

12+

ВАЛЕРИЙ МАТВЕЕВ

АУДИТ ЛОГИСТИКИ

ПОСОБИЕ ДЛЯ ЗАНЯТЫХ



Валерий Матвеев

**Аудит логистики.
Пособие для занятых**

«Издательские решения»

Матвеев В.

Аудит логистики. Пособие для занятых / В. Матвеев —
«Издательские решения»,

«Аудит логистики. Пособие для занятых» подготовлено на основе книги «Аудит логистики. Инструментальный подход» и представляет собой её компактную прикладную версию. Это книга для руководителей, логистов и консультантов, которым нужно быстро понять, где логистика теряет деньги, время и контроль. В центре внимания — признаки проблем, вопросы для диагностики, управленческие выводы и решения: что работает неправильно, почему это происходит и с чего начинать изменения.

© Матвеев В.

© Издательские решения

Содержание

Вместо предисловия	6
Глава 1.	8
Глава 2.	13
Глава 3.	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Аудит логистики Пособие для занятых

Валерий Матвеев

© Валерий Матвеев, 2026

ISBN 978-5-0070-5235-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вместо предисловия

Для тех, у кого нет времени читать большую книгу

Порядок редко начинается с уверенности. Чаще — с сомнения, что всё действительно в порядке

Если у вас нет времени читать большую книгу по логистическому аудиту, возможно, у вас как раз есть причины провести логистический аудит.

Понимаю, звучит неприятно.

Но логистика вообще редко приходит в жизнь руководителя как приятная утренняя новость. Чаще она появляется в виде вопроса:

«Почему опять не отгрузили?»

«Где машина?»

«Почему склад забит, а нужного товара нет?»

«Почему доставка стала стоить как отдельный бизнес?»

«Почему отчёты есть, а ясности нет?»

И где-то рядом обязательно стоит человек с уверенным видом и говорит: «Мы уже работаем над этим».

Эта фраза хороша всем, кроме одного: она ничего не объясняет.

Логистический аудит нужен не для того, чтобы найти виноватых, испугать склад, наказать транспорт или торжественно объявить, что «процессы требуют оптимизации». Это можно сказать и без аудита. Некоторые так и делают. Быстро, уверенно и почти бесполезно.

Аудит нужен, чтобы понять, что в логистике происходит на самом деле.

Не в презентации.

Не в регламенте.

Не в отчёте, который «в целом показывает норму».

А в реальности.

Как принимаются решения.

Где теряется время.

Почему возникают срочные доставки.

Кто отвечает за процесс.

Какие данные можно считать достоверными.

Где компания теряет деньги.

Какие проблемы повторяются под разными названиями.

И почему всё вроде бы работает, но почему-то слишком дорого, нервно и непредсказуемо.

Это пособие — короткая версия большой книги **«Аудит логистики. Инструментальный подход»**.

Здесь оставлен только основной маршрут:

- что такое логистический аудит;
- когда он нужен;
- как к нему подготовиться;
- какие зоны проверять;
- какие симптомы нельзя игнорировать;
- как отличить проблему от её красивого объяснения;
- как превратить выводы в действия;

— и как не похоронить результаты аудита в папке «Потом разберёмся».

Приложений здесь не будет.

Не потому, что они не нужны. Наоборот, нужны настолько, что их лучше вынести туда, где ими можно пользоваться нормально: на сайт. Вот этот сайт: <https://logistaudit.ru/>

Тесты самодиагностики, чек-листы, RACI-шаблоны, опросные листы, шаблоны отчётов и другие инструменты будут доступны отдельно в цифровом виде. Бумажная книга должна объяснять, куда смотреть. Инструменты должны помогать смотреть туда без героического копирования таблиц вручную.

У человечества и так достаточно страданий.

Эту книгу можно читать подряд.

Можно открыть нужную главу.

Можно использовать как быстрый ориентир перед аудитом.

Можно дать руководителю, который «в целом всё понимает», но почему-то каждый месяц удивляется транспортным затратам.

Можно дать логисту, который устал доказывать, что проблема не только в складе.

Можно дать собственнику, который подозревает, что логистика работает не как система, а как устная традиция с элементами Excel.

Главное — не относиться к аудиту как к ритуалу.

Аудит не должен заканчиваться отчётом.

Отчёт — это только момент, когда компания наконец получила достаточно фактов, чтобы перестать спорить ощущениями.

Плохой аудит заканчивается документом.

Хороший аудит с него начинается.

Глава 1.

Логистика как система

Почему «вроде работает»

недостаточно

*«Вроде работает» —
это не состояние системы. Это просьба не смотреть
слишком внимательно.*

Логистику часто воспринимают слишком узко.

Склад.

Транспорт.

Погрузка.

Доставка.

Остатки.

Маршруты.

Коробки, паллеты, машины, накладные и люди, которые почему-то всё время куда-то звонят.

Но логистика — это не просто движение товара из точки А в точку Б.

Если бы всё было так просто, половина логистических совещаний исчезла бы из истории человечества. Жаль, конечно, но мы бы пережили.

На самом деле логистика — это система, которая связывает закупки, склад, запасы, транспорт, продажи, производство, финансы, IT, поставщиков, подрядчиков и клиентов.

И когда в этой системе возникает сбой, он редко остаётся внутри одного отдела.

Проблема в закупках превращается в дефицит или излишек.

Проблема с запасами перегружает склад.

Проблема на складе задерживает транспорт.

Проблема в транспорте раздражает клиента.

Проблема с данными ломает управленческие решения.

Проблема с ответственностью превращает всё это в переписку на сорок семь сообщений.

А потом кто-то говорит:

«Это логистика не справилась».

Иногда — да.

Но чаще «логистика не справилась» означает, что не справилась система.

ЛОГИСТИКА ВЛИЯЕТ НЕ ТОЛЬКО НА ДОСТАВКУ

Хорошая логистика незаметна.

Товар есть.

Сроки соблюдаются.

Клиент получает заказ.

Склад не захлёбывается.

Транспорт не возит воздух.

Запасы не превращаются в замороженные деньги.

Отчёты помогают принимать решения, а не просто украшают совещания.

Плохая логистика тоже заметна не сразу.

Сначала появляются мелкие отклонения.

Один заказ задержался.

Один поставщик сорвал срок.

Один водитель приехал позже.
Один сотрудник внёс данные в конце смены.
Один товар положили «временно».
Один файл Excel завели «на всякий случай».
А потом эти «один» начинают размножаться.
И компания внезапно живёт в реальности, где всё работает только потому, что люди постоянно что-то поправляют вручную.

Это ещё не управление.

Это поддержание жизни системы подручными средствами.

«ВРОДЕ РАБОТАЕТ» — ПЛОХОЙ КРИТЕРИЙ

Фраза «вроде работает» звучит спокойно.

Именно поэтому она опасна.

Что значит «вроде»?

Заказы отгружаются?

Машины ездят?

Склад не остановился?

Клиенты пока не ушли?

Финансы ещё не кричат?

В логистике «работает» и «управляется» — разные вещи.

Процесс может работать, но быть дорогим.

Может выполняться, но слишком медленно.

Может держаться на одном человеке.

Может зависеть от ручных корректировок.

Может выглядеть стабильным только потому, что сотрудники каждый день совершают маленькие подвиги и уже не считают это подвигами.

Если процесс требует постоянного героизма, это не сильная команда.

Это слабый процесс, которому повезло с людьми.

Пока повезло.

СИСТЕМА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ НАБОРА ДЕЙСТВИЙ

Набор действий — это когда каждый делает свою часть, как умеет.

Закупки заказали.

Склад принял.

Транспорт увёз.

Продажи пообещали.

Финансы посчитали.

IT выгрузило отчёт.

Клиент подождал.

Система — это когда понятно:

— кто начинает процесс;

— кто его выполняет;

— кто отвечает за результат;

— какие данные используются;

— где контрольные точки;

— что считается нормой;

— что считается отклонением;

— кто принимает решение при сбое;

— как измеряется результат;

— что делать, если всё пошло не по плану.

И вот здесь начинается взрослая логистика.

Не там, где есть склад.

Не там, где есть WMS.

Не там, где купили TMS.

Не там, где в отчёте зелёные показатели.

А там, где процесс можно описать, измерить, проверить и изменить.

Да, скучно. Да, без романтики. Зато работает.

ЛОГИСТИКА ДОЛЖНА БЫТЬ НАБЛЮДАЕМОЙ

Нельзя управлять тем, чего не видно.

Если компания не знает точных остатков, она не управляет запасами.

Если не видит статус доставки, она не управляет транспортом.

Если не понимает причины задержек, она не управляет сроками.

Если не знает стоимость операции, она не управляет затратами.

Если не знает, кто отвечает за процесс, она не управляет ответственностью.

Она просто надеется.

Надежда — прекрасное человеческое качество.

Но как метод логистического управления она слабовата.

Наблюдаемость — это способность увидеть состояние системы.

Что происходит сейчас?

Где товар?

Какие заказы в работе?

Какие поставки задерживаются?

Какие SKU в дефиците?

Какие запасы не двигаются?

Где возникли отклонения?

Кто должен принять решение?

Если ответы на эти вопросы нужно собирать через звонки, чаты, личные уточнения и «сейчас спрошу у Марины», значит, система наблюдается плохо.

Марина, возможно, замечательный человек.

Но бизнес не должен держаться на Марине.

ЛОГИСТИКА ДОЛЖНА БЫТЬ ПРЕДСКАЗУЕМОЙ

Вторая важная характеристика системы — предсказуемость.

Руководитель должен понимать, что произойдёт после управленческого решения.

Если увеличить запас, что случится со складом и деньгами?

Если сократить персонал, что будет с ошибками и скоростью?

Если выбрать более дешёвого перевозчика, как изменится сервис?

Если запустить акцию, выдержит ли склад?

Если открыть новый регион, потянет ли транспортная модель?

Если последствия решений непредсказуемы, это не управление.

Это эксперимент с бюджетом компании.

Иногда эксперимент проходит удачно.

Но строить систему на удаче — примерно как планировать доставку по гороскопу.

Нестандартно, но лучше не надо.

ЛОГИСТИКА ДОЛЖНА ИМЕТЬ ВЛАДЕЛЬЦЕВ

Один из главных признаков неуправляемой системы — размытая ответственность.

Процесс есть.

Участники есть.

Действия выполняются.

А владельца результата нет.

Все «участвуют».

Все «в курсе».

Все «согласовывали».

Все «направляли информацию».

Но когда возникает сбой, начинается знакомая управленческая хореография:

«Мы свою часть сделали».

«Нам поздно передали данные».

«Это должен был проверить склад».

«Это согласовывали продажи».

«В системе было указано».

«Мы думали, что они знают».

Ответственность растворяется между подразделениями, как сахар в чае, только чай потом почему-то горчит.

У процесса должен быть владелец.

Не обязательно тот, кто выполняет все действия.

Но тот, кто отвечает за результат процесса целиком.

Без этого логистика превращается в цепочку добрых намерений.

А добрые намерения, как известно, плохо комплектуются и часто приезжают не туда.

КОГДА СИСТЕМА СТАНОВИТСЯ НЕ СИСТЕМОЙ

Логистика начинает терять системность, когда появляются устойчивые признаки:

- процессы выполняются по-разному в зависимости от смены или филиала;
- ключевые действия держатся на отдельных людях;
- данные в разных системах расходятся;
- решения принимаются вручную;
- отчёты не влияют на действия;
- срочные доставки становятся нормой;
- склад регулярно «временно» размещает товар где придётся;
- закупки ориентируются только на цену;
- транспорт объясняет всё внешними причинами;
- IT-система есть, но рядом живёт Excel;
- ответственность обсуждается только после сбоя.

Каждый признак сам по себе может выглядеть нестрашно.

Но вместе они показывают: система работает не потому, что она хорошо устроена, а потому, что люди научились компенсировать её слабости.

И вот тут нужен аудит.

Не потому что всё плохо.

А потому что уже непонятно, что именно работает, какой ценой и за счёт кого.

ЧТО ПРОВЕРИТЬ У СЕБЯ

Ответьте честно, без декоративного оптимизма. Он в логистике и так слишком часто применяется как упаковочный материал.

- Какие ключевые логистические процессы у вас реально описаны?
- Совпадает ли описание процессов с тем, как люди работают на практике?
- Какие процессы держатся на конкретных сотрудниках?
- Где чаще всего возникают ручные корректировки?
- Какие данные вызывают сомнения?
- Какие отчёты реально влияют на решения?
- Кто владеет процессом от начала до конца?
- Где сбои повторяются, но каждый раз объясняются «разными причинами»?
- Какие решения принимаются на ощущениях?
- Что в логистике вы называете «временным решением» уже больше полугода?

Если после этих вопросов стало немного неуютно — хорошо.

Неуютность часто означает, что вы подошли к реальности достаточно близко.

ВЫВОД

Логистика — это система.

А система должна быть наблюдаемой, предсказуемой и управляемой.

Если процессы не видны, данные ненадёжны, ответственность размыта, а результат держится на людях и привычках, компания может продолжать работать.

Иногда даже долго.

Но это будет не управляемая логистика, а удачно поддерживаемая иллюзия порядка.

А иллюзии в логистике всегда заканчиваются материально:

деньгами, сроками, возвратами, срочными доставками, неликвидами и совещаниями, на которых все внезапно спрашивают:

«Как мы сюда пришли?»

Ответ обычно простой. Шли долго. Просто не смотрели под ноги.

Глава 2.

Что такое логистический аудит

И почему это не охота на виноватых

Проверка без системы — это просто хождение по складу с серьёзным лицом.

А серьёзное лицо, к сожалению, не методология.

Логистический аудит часто воспринимают неправильно.

Кто-то слышит слово «аудит» и сразу представляет проверку, виноватых, объяснительные, неприятные вопросы и людей с папками, которые пришли «посмотреть, что тут у вас не так».

Кто-то, наоборот, думает, что аудит — это красивый отчёт, где написано:

«процессы требуют оптимизации»,

«необходимо повысить прозрачность»,

«рекомендуется автоматизация».

То есть набор фраз, которые звучат умно, но сами по себе не двигают ни один паллет.

На самом деле логистический аудит — это диагностика логистической системы.

Его задача — не найти виновного, а понять:

— как устроены процессы;

— где возникают потери;

— какие данные достоверны;

— какие решения принимаются вручную;

— где размыта ответственность;

— какие затраты объяснимы, а какие просто привычны;

— какие риски компания не видит;

— что нужно изменить, чтобы логистика стала управляемее.

Если совсем коротко:

логистический аудит — это способ узнать, что происходит в логистике на самом деле.

Не как принято считать.

Не как написано в регламенте.

Не как рассказывают на совещании.

А как оно работает в реальности.

АУДИТ — ЭТО НЕ РЕВИЗИЯ

Ревизия часто отвечает на вопрос:

«Есть ли нарушение?»

Логистический аудит задаёт другой вопрос:

«Почему система работает именно так и можно ли лучше?»

Это принципиальная разница.

Ревизия может найти ошибку в документах.

Аудит должен понять, почему эта ошибка стала возможной.

Ревизия может показать расхождение остатков.

Аудит должен выяснить, где ломается учёт: при приёмке, перемещении, комплектации, списании, возврате или в системе.

Ревизия может зафиксировать срыв сроков.

Аудит должен понять, что его вызвало: поставщик, планирование, склад, транспорт, данные, клиентские обещания или всё сразу, потому что жизнь щедра на комбинации.

Аудит смотрит не только на событие.

Он смотрит на механизм.

АУДИТ — ЭТО НЕ ПОИСК ВИНОВАТЫХ

Один из главных страхов сотрудников перед аудитом — что сейчас придут, всё проверят, найдут ошибки и начнут раздавать вину, как канцтовары.

Но хороший аудит работает иначе.

Он не начинает с вопроса:

«Кто виноват?»

Он начинает с вопросов:

«Как устроен процесс?»

«Почему ошибка стала возможной?»

«Где должен был сработать контроль?»

«Почему он не сработал?»

«Что в системе позволяет проблеме повторяться?»

Конечно, бывают случаи халатности, нарушения дисциплины, невнимательности или прекрасного человеческого таланта делать странное уверенно.

Но чаще логистические проблемы возникают не потому, что люди плохие.

А потому что система устроена так, что ошибка вероятна, повторяема и почти неизбежна.

Люди работают в рамках процесса.

Если процесс кривой, даже хорошие люди будут регулярно получать плохой результат.

И потом ещё объяснять его на совещании.

Унизительно для всех участников, кроме процесса. Ему всё равно.

ЧТО ИМЕННО ПРОВЕРЯЕТ АУДИТ

Логистический аудит может быть разным по масштабу.

Иногда проверяют всю логистическую систему.

Иногда — только склад.

Иногда — транспорт.

Иногда — запасы.

Иногда — подготовку к внедрению WMS, TMS или ERP.

Иногда аудит начинается с конкретного вопроса собственника:

«Почему логистика стала стоять так дорого?»

Хороший вопрос. Обычно с ним в комнате сразу становится тише.

В любом случае аудит может затрагивать:

- закупки и входящий поток;
- складские процессы;
- управление запасами;
- транспорт и доставку;
- работу с поставщиками и подрядчиками;
- информационные системы;
- качество данных;
- KPI и отчётность;
- логистические затраты;
- роли и ответственность;
- риски;
- внедрение изменений.

Главное — не пытаться «посмотреть всё» без цели.

«Посмотреть всё» — это не аудит.

Это экскурсия с усталостью.

РЕЗУЛЬТАТ АУДИТА — НЕ ОТЧЁТ

Формально результатом аудита часто становится отчёт.

Но по-настоящему ценен не сам отчёт.

Ценны ответы, которые он даёт:

- где система теряет деньги;
- какие процессы требуют пересмотра;
- какие данные нельзя использовать без проверки;
- где ответственность размыта;
- какие риски критичны;
- какие рекомендации дадут быстрый эффект;
- какие изменения требуют отдельного проекта;
- что делать сначала.

Плохой отчёт заканчивается фразой:

«Рекомендуется оптимизировать процессы».

Хороший отчёт говорит:

«В процессе отгрузки клиентского заказа нет единого владельца результата; статусы обновляются вручную с задержкой; 18% срочных доставок возникают из-за позднего подтверждения заказа; рекомендуется закрепить владельца процесса, ввести cut-off time и настроить контроль отклонений».

Разница примерно как между «надо быть здоровым» и нормальным диагнозом с планом лечения.

АУДИТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДОКАЗАТЕЛЬНЫМ

В логистике много мнений.

Склад считает, что виноваты продажи.

Продажи считают, что виноват склад.

Транспорт считает, что его поздно предупредили.

Закупки говорят, что поставщик подвёл.

IT говорит, что пользователи не так пользуются системой.

Финансы говорят, что всё слишком дорого.

Клиент говорит, что ему всё равно, кто виноват, где его заказ.

И клиент, что раздражает, прав.

Аудит должен отделить мнения от фактов.

Факт — это не «у нас часто задержки».

Факт — это:

«За последние три месяца доля заказов, отгруженных позже срока, составила 21%. В 43% случаев причина связана с поздним резервированием товара, в 28% — с недоступностью транспорта, в 17% — с ошибками комплектации».

Вот с этим уже можно работать.

Пока нет фактов, компания спорит версиями реальности.

А версии реальности редко улучшают логистику.

Они только делают совещания длиннее.

АУДИТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПРАКТИЧНЫМ

Логистический аудит не должен превращаться в интеллектуальную витрину.

Если в результате аудита появился красивый отчёт, но никто не понял, что делать дальше, аудит не сработал.

Практичный аудит даёт:

- понятные выводы;
- приоритеты;

- измеримые рекомендации;
- ответственных;
- сроки;
- ожидаемый эффект;
- риски внедрения.

И самое главное — он помогает принять решение.

Не просто «осознать проблему».

Осознанная проблема без действия — это уже почти корпоративное хобби.

ЧТО ПРОВЕРИТЬ У СЕБЯ

Перед тем как начинать аудит, ответьте на несколько вопросов:

- Какую проблему мы хотим понять?
- Что именно входит в охват аудита?
- Какие данные нам нужны?
- Кто будет заказчиком аудита?
- Кто сможет принимать решения по итогам?
- Какие процессы вызывают больше всего вопросов?
- Что мы уже знаем, но давно не хотим признавать?
- Какие выводы будут для нас неприятными, но полезными?
- Есть ли готовность что-то менять после аудита?
- Как мы поймём, что аудит был полезен?

Последний вопрос особенно важен.

Если вы не знаете, как поймёте, что аудит был полезен, вы рискуете получить просто ещё один документ.

А документы, как известно, прекрасно умеют лежать.

ВЫВОД

Логистический аудит — это не проверка ради проверки.

Это инструмент управления.

Он нужен, чтобы увидеть реальное состояние логистики, понять причины проблем, оценить риски, найти потери и сформулировать действия.

Хороший аудит не ищет виноватых.

Он ищет механизм.

Потому что виноватого можно найти быстро.

А вот изменить систему — уже работа.

Неприятная, полезная и, к сожалению, необходимая.

Глава 3.

Когда аудит уже нужен

Симптомы, сигналы и иллюзии порядка

*Если в компании говорят:
«У нас всё под контролем», первым делом
стоит уточнить — под чьим именно.*

Логистический аудит редко начинается с красивого управленческого решения.
Чаще он начинается с ощущения.

Вроде бы всё работает.

Машины ездят.

Склад отгружает.

Закупки закупают.

Клиенты получают товар.

Отчёты формируются.

Совещания проходят.

Люди заняты. Очень заняты. Иногда настолько, что это уже само по себе выглядит как

KPI.

Но что-то не так.

Сроки начинают плавать.

Запасы растут.

Нужных позиций всё равно нет.

Транспортные расходы становятся всё менее объяснимыми.

Отчётов больше, ясности меньше.

Срочные задачи становятся обычным режимом.

А на вопрос «почему так произошло?» каждый раз находится новая причина.

И вот здесь аудит становится не роскошью, а способом перестать гадать.

АУДИТ НУЖЕН НЕ ТОГДА, КОГДА ВСЁ РАЗВАЛИЛОСЬ

Распространённая ошибка — думать, что аудит нужен только в момент катастрофы.

Когда склад встал.

Когда клиент ушёл.

Когда поставки сорваны.

Когда транспортный бюджет пробил потолок.

Когда собственник спросил: «А почему логистика стоит как небольшой космический проект?»

Но в идеале аудит нужен раньше.

Не когда всё развалилось.

А когда стало непонятно.

Непонятно, почему при больших запасах возникают дефициты.

Непонятно, почему маршруты вроде оптимизированы, а расходы растут.

Непонятно, почему система показывает одно, склад говорит другое, а клиент получает третье.

Непонятно, почему простой вопрос требует трёх начальников, двух аналитиков и человека, который «раньше этим занимался».

Когда процессы продолжают работать, но управляемость исчезает, начинается самая опасная зона.

Видимость порядка.

СИМПТОМ 1. СРОКИ РЕГУЛЯРНО СРЫВАЮТСЯ

Один раз задержался поставщик.

Второй раз не хватило транспорта.

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.