

12+

ВАЛЕРИЙ МАТВЕЕВ

АУДИТ ЛОГИСТИКИ

ОЧЕНЬ КРАТКОЕ
ПОСОБИЕ ДЛЯ
ОЧЕНЬ ЗАНЯТЫХ



Валерий Матвеев

**Аудит логистики. Очень краткое
пособие для очень занятых**

«Издательские решения»

Матвеев В.

Аудит логистики. Очень краткое пособие для очень занятых /
В. Матвеев — «Издательские решения»,

Короткое практическое пособие для руководителей, которые хотят быстро понять, нужен ли компании аудит логистики, где искать потери и почему «в целом работает» не всегда означает управляемость. В книге — симптомы проблем, подготовка к аудиту, зоны проверки, KPI без иллюзий, типовые сбои и рекомендации, которые должны превращаться в действия, а не в отчёт для папки «Потом разберёмся».

© Матвеев В.

© Издательские решения

Содержание

Вместо предисловия	6
1. Зачем нужен логистический аудит	7
2. Когда аудит уже нужен	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Аудит логистики

Очень краткое пособие для очень занятых

Валерий Матвеев

© Валерий Матвеев, 2026

ISBN 978-5-0070-4482-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вместо предисловия

Эта книга короткая не потому, что тема проста. Она короткая потому, что первый вход в логистический аудит должен быть быстрым и понятным.

Логистический аудит — это не прогулка по складу с блокнотом. Это сложная и многослойная работа: процессы, данные, склады, транспорт, закупки, запасы, ИТ-системы, KPI, документы, поставщики, клиенты, ответственность — и люди, которые часто знают больше, чем написано в регламентах.

Иногда эти люди действительно спасают компанию.

Но иногда именно это показывает, что система держится не на управлении, а на памяти отдельных сотрудников, старых таблицах и привычке терпеть.

Здесь задача другая: быстро понять, зачем нужен логистический аудит, когда он уже необходим, как к нему подготовиться, что смотреть в первую очередь, какие симптомы нельзя списывать на специфику и как не превратить аудит в очередной отчёт, который спокойно ляжет в папку «Потом разберёмся».

Если в вашей логистике всё «в целом работает», это ещё не означает, что всё управляемо. Возможно, процессы действительно настроены хорошо.

А возможно, всё держится на срочных доставках, ручных корректировках, запасах «на всякий случай», сотруднике, который «и так всё знает», и клиентах, которые пока ещё терпят.

Аудит нужен не для драматизма. В логистике его и без нас хватает.

Аудит нужен, чтобы увидеть реальность: где теряются деньги, сроки, данные, ответственность и остатки здравого смысла.

И главное — **что с этим делать дальше.**

1. Зачем нужен логистический аудит

Логистический аудит нужен не для того, чтобы сообщить компании: «У вас есть проблемы».

Многие компании справляются с этим самостоятельно. Иногда каждое утро.

Смысл аудита — не в поиске виноватых, а в возвращении управляемости. Винаватый объясняет эпизод. Аудит разбирает условия, в которых этот эпизод стал возможен и может повториться.

На схеме логистика обычно выглядит убедительно: поставщик поставляет, склад принимает, товар хранится, заказ собирается, транспорт доставляет, клиент получает, система всё отражает, руководство всё контролирует.

Почти идиллия, если не подходить слишком близко.

В реальности поставщик задерживает поставку, склад принимает товар вне графика, остатки в системе отличаются от остатков на полке, заказ меняется после согласованного времени, транспорт ждёт документы, клиент ждёт товар, а руководитель ждёт объяснений.

Финансовый директор, как правило, ждёт объяснений особенно внимательно — с выражением лица человека, который уже понял, что «всё под контролем» стоило компании денег, на которые бюджет не рассчитывал.

Аудит помогает увидеть не отдельный сбой, а механизм его появления.

Задержка доставки может начинаться не в транспорте, а в продажах. Излишние запасы — не на складе, а в закупочной политике. Ошибки комплектации — не только у кладовщика, а в мастер-данных, правилах размещения или системе контроля. Дорогой транспорт — не у перевозчика, а в срочных заказах и плохой консолидации.

Логистика — это система связей.

Если смотреть только на склад, можно не заметить закупки. Если смотреть только на транспорт, можно не заметить продажи. Если смотреть только на расходы, можно не заметить процесс, который эти расходы ежедневно производит.

Хороший аудит отвечает на несколько простых вопросов:

Что происходит на самом деле?

Где процесс расходится с регламентом?

Какие решения принимаются вручную?

Какие данные ненадёжны?

Где ответственность размыта?

Какие потери стали привычными?

Какие проблемы повторяются?

Какие риски компания научилась не замечать?

Самые опасные потери — привычные.

Их перестают обсуждать, начинают закладывать в планы и однажды называют «особенностью бизнеса». После этого потеря чувствует себя уже почти уважаемым участником процесса.

Аудит возвращает словам нормальный смысл.

Потеря снова становится потерей.

Риск — риском.

Сбой — сбоем.

А фраза «так исторически сложилось» — не объяснением, а поводом задать следующий вопрос.

Отдельная задача аудита — отделить симптомы от причин.

Симптом: склад перегружен.

Возможная причина: неликвиды, плохое размещение, неверные правила пополнения, неравномерная приёмка или отсутствие нормальной работы с запасами.

Симптом: транспорт дорогой.

Возможная причина: срочные доставки, низкая загрузка машин, поздняя передача заказов, ошибки маршрутизации, неясные cut-off-правила.

Симптом: клиенты жалуются, хотя KPI зелёные.

Возможная причина: показатель измеряет не то, что важно клиенту.

Например, компания считает доставку выполненной вовремя, когда заказ отгружен со склада. Клиент считает доставку выполненной вовремя, когда он получил заказ полностью, в нужный день и с корректными документами.

Оба используют слово «вовремя», но живут в разных реальностях.

Обычно побеждает та, в которой клиент перестаёт покупать.

Аудит нужен, чтобы компания перестала путать видимость контроля с управлением.

Управляемость — это не отсутствие проблем.

В логистике проблемы будут всегда: поставщики задерживаются, клиенты меняют планы, люди ошибаются, системы требуют внимания, сезонность приходит внезапно, хотя календарь, казалось бы, доступен всем.

Управляемость — это когда компания понимает:

- что произошло;
- почему произошло;
- на что это влияет;
- кто отвечает;
- что нужно сделать;
- как понять, что стало лучше.

Если на эти вопросы нет ответов, логистика всё равно может продолжать работать. Но важно понять, что именно её держит: настроенная система — или люди, избыточные запасы, срочные решения и терпение клиентов.

ПРОВЕРЬТЕ У СЕБЯ

Можете ли вы точно описать путь клиентского заказа — от его поступления в компанию до доставки клиенту?

Понятно ли, где в этом пути возникают ожидания, ручные решения и исключения?

Есть ли процессы, которые официально описаны одним способом, а фактически выполняются другим?

Можете ли вы назвать логистические потери, которые стали для компании привычными?

Понятно ли, какие проблемы повторялись за последние три месяца и почему?

Есть ли у ключевых процессов владельцы, а не просто участники?

Если на большинство вопросов ответ звучит как «в целом да», это уже маленький сигнал. Фраза «в целом» в логистике часто работает как дымовая завеса. Вежливая, корпоративная, но всё равно завеса.

МИНИ-КЕЙС

Компания была уверена, что проблема в складе: заказы собирались долго, отгрузки задерживались, сотрудники жаловались на перегрузку.

Аудит показал, что склад действительно работал тяжело. Но причина была не только в складе.

Заказы поступали волнами. Продажи часто меняли приоритеты после cut-off¹. Закупки привозили товар неравномерно. Часть позиций лежала в неудобных зонах, потому что их когда-то разместили «временно».

Склад был местом, где проблема становилась видимой.

Но производилась она раньше.

Главный вывод простой: если сбой виден на складе, это ещё не значит, что склад его создал.

¹ Cut-off-правила — это правила «отсечения» заказов по времени. До какого времени заказ можно принять, изменить или передать в обработку, чтобы он попал в отгрузку/доставку в тот же день или в согласованное окно.

2. Когда аудит уже нужен

Аудит редко начинают от хорошей жизни.

Обычно к нему приходят, когда симптомы уже заметны, но ещё есть надежда назвать их временными трудностями.

ПЕРВЫЙ СИГНАЛ — РОСТ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ БЕЗ ПОНЯТНОГО ОБЪЯСНЕНИЯ.

Если транспорт, хранение, обработка заказов, возвраты, срочные доставки и ручные операции дорожают быстрее, чем растёт бизнес, это повод смотреть внимательнее.

Не всякая высокая стоимость плоха. Иногда компания сознательно платит за сервис. Проблема начинается там, где компания платит много, но не понимает за что.

ВТОРОЙ СИГНАЛ — НЕСТАБИЛЬНЫЕ СРОКИ.

Опасно не то, что компания иногда задерживает заказ. Такое бывает. Опасно, когда срок превращается в надежду.

Заказ должен уехать сегодня.

Поставка должна прийти утром.

Клиенту обещали пятницу.

Но все понимают: «как получится».

Сначала исчезает точность.

Потом — доверие к сроку.

Срок, который нельзя удержать и объяснить, — это уже не срок, а пожелание с ориентировочной датой.

ТРЕТИЙ СИГНАЛ — РАСХОЖДЕНИЕ ДАННЫХ.

В системе одно, на складе другое, в отчёте третье, у менеджера в личной таблице четвёртое.

И все четыре версии участвуют в управлении.

Это не разнообразие взглядов. Это риск.

Если компания не доверяет данным, она начинает управлять по ощущениям. А это значит, что проблемы обнаруживаются не по ранним сигналам, а по последствиям.

ЧЕТВЁРТЫЙ СИГНАЛ — СКЛАД ВСЁ ВРЕМЯ ПЕРЕГРУЖЕН.

Проходы заняты, зона приёмки забита, товар лежит там, где нашлось место, комплектовщики ходят лишние метры, люди говорят: «Нужен новый склад».

Иногда действительно нужен.

Но иногда нужен не новый склад, а нормальная работа с запасами, неликвидами, адресным хранением, графиком поставок и логикой размещения.

Новый склад даёт площадь. Управляемость он сам не выдаёт, даже если договор аренды выглядит убедительно.

ПЯТЫЙ СИГНАЛ — СРОЧНОСТЬ СТАЛА НОРМОЙ.

Срочные заказы.

Срочные отгрузки.

Срочные доставки.

Срочные закупки.

Срочные совещания о том, почему опять всё срочно.

Когда срочность становится постоянной, она перестаёт быть исключением и становится способом управления.

Дорогим способом.

ШЕСТОЙ СИГНАЛ — ПРОЦЕССЫ ДЕРЖАТСЯ НА ОТДЕЛЬНЫХ ЛЮДЯХ.

В каждой компании есть сотрудники, которые знают больше остальных. Это нормально.

Ненормально, когда без них процесс не работает.

Один знает, как согласовать нестандартную отгрузку. Другой помнит, где лежит товар, который система не видит. Третий понимает, почему этот поставщик всегда задерживает вторичные поставки.

Такие люди ценны.

Но если система держится только на их памяти, это не зрелость. Это временное везение с персоналом.

СЕДЬМОЙ СИГНАЛ — МНОГО ОТЧЁТОВ, НО МАЛО РЕШЕНИЙ.

Показатели собираются, дашборды обновляются, на совещаниях цифры обсуждаются, но процесс не меняется.

Если показатель не приводит к действию, он становится частью декора.

Деловой, цветной, иногда интерактивной.

Но всё равно декора.

ВОСЬМОЙ СИГНАЛ — ПРОБЛЕМЫ ПОВТОРЯЮТСЯ ПОД РАЗНЫМИ НАЗВАНИЯМИ.

Сегодня это «сбой поставщика».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.