика – исполнение договора). Поскольку проблема была выявлена на конечном этапе закупки, ее устранение уже не может пройти безболезненно для заказчика, означая дополнительные и незапланированные издержки. В то же время предпосылки возникновения сбоев возникали задолго до момента обнаружения (а иногда причина и вовсе лежит вне пределов закупочного цикла).

Таким образом, проблема последней мили для закупочной логистики отчасти перекалвалифицируется в проблему первой мили, когда изначально ошибочные или неполные данные попадают в процесс закупок на входе и приводят к негативному развитию событий, снижают его количественные и качественные показатели (эффективность и результативность). Если переходить к деталям, то в первом примере у компании отсутствовала актуальная информация о производственно-технологическом потенциале одного из вероятных исполнителей заказа. Во втором случае внутрифирменный заказчик подготовил неверные исходные данные, которые в дальнейшем, будучи использованными, привели к закупке ненужного товара.

Возникает вопрос: как противодействовать возникновению проблемы первой мили в закупках? Основные рекомендации здесь могут быть следующими. В первом примере для минимизации риска заказчику следо-

¹ Отмечается, что проблема последней мили обходится логистическим компаниям дороже, чем все остальные этапы доставки, как минимум ввиду возрастающих затрат на оплату труда курьеров [1, с. 23].

вало бы заранее провести технологический аудит поставщика и оценить его реальные производственные возможности, а при выявлении несоответствий исключить его из перечня претендентов еще на этапе планирования закупки². Следовательно, решение лежит в административной плоскости и предполагает усовершенствование внутрифирменной регламентации, для того чтобы в рамках процесса закупок была предусмотрена обязанность проводить предварительную проверку (с определением лиц, ответственных за данную процедуру).

В части неправильно сформулированного технического задания учитываем, что оно возникло вне пределов закупочного цикла и, по большому счету, непосредственной вины организатора отборочной процедуры в этом нет. Поэтому усилия необходимо сконцентрировать на внутрифирменных заказчиках – инициаторах потребности. В частности, для снижения вероятности ошибок желательнее провести обучение ответственных исполнителей на предмет правильного составления технических требований к товарам, работам, услугам. Также следует подготовить методические рекомендации и шаблонные формы с минимальными требованиями к содержанию технического задания. Возможно, что для отдельных технических требований (к примеру, по сложным, ответственным проектам) понадобится дополнительная экспертная оценка или обсуждение в межфункциональных рабочих группах с целью выявления возможных недочетов. Не будет лишним и привлечение к работе опытных специалистов службы закупок, которые, возможно, уже сталкивались со схожими проблемными ситуациями и могут дать полезные советы.

В заключение отметим, что проблеме первой мили в сегодняшних публикациях внимание уделяется не столь часто. В немногих доступных источниках говорится, в частности, про особенности использования машин каршеринга, когда клиенту необходимо проделать определенный путь пешком от точки выхода из дома (офиса, гостиничного номера и пр.) до ближайшего (или подходящего) свободного автомобиля. Понятно, что в непосредственной близости от каждого потенциального пользователя машины не окажется. Схожая ситуация наблюдается с другими прокатными средствами индивидуальной мобильности – электросамокатами, велосипедами. В то же время указанные варианты первой мили по своей сути совершенно несопоставимы с закупочными первыми милями³. Так, в бизнесе по предоставлению машин и самокатов эта ситуация изначально заложена в саму модель организации обслуживания, ну а пользователи ее заранее учитывают в своих планах. Доступность арендных транспортных средств в определенной степени подчиняется законам случайного распределения, и регулировать ее можно путем количественного изменений парка. Понятно, что на это потребуется определенное время и средства.

Кроме того, о первой миле говорится как о начальном этапе транспортно-логистического процесса – доставке груза от производителя (или импортера) до первого склада дистрибьютора [4, с. 7–8]. Здесь в первую очередь речь идет о выборе варианта доставки для различных видов продукции, оптимальной загрузке транспортных средств. И наконец, данная проблема упоминается в контексте организации онлайн-торговли как этап, предшествующий отправке в адрес клиента только что заказанного товара (запасы, упаковка, маркировка) [8].

Опять же, в этих случаях проблема первой мили также имеет субстанциональную разницу по отношению к рассматриваемой закупочной тематике, причем обусловленную действием экономических и технических ограничений. В частности, это могут быть такие параметры, как емкость складов, доступность транспортных терминалов, возможность распоряжаться теми или иными видами транспорта, а также сравнительная стоимость услуг логистических операторов. И возможность повлиять на ситуацию здесь довольно ограничена, поскольку инфраструктурный потенциал на ограниченной территории не может возрасти столь быстро, как хотелось бы представителям бизнеса.

Таким образом, основное отличие закупочной первой мили от иных рассмотренных вариантов – это возможность относительно быстрого и малозатратного решения данной проблемы организационно-административными методами, применение которых способно усовершенствовать как внутрифирменное (обмен документами при подготовке и осуществлении закупочных процедур), так и межфирменное (инспекции, запросы информации, предварительная приемка и пр.) взаимодействие.

Использованные источники

1. Абидов М.Х., Исмаилова Ф.Н. Перспективы развития логистики в условиях цифровизации // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2021. № 1. С. 20–26.
2. Дюкова О.М. Эволюционное развитие логистики электронной торговли: от интернет-магазинов к маркетплейсам // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3. С. 111–115.
3. Как преодолеть «последнюю милю». URL: <https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/fandd/2021/12/pdf/nyantakyi.pdf>.
4. Кислова Ю. Методики расчета емкости товарных сегментов рынка транспортно-логистических услуг по усредненным плечам в разрезе звеньев доставки // Логистика. 2016. № 2. С. 6–11.

2 Следует добавить, что в приведенном примере имело место еще и оппортунистическое поведение поставщика, подписавшего договор в надежде на то, что заказчик потом вынужденно пойдет ему навстречу (хотя нельзя исключать и простой небрежности со стороны его исполнителей).

3 Проблема совершенно самостоятельная, практически не связанная с вопросами реализации процесса на последних этапах. Отклонение в закупках почти всегда неожиданное и неприятное (с точки зрения последствий).

5. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Оценка перспективы развития логистики в условиях цифровизации экономики и трансформации социальной сферы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3. С. 94–101.
6. Преодолеть последнюю милю. URL: https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/poslednyaya_milya/.
7. Проблема последней мили в транспортной логистике. URL: <https://dot-dot.ru/blog/problema-poslednei-mili-v-transportnoi-logistike-1>.
8. Управление первой милей. Повышение скорости реагирования после размещения заказа. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/upravlenie-pervoy-miley-povyshenie-skorosti-reagirovaniya-posle-razmeshcheniya-zakaza/>.