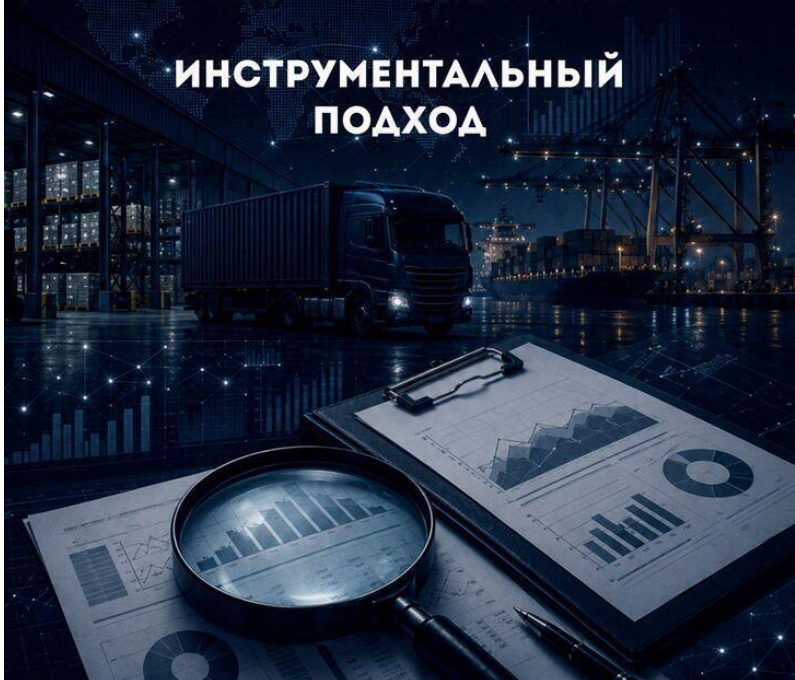


12+

ВАЛЕРИЙ МАТВЕЕВ

АУДИТ ЛОГИСТИКИ

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ
ПОДХОД



Валерий Матвеев
Аудит логистики.
Инструментальный подход

<https://litres.ru/74253224>

ISBN 9785007055161

Аннотация

«Аудит логистики. Инструментальный подход» — практическая книга о том, как увидеть реальное состояние логистической системы компании, отделить симптомы от причин и понять, что нужно менять. В книге показано, как диагностировать склад, запасы, закупки, транспорт, процессы, затраты и управляемость логистики — не ради отчёта, а ради решений. Для собственников, руководителей, логистов и консультантов, которым важно понять, где система теряет деньги, время и контроль.

Содержание

Благодарности	7
Предисловие	8
О книге	9
О читателе	12
От автора	14
О сайте	17
Введение	20
Что такое аудит логистики?	22
Роль логистического аудита	23
Цели и задачи логистического аудита	24
Часть I.	25
Глава 1.1.	27
Определение и содержание логистики	28
Значение логистики для бизнеса	29
Глава 1.2.	32
Определение логистического аудита	33
Виды логистического аудита	34
Принципы логистического аудита	37
Выводы	40
Глава 1.3.	41
Симптомы, которые нельзя игнорировать	45
Сигналы на разных уровнях	49
Иллюзии порядка	52

Когда аудит проводить особенно важно	56
Когда аудит лучше не начинать	58
Аудит — это не поиск виноватых	60
Главный вопрос перед аудитом	61
Выводы	62
Часть II.	64
Глава 2.1.	66
Определение охвата и масштаба	68
Сбор предварительной информации	69
Формирование команды и распределение ролей	70
Конец ознакомительного фрагмента.	72

Аудит логистики

Инструментальный подход

Валерий Матвеев

© Валерий Матвеев, 2026

ISBN 978-5-0070-5516-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Посвящается тем, чью работу чаще всего замечают не по результату, а по его отсутствию.

*Тем, кто каждый день делает так, чтобы товары при-
езжали, склады работали, документы сходились, сроки вы-
держивались, а клиенты получали своё без лишней драмы и
коллективного поиска виноватых.*

*Тем, кто держит в движении маршруты, остатки, по-
ставки, отгрузки, возвраты, заявки, статусы и иногда —
чужое спокойствие.*

*Тем, кого редко вспоминают, когда всё идёт по плану, и
слишком быстро вспоминают, когда план начинает вести*

себя как художественная литература.

Эта книга — для всех, кто хоть раз пытался навести порядок в логистике, сохранить здравый смысл и сделать свою работу так хорошо, чтобы её почти не заметили.

Почти.

Благодарности

Я благодарен тем, кто учил меня, как надо.

Тем, кто делился знаниями, открывал подходы, задавал планку и демонстрировал, что логистика — это не просто движение товаров, а система, где важны точность, терпение и внутренний порядок.

Вы были ориентиром, даже когда об этом не догадывались.

Я особенно благодарен тем, кто показал, как не надо.

Тем, кто путал процессы, создавал хаос, принимал странные решения и объяснял их с удивительной уверенностью.

Тем, кто заставлял сомневаться, переспрашивать, спорить и... учиться.

Именно эти кейсы, ситуации и «уроки с обратным эффектом» стали моим самым прочным фундаментом.

С их помощью я понял, что здравый смысл — это не всегда норма, а скорее инструмент, за который надо бороться.

Каждый из вас — в этой книге.

Кто-то — как вдохновение, кто-то — как предупреждение.

Но без вас всех она бы не случилась.

Спасибо! Без сарказма. Почти.

Предисловие

Предисловия читают не все.

Кто-то сразу идёт к оглавлению. Кто-то открывает первую главу. Кто-то листает до приложений, потому что ему нужны чек-листы, тесты, таблицы и что-нибудь, что можно применить уже сегодня.

Это нормально.

Логистика вообще не любит действий ради действий. Если можно перейти к делу — хочется перейти к делу. Желательно без совещания, протокола и трёх уточняющих писем.

И всё же перед началом стоит сказать несколько слов.

Не для того, чтобы оправдать появление этой книги.

И не для того, чтобы торжественно объяснить, почему миру срочно понадобился ещё один текст про логистику.

А чтобы обозначить четыре простые вещи: что это за книга, для кого она написана, почему она появилась и зачем рядом с ней существует сайт с дополнительными материалами.

Можно прочитать всё.

Можно выбрать нужный раздел.

Можно пропустить и сразу перейти к введению.

Автор, конечно, слегка расстроится, но переживёт. Логистика учит терпению. Иногда даже слишком настойчиво.

О книге

Если вы держите в руках эту книгу, значит, что-то вас сюда привело.

Возможно, вы чувствуете лёгкую тревогу: процессы идут, машины ездят, склад отгружает, отчёты формируются, но слишком многое держится на честном слове, ручном управлении и людях, которые «и так всё знают».

Возможно, вы уже пробовали навести порядок: проводили аудиты, писали отчёты, получали рекомендации.

А потом всё это улеглось в папке «Потом разберёмся» рядом с планом оптимизации 2018 года.

А может, вы пока не знаете, что именно тревожит.

Просто чувствуете: где-то что-то теряется.

Время. Деньги. Контроль. Ответственность.

И иногда — последние остатки спокойствия.

Эта книга — для тех, кто хочет понимать, а не просто отчитываться.

Для тех, кто хочет разобраться, что происходит в логистике, почему привычные процессы начинают давать сбои и как отличить реальную управляемость от её аккуратно оформленной имитации.

У этой книги есть более краткий спутник — **«Аудит логистики. Пособие для занятых»**.

Это самостоятельное практическое пособие для тех, кому

нужно быстро войти в тему: понять, когда аудит уже нужен, что проверять в первую очередь и как не утонуть в деталях на старте. В нём меньше методологической глубины, меньше разветвлений и больше концентрации на самом необходимом.

Эта книга — подробнее.

Здесь больше логики, инструментов, примеров, нюансов, приложений и тех самых мест, где хочется остановиться и сказать: «Так, кажется, это уже про нас». Неловкое чувство, но полезное.

Если краткое пособие помогает быстро увидеть контур логистического аудита, то эта книга позволяет спокойно разобрать систему глубже: процессы, данные, роли, затраты, риски, KPI, рекомендации и всё то, что обычно начинает шевелиться, как только кто-то произносит слово «аудит».

Здесь не будет глянцевого успеха.

Не будет кейсов с хэппи-эндом, где логистика вдруг стала идеальной, все показатели взлетели, а сотрудники готовы цитировать процедуры, разбуди их посреди ночи.

Не будет и пресловутых «лучших практик» — этих корпоративных мантр, которые кочуют из презентации в презентацию, словно если повторить слово «бенчмарк» три раза, начнётся эффективность.

Нет. Здесь всё по-другому.

Потому что каждая компания — самобытна.

Потому что в одной компании «буферные запасы» — это

способ управлять рисками, а в другой — синоним затоваренного склада, обид на закупки и файлов с названиями вроде «итоговый_итоговый_2_final.xlsx».

Поэтому здесь — не рецепты, а инструменты.

Не абстракции, а рабочие ситуации.

Не шаблоны ради шаблонов, а вопросы, которые стоит задать себе прежде, чем звать консультанта, закупать систему, менять подрядчика или искать виноватого с видом человека, который наконец понял жизнь.

Книгу можно читать по порядку.

Можно возвращаться к отдельным главам.

Можно начать с приложений.

Можно использовать её как настольный инструмент, как методическую опору или как повод наконец открыть неприятный разговор о процессах, которые давно просятся на диагностику.

Главное — не просто читать.

А делать.

Хотя бы часть из того, что написано.

Для деловой книги это, конечно, дерзкое ожидание. Но мы же не ради декоративного порядка здесь собрались.

О читателе

Говорят, что хорошую книгу нужно писать, представляя себе читателя.

Конкретного. Настоящего.

Я представлял себя. Себя двадцатилетней давности.

Руководителя логистики, у которого под руками — всё: транспорт, склады, персонал, нервы, отчёты и совещания.

А в голове — вопросы.

Почему вроде бы всё работает, но работает не так, как должно?

Почему решения принимаются, а результата нет?

Почему отчёты есть, а ясности — нет?

Почему одно и то же отклонение каждый раз называется по-новому, но обходится компании примерно одинаково неприятно?

Если бы у меня тогда была эта книга, многое бы прояснилось быстрее.

И, возможно, не пришлось бы изобретать велосипед в каждом квартале. Иногда с квадратными колёсами, потому что сроки поджимали.

Так что да — я писал и для себя.

Но не только.

Я писал для того, кто вчера стал руководителем склада и не знает, с чего начать.

Для того, кто уже десять лет в логистике и устал слушать «так принято».

Для того, кто получил в руки аудит и не понимает, как не утонуть в таблицах, интервью, показателях и чужих ожиданиях.

Для руководителя, который видит последствия логистических проблем, но хочет наконец разобраться с причинами.

Для специалиста, который каждый день работает внутри процесса и давно понимает: проблема не в одном сбое, а в том, что система научилась этот сбой воспроизводить.

Для собственника, который чувствует, что логистика влияет на деньги, клиентов и устойчивость бизнеса, но не хочет управлять ею через догадки и героические рассказы после очередного пожара.

Может быть, вы узнали себя в одном из этих описаний.

А, может, вы вообще ни с кем из них не совпадаете, но просто хотите вникнуть и перестать чувствовать тревогу от слов «транспортная схема», «остатки на складе», «срочная доставка» и «нам нужно сверить данные».

Кто бы вы ни были — я рад, что вы открыли эту книгу.

Надеюсь, она окажется полезной.

И, хотелось бы, чтобы вовремя.

От автора

Эта книга долго не начиналась.

Хотя, если честно, начиналась она много раз.

В заметках после проектов.

В списках тем.

В разговорах с коллегами.

В ситуациях, где логистика снова показывала, что здравый смысл — это не фоновая настройка бизнеса, а отдельный инструмент, который ещё нужно уметь удерживать в руках.

Сначала казалось, что нужно просто собрать мысли.

Потом — что нужно дождаться более подходящего времени.

Потом — что стоит ещё немного подумать, дописать, перепроверить, отложить и снова вернуться.

Очень удобный способ ничего не выпускать, между прочим. Почти корпоративный стандарт внутреннего сопротивления.

Но тема не уходила.

Она возвращалась через процессы, ошибки, аудиты, разговоры, складские истории, транспортные сюрпризы, управленческие иллюзии и те самые случаи, когда все вроде бы всё делали правильно, но результат почему-то выглядел как предупреждение.

В какой-то момент стало понятно: дальше откладывать

уже бессмысленно.

Не потому, что миру срочно требовалась ещё одна книга по логистике.

А потому что этот опыт, эти наблюдения и эти инструменты давно просились в связную форму.

Честно говоря, книга была написана ещё год назад.

Формально — написана.

С главами, структурой, примерами, выводами и тем самым внутренним ощущением: «кажется, получилось».

Но между «написать» и «издать» существует странное пространство.

В нём живут сомнения, правки, новые идеи, желание ещё немного улучшить, а потом ещё немного, а потом ещё чуть-чуть — потому что вдруг именно в следующей правке книга наконец станет достаточно хорошей, чтобы её можно было показать людям.

Это, конечно, ловушка.

Книгу можно дорабатывать бесконечно.

Особенно если очень стараться не выпускать её в мир.

Если бы эта книга была программой, её текущая версия, вероятно, выглядела бы как **11.1.15.42**. Одиннадцать крупных переделок, одна попытка наконец признать текст готовым, пятнадцать раундов правок и сорок два напоминания себе, что идеальная книга, как и идеальная логистика, существует в основном в воображении.

В какой-то момент стало понятно: дальше я уже не улуч-

шаю текст, а откладываю решение.

Так эта книга наконец получила право быть законченной.

Не как «учебник» и не как «методичка» — хотя использовать её и как первое, и как второе, безусловно, можно.

Просто с живым тоном, примерами и без ощущения, что вы читаете инструкцию для офисной мебели.

Если вы уже работаете в логистике — вы и так многое поймёте.

Если только начинаете — надеюсь, эта книга поможет сэкономить немного нервов.

И если вы, как и я, просто хотите, чтобы всё наконец заработало как надо, — добро пожаловать.

Спасибо, что вы здесь.

О сайте

У этой книги есть продолжение.

Не в смысле второго тома, где мы ещё на четыреста страниц будем выяснять, почему остатки не сходятся.

Хотя материал у жизни для этого, конечно, найдётся.

Продолжение — это сайт: <https://logistaudit.ru/>

Книга даёт логику, подход и последовательность размышления.

Но часть материалов удобнее использовать не в бумажном виде, а онлайн.

Например, тесты.

Конечно, можно проходить их в книге, считать баллы вручную, сверяться с интерпретацией и чувствовать себя человеком старой школы.

В этом есть определённое достоинство.

Примерно, как вести складской учёт в тетради: романтично, но не всегда нужно.

Но в этом, кстати, есть своя надёжность: книге не нужен интернет, зарядка, пароль, обновление браузера и стабильное настроение провайдера. Открыли — и работает. Почти дерзость по нынешним временам.

На сайте собраны дополнительные материалы по логистическому аудиту:

— тесты самодиагностики;

- чек-листы;
- опросные листы;
- RACI-шаблоны;
- шаблоны отчётов;
- справочники типовых рисков и причин проблем;
- инструменты для оценки процессов;
- материалы, которые не вошли в книгу;
- и то, что удобнее обновлять, дополнять и применять именно в цифровом формате.

Особенно полезен раздел:

<https://logistaudit.ru/tools/>

Там можно найти инструменты, которые помогают перейти от чтения к действию: пройти тест, заполнить чек-лист, скачать шаблон, собрать RACI-матрицу, подготовиться к аудиту или проверить отдельную зону логистики.

Все инструменты доступны бесплатно.

Некоторые материалы можно получить после указания контактных данных.

Это честный обмен: вы получаете рабочие материалы, автор получает возможность узнать, кто ещё пытается навести порядок в логистике и не сойти с ума на этапе «а, давайте, сначала соберём данные».

Сайт не заменяет книгу.

И книга не заменяет сайт.

Книга помогает понять, куда смотреть и зачем.

Сайт помогает взять инструмент и применить его к своей ситуации.

В идеале они работают вместе: вы читаете главу, узнаете знакомую проблему, переходите на сайт, проходите тест, скачиваете шаблон, заполняете чек-лист — и внезапно обнаруживаете, что аудит перестал быть абстрактной идеей и начал подозрительно напоминать действие.

Что, собственно, и требовалось.

Потому что читать о порядке полезно.

Но пользоваться инструментами порядка — ещё полезнее.

Особенно если в вашей логистике уже есть признаки того, что серьёзный разговор давно назрел, но его всё ещё откладывают на «после сезона».

Введение

Логистика — это не просто доставка товара из точки А в точку Б. Это целая инфраструктура, встроенная в каждый бизнес-процесс. Она влияет на себестоимость, скорость, качество обслуживания клиентов и, в конечном итоге, на выживаемость компании на рынке.

Когда покупатель ждёт быстрее, поставщик срывает чаще, а любая ошибка в запасах стоит дороже, именно логистика становится той частью бизнеса, где можно либо выиграть гонку за эффективность, либо проиграть с треском (и с невозвратным товаром на складе).

Компании нередко вкладываются в отдельные логистические улучшения: внедряют WMS, нанимают консультантов, оптимизируют маршруты. Но отдельные улучшения не всегда дают ответ на главный вопрос: **стала ли логистическая система действительно более эффективной и более управляемой?**

Где происходят потери? Какие процессы требуют пересмотра? Какой из вложенных ресурсов — времени, денег, людей — даёт реальную отдачу, а какой просто исчезает в череде операций?

Ответить на эти вопросы помогает логистический аудит — структурированный и объективный инструмент анализа, позволяющий взглянуть на логистику не «изнутри» и не «на

глаз», а с позиции системности, доказательности и конкретных показателей.

Это не просто проверка соответствия. Это разбор по косточкам: от стратегии и структуры до последнего участка складского маршрута.

Что такое аудит логистики?

Логистический аудит — это комплексная диагностика ключевых компонентов логистической деятельности предприятия: от стратегических схем снабжения до ежедневной операционной эффективности.

В зависимости от задач аудит может охватывать:

- цепочки поставок и взаимодействие с партнёрами;
- складские процессы, систему хранения и адресации;
- управление запасами и методы планирования потребности;
- транспортную логистику, маршруты, загрузку и затраты;
- уровень автоматизации и состояние IT-инфраструктуры: WMS, TMS, ERP;
- квалификацию персонала и организационную структуру логистических служб;
- показатели эффективности, аналитику и систему управления изменениями.

И самое главное: аудит логистики всегда нацелен не на процесс ради процесса, а на результат — улучшение, оптимизацию, снижение издержек и повышение устойчивости логистической системы.

Роль логистического аудита в управлении бизнесом

В современных реалиях логистика — это не вспомогательная функция, а полноценный драйвер стоимости.

Эффективно работающая логистика позволяет бизнесу быть гибким, быстрее реагировать на изменение спроса, улучшать клиентский опыт и управлять затратами.

Но эти преимущества возможны только в том случае, если логистика не просто «работает», а работает осознанно, прозрачно и с измеримым результатом.

Аудит переводит разговор о логистике из плоскости привычек в плоскость фактов: не «мы всегда так делали», а «вот почему это работает — или не работает».

Он позволяет руководству получить честную и обоснованную картину текущего состояния логистики, выявить зоны риска и точки роста, а также наметить конкретные шаги к улучшению.

Для собственников и топ-менеджмента это способ превратить логистику из чёрного ящика в управляемый и прогнозируемый инструмент.

Цели и задачи логистического аудита

Цель логистического аудита — дать целостную, достоверную и практически применимую оценку логистической системы компании.

Среди ключевых задач:

- выявление неэффективных процессов, избыточных затрат и скрытых рисков;
- анализ логистических потоков и выявление узких мест;
- оценка соответствия логистики стратегическим целям бизнеса;
- проверка точности и достоверности логистических данных и отчётности;
- формирование рекомендаций по оптимизации: организационной, технической, финансовой;
- поддержка управленческих решений при реструктуризации, масштабировании, внедрении новых IT-систем или работе с новыми партнёрами.

Другими словами, аудит логистики — **это не про «искать виноватых», а про «искать возможности для роста».**

Это рабочий инструмент, который помогает компании лучше понять, как она функционирует сегодня и как может функционировать завтра: быстрее, проще, устойчивее и дешевле.

Часть I.

Теоретические основы логистического аудита

Прежде чем разбираться, как проводить логистический аудит, какие методы применять и где искать неэффективность, важно договориться о базовых понятиях.

Эта часть книги служит фундаментом для всей последующей практики. Она помогает выстроить общее понимание: что такое логистика, какую роль она играет в современном бизнесе и каким образом аудит становится не формальной проверкой, а инструментом системного управления.

Мы начнём с ключевых определений и посмотрим на логистику как на управленческую функцию, без которой бизнес быстро начинает напоминать склад с отключённым светом: вроде бы всё где-то есть, но найти невозможно.

Затем разберём, что такое логистический аудит: какие бывают его виды, какие принципы лежат в его основе и чем он отличается от привычных ревизий, инспекций и прогулок по складу с выражением «что-то мне здесь не нравится».

Завершит часть глава о том, когда аудит действительно нужен: какие симптомы указывают на проблемы, какие сигналы нельзя игнорировать и почему иллюзия порядка иногда опаснее очевидного хаоса.

Эта часть — карта местности. Перед тем как отправляться в путь, стоит убедиться, что вы понимаете, по какой территории собираетесь двигаться. Иначе можно очень уверенно прийти не туда. Что, впрочем, тоже довольно распространённый управленческий маршрут.

Глава 1.1.

Понятие логистики и её значение в современном бизнесе

Сегодня логистика — это не просто вспомогательная функция бизнеса, а полноценная стратегическая дисциплина.

То, что когда-то ассоциировалось в основном с грузчиками, складами и фурами, давно превратилось в высокотехнологичную, многослойную систему, которая охватывает все этапы движения товара, информации и денег.

Логистика настолько глубоко встроена в бизнес, что её уже сложно рассматривать как отдельную «службу доставки внутри компании». Она пронизывает всё: от закупки сырья до доставки клиенту, от планирования производства до возврата бракованного товара.

Если где-то в этом процессе возникает сбой, страдает не «логистика». Страдает клиент. А вслед за ним — продажи, финансы, репутация и настроение тех, кто потом объясняет, почему «так получилось».

Определение и содержание логистики

Термин «логистика» происходит от греческого *logistikos* — искусство расчёта. Изначально он использовался в военной среде и обозначал организацию снабжения армии.

Что, кстати, многое объясняет: в логистике до сих пор хватает и стратегии, и маршрутов, и внезапных кризисов, и людей, которые в последний момент спрашивают: «А где груз?»

В современном бизнесе логистика — это управление материальными, информационными и финансовыми потоками в рамках цепи поставок с целью достижения нужного уровня сервиса при оптимальных затратах.

Если говорить проще, логистика отвечает на вопросы:

- как доставить;
- куда доставить;
- когда доставить;
- сколько хранить;
- зачем хранить;
- за сколько всё это сделать;
- **и почему оно снова не совпадает с тем, что было в плане.**

Логистика — это не только физическое движение товара. Это система решений, данных, процессов, людей, правил и компромиссов.

Современная логистика включает несколько ключевых

направлений:

закупочная логистика — обеспечение предприятия необходимыми ресурсами;

складская логистика — организация хранения, обработки и движения грузов внутри склада;

производственная логистика — управление потоками внутри производственного процесса;

распределительная логистика — доставка товара конечному потребителю или в точки продаж;

обратная логистика — возвраты, утилизация, рекламации, возвратная тара и всё то, что никто не любит, но все обязаны учитывать;

информационная логистика — поддержка процессов данными, системами, отчётностью и координацией.

В нормальной системе все эти элементы связаны между собой.

В ненормальной — каждый живёт своей жизнью, пишет свои таблицы, защищает свои показатели и искренне удивляется, почему общий результат напоминает сборку мебели без инструкции.

Значение логистики для бизнеса

В конкурентной среде логистика превращается из функции доставки в инструмент конкурентного преимущества.

Бизнес, способный доставлять быстрее, точнее планиро-

вать поставки, работать с меньшими запасами и при этом снижать издержки, получает осязаемое преимущество. Не теоретическое, не презентационное, не «на уровне стратегической инициативы», а вполне реальное: меньше потерь, выше скорость, лучше сервис, устойчивее процессы.

С другой стороны, проблемы в логистике могут запускать целый каскад последствий:

- срывы сроков и потеря клиентов;
- рост складских издержек из-за неуправляемых запасов;
- увеличение операционных расходов;
- конфликты между отделами;
- сбои в производстве;
- ухудшение клиентского опыта;
- управленческие решения на основе неполных или противоречивых данных.

Именно поэтому зрелые компании — вне зависимости от отрасли — воспринимают логистику как ключевую часть бизнес-стратегии. Они инвестируют в её развитие, автоматизацию, обучение персонала, аналитику и регулярный пересмотр процессов. Но инвестиции сами по себе ничего не гарантируют.

Можно купить WMS и продолжать жить в Excel. Можно нанять консультантов и не внедрить ни одной рекомендации. Можно оптимизировать маршруты на бумаге и всё равно возить воздух по расписанию.

Поэтому в какой-то момент возникает главный вопрос: насколько эффективно работает текущая логистическая система?

Именно здесь появляется логистический аудит — как инструмент, который помогает не гадать, не спорить голосом погромче и не искать виноватого по выражению лица, а разбираться на основе фактов.

Глава 1.2.

Логистический аудит: определения, типология и принципы

Если логистика — это система, где всё взаимосвязано, то логистический аудит — это способ понять, работает ли эта система так, как должна, или просто создаёт видимость движения.

На первый взгляд аудит может показаться чем-то громоздким и излишне формализованным. Особенно в компаниях, где любят фразу «у нас всё вроде бы нормально».

Но «вроде бы нормально» — слабая управленческая категория.

На практике именно аудит позволяет увидеть неочевидные проблемы, измерить эффективность, выявить скрытые потери и принять обоснованные решения.

Не интуитивные.

Не привычные.

Не те, которые «всегда так принимали».

А решения, основанные на данных, процессах и реальной картине работы логистики.

Определение логистического аудита

Логистический аудит — это систематическая и объективная оценка логистических процессов, ресурсов, систем и организационной структуры компании с целью выявления неэффективности, рисков и резервов для улучшения.

Если говорить проще, это диагностика логистики, при которой проверяется не только, что работает, но и насколько хорошо это работает, какой ценой и можно ли лучше.

Аудит может охватывать:

- отдельные направления — например, складскую логистику, транспорт или управление запасами;
- всю логистическую систему компании в целом;
- смежные зоны, влияющие на логистику: ИТ, финансы, HR, закупки, продажи, производство.

Важно понимать: логистический аудит — это не поиск виноватых.

Некоторые мысли в этой книге будут повторяться намеренно: про данные, ответственность, реальные процессы и внедрение. Не потому, что автор забыл, что уже говорил, а потому что именно эти вещи в практике чаще всего теряются первыми.

Конечно, иногда в процессе выясняется, что кто-то действительно долго делал странные вещи с удивительной уве-

ренностью. Но задача аудита не в том, чтобы торжественно назначить виновного и разойтись.

Задача аудита — понять, как устроена система, где она теряет эффективность и что нужно изменить, чтобы результат стал лучше.

Виды логистического аудита

Логистический аудит можно классифицировать по нескольким признакам.

Да, классификации звучат сухо. Но без них любая управленческая тема быстро превращается в туман, где склад, транспорт, KPI, эмоции директора и чей-то старый файл с планом оптимизации видны одновременно — и одинаково плохо.

ПО ИНИЦИАТИВЕ ПРОВЕДЕНИЯ

Внутренний аудит проводится силами самой компании — чаще всего по инициативе руководства, логистического департамента, службы качества или внутреннего контроля.

Его преимущество — хорошее знание контекста. Его риск — привычка к собственным проблемам. То, что давно болит, иногда уже не замечают. Организм бизнеса странная штука: может годами хромать и называть это «спецификой».

Внешний аудит проводится привлечёнными консультантами или аудиторскими организациями.

Его преимущество — свежий взгляд, независимость и методологическая дисциплина. Его риск — недостаточное понимание внутренней кухни компании, особенно если аудиторы слишком быстро начинают давать универсальные советы с видом людей, которые уже всё поняли после первой экскурсии по складу.

ПО ОБЪЕКТУ ОЦЕНКИ

Функциональный аудит — анализ отдельной функции: склада, транспорта, управления запасами, закупочной логистики, обратной логистики и так далее.

Процессный аудит — оценка сквозных процессов, проходящих через несколько подразделений. Например, путь клиентского заказа от получения до доставки или движение товара от поставщика до размещения на складе.

Комплексный аудит — анализ всей логистической системы компании: процессов, структуры, ресурсов, данных, затрат, показателей и взаимодействия с другими функциями бизнеса.

ПО РЕГУЛЯРНОСТИ

Разовый аудит проводится по конкретному поводу: перед масштабированием, внедрением системы, изменением структуры, выходом на новый рынок, сменой подрядчика или после серии сбоев.

Иными словами, когда жизнь уже деликатно намекает, что

пора разобраться.

Периодический аудит встроен в систему управления и проводится регулярно: раз в год, раз в полугодие, по итогам сезона или в рамках программы непрерывного улучшения.

Это более зрелый подход. Он позволяет находить проблемы до того, как они станут пожаром, совещанием на три часа и письмом с темой «СРОЧНО!!!».

ПО ГЛУБИНЕ АНАЛИЗА

Операционный аудит фокусируется на текущем состоянии процессов: скорости, загрузке, точности, ошибках, простоях, соблюдении регламентов и фактической эффективности работы.

Стратегический аудит оценивает соответствие логики бизнес-целям: масштабируемость, устойчивость, риски, организационную модель, способность поддерживать рост и изменения.

Оба уровня важны.

Операционный аудит отвечает на вопрос: «Что у нас сейчас работает не так?»

Стратегический — на вопрос: «Сможет ли эта логистика выдержать то, что мы собираемся с ней сделать?»

Иногда ответ на второй вопрос особенно бодрит. Например, как внезапно узнать, что мост, по которому вы собирались пустить грузовики, держится на оптимизме и старом регламенте.

Принципы логистического аудита

Как и любой серьёзный управленческий инструмент, аудит должен строиться на чётких принципах.

Иначе он превращается в ту самую «прогулку с блокнотом», после которой все устали, отчёт написан, а пользы примерно столько же, сколько от совещания без повестки.

ОБЪЕКТИВНОСТЬ

Выводы аудита должны основываться на фактах, измеримых показателях, документах, наблюдениях и данных.

Эмоции, личные мнения, слухи и фраза «мне кажется» могут быть полезными сигналами, но не должны становиться основанием для управленческих решений.

Если кто-то говорит: «У нас склад плохо работает», — это гипотеза. Если есть данные по ошибкам комплектации, времени обработки заказов, загрузке персонала, простоям и расхождениям остатков — это уже предмет анализа.

СИСТЕМНОСТЬ

Логистика не живёт отдельными островами.

Проблема на складе может быть следствием плохого планирования. Рост транспортных затрат может начинаться с нестабильных заказов. Дефицит товара может быть связан не с закупками, а с качеством прогноза, ошибками мастер-дан-

ных или неадекватными правилами пополнения.

Поэтому аудит не должен вырывать процессы из контекста.

Один склад не даёт всей картины. Один показатель не объясняет систему. Один виноватый не заменяет анализ.

Аудит смотрит на процессы во взаимосвязи:

поставка → хранение → обработка → доставка → клиент
→ возвратная связь.

И да, иногда приходится признать, что проблема не там, где громче всего жалуются.

ПРОЗРАЧНОСТЬ

Результаты аудита должны быть понятны и воспроизводимы.

Если после чтения отчёта неясно, где проблема, на основании каких данных сделан вывод и что предлагается делать дальше, значит, аудит не выполнен как управленческий инструмент.

Он, возможно, выполнен как литературный жанр. Но это уже другая, менее полезная форма искусства.

Хороший аудит позволяет ответить:

- что проверяли;
- какие данные использовали;
- какие отклонения нашли;
- почему они важны;
- какие последствия они создают;

— что с этим делать.

ПРАКТИЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ

Аудит — это не теоретическая викторина.

Его результатом должны быть конкретные рекомендации, измеримые улучшения и понятные действия.

Если аудит заканчивается выводом «необходимо повысить эффективность логистических процессов», то это не рекомендация. Это пожелание. Примерно, как «желаем вам здоровья, счастья и синхронизации остатков».

Практическая рекомендация должна отвечать на вопросы:

- что изменить;
- где изменить;
- кто должен участвовать;
- какой эффект ожидается;
- как измерить результат;
- какие риски есть при внедрении.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ И КОРРЕКТНОСТЬ

Особенно это важно при внешнем аудите.

Аудитор получает доступ к данным, процессам, внутренним конфликтам, договорам, затратам, ошибкам и иногда к таким управленческим решениям, которые лучше бы вообще никто не видел. Но раз уж увидел — обязан работать с ними корректно.

Вся полученная информация должна использоваться строго в рамках задач аудита и с соблюдением профессиональной этики.

Корректность важна не только юридически, но и практически. Если люди воспринимают аудит как охоту на ведьм, они начинают защищаться. А когда люди защищаются, они не показывают реальность. Они показывают презентационную версию реальности — гладкую, безопасную и бесполезную.

Выводы

Логистический аудит — это не «страшная проверка» и не ритуальное выявление виноватых.

Это рабочий инструмент управления, который помогает увидеть то, что скрывается за ежедневной рутинной: неэффективные процессы, слабые места, риски, избыточные затраты, зависимость от ручного управления и разрывы между тем, как должно быть, и тем, как есть на самом деле.

Он помогает перестать принимать решения «на глаз» и начать управлять логистикой на основе данных и объективной оценки.

А значит — выйти из режима тушения пожаров и начать работать стратегически.

Что, конечно, звучит почти слишком разумно для корпоративной жизни. Но кто-то же должен попробовать.

Глава 1.3.

Когда нужен логистический аудит: симптомы, сигналы и иллюзии порядка

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. Финансы иногда даже закрывают месяц без желания уйти в монастырь.

Но что-то не так.

Сроки начинают «слегка плавать». Запасы почему-то растут, хотя нужных позиций всё равно не хватает. Транспортные расходы становятся похожи на подростка: резко выросли, плохо объясняются и требуют постоянного внимания.

Отчётов становится больше, а ясности — меньше.

На совещаниях всё чаще звучат фразы: «надо разобраться», «это разовый случай», «мы уже работаем над этим» и бессмертное «исторически так сложилось».

Вот в этот момент логистический аудит перестаёт быть абстрактным управленческим инструментом и становится спо-

собом понять: что на самом деле происходит?

Потому что главная проблема логистики не всегда в том, что она не работает.

Иногда она работает.

Просто слишком дорого, слишком сложно, слишком вручную и слишком зависимо от людей, которые «и так всё знают».

А это уже не система. Это цирковое искусство с элементами складского учёта.

Аудит нужен не тогда, когда всё развалилось.

Есть распространённое заблуждение: аудит нужен, когда стало плохо.

Когда склад встал. Когда поставки сорваны. Когда клиент ушёл. Когда транспортный бюджет пробил потолок и теперь смотрит на всех сверху вниз. Когда собственник наконец спросил: «А почему у нас логистика стоит как малый космический проект?»

Но, в идеале, аудит нужен раньше.

Не когда всё развалилось, а когда стало непонятно.

Непонятно, почему при достаточных запасах возникают дефициты.

Непонятно, почему маршрутная схема вроде бы оптимизирована, но расходы растут.

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

Непонятно, почему для ответа на простой вопрос нужно

собрать трёх начальников, двух аналитиков и человека, который «раньше этим занимался».

Вот это и есть первый серьёзный сигнал.

Пока проблема очевидна — её можно тушить.

Пока причина понятна — её можно устранить.

Но когда процессы продолжают работать, а управляемость исчезает, начинается самая неприятная зона: видимость порядка.

Видимость порядка особенно опасна тем, что она хорошо выглядит издалека. В отчётах всё прилично. В презентациях всё структурировано. В разговоре все уверены.

А потом вы открываете детализацию — и выясняется, что половина показателей живёт на ручных корректировках, сроки соблюдаются благодаря героизму сотрудников, а ключевой процесс держится на одном человеке, который «просто давно здесь работает».

Не логистика, а семейная реликвия.

Главный симптом: система требует слишком много ручного управления.

В нормальной логистической системе процессы должны быть описаны, понятны, повторяемы и измеримы.

Это не значит, что всё должно быть идеально.

Идеальная логистика существует примерно там же, где идеальные совещания: в легендах, презентациях консультантов и фантазиях людей, которые никогда не работали в операционке.

Но система должна быть управляемой.

Если каждое отклонение требует личного вмешательства руководителя — это сигнал.

Если каждый нестандартный заказ превращается в спецоперацию — это сигнал.

Если без «того самого сотрудника» никто не знает, как провести отгрузку, оформить возврат или найти товар, — это тоже сигнал. Очень громкий. Почти с сиреной.

Ручное управление не всегда плохо. В кризисных ситуациях оно необходимо.

Проблема начинается тогда, когда ручной режим становится обычным способом работы.

Сегодня вручную поправили остатки.

Завтра вручную согласовали маршрут.

Послезавтра вручную перенесли заказ.

Через месяц уже никто не помнит, где процесс, а где костыль.

И вот компания начинает жить в странной реальности: формально процессы есть, но реально всё держится на переписках, звонках, личных договорённостях и файлах, названия которых напоминают археологический слой:

«план_новый»;

«план_новый_исправленный»;

«план_новый_исправленный_финал»;

«план_новый_исправленный_финал_точно_этот».

Когда логистика начинает зависеть не от системы, а от па-

мяти отдельных людей, аудит уже нужен.

Не потому, что люди плохие.

А потому что бизнес не должен работать как устная традиция кочевого племени.

Симптомы, которые нельзя игнорировать

У каждой компании свои особенности. Но есть типовые признаки, которые почти всегда говорят: пора разбираться глубже.

1. СРОКИ РЕГУЛЯРНО СРЫВАЮТСЯ, НО КАЖДЫЙ РАЗ

«ПО РАЗНЫМ ПРИЧИНАМ»

Один раз задержался поставщик.

Второй раз не хватило транспорта.

Третий раз не успел склад.

Четвёртый раз была ошибка в заказе.

Пятый раз клиент «сам неправильно указал данные».

Формально причины разные.

По сути — система не умеет стабильно выполнять обязательства.

Если сбои повторяются, даже под разными названиями, это уже не случайность. Это закономерность, которая пока маскируется под бытовые объяснения.

Аудит в такой ситуации помогает отделить реальную при-

чину от привычного шума.

Возможно, проблема не в транспорте, а в планировании. Не в складе, а в качестве данных. Не в поставщике, а в том, что компания сама не умеет заранее формировать потребность.

И да, иногда проблема действительно в поставщике.

Но это надо доказать, а не просто сказать на совещании с выражением лица человека, которого жизнь научила страдать профессионально.

2. ЗАПАСЫ РАСТУТ, А НУЖНОГО ТОВАРА ВСЁ РАВНО НЕТ

Это один из самых классических признаков логистической неэффективности.

Склад забит. Деньги заморожены. Места не хватает. А нужной позиции для клиента — нет.

На первый взгляд это выглядит как парадокс. На практике — как плохо управляемый ассортимент, слабое планирование, отсутствие нормального анализа оборачиваемости и вечная вера в то, что «лучше пусть будет запас».

Запас — полезная вещь.

Избыточный запас — дорогая вещь.

Неправильный запас — дорогая бесполезная вещь.

Если компания хранит много, но всё равно не может обеспечить доступность нужных товаров, аудит управления запасами становится не роскошью, а способом прекратить скла-

дировать управленческую тревогу в коробках.

3. ТРАНСПОРТНЫЕ РАСХОДЫ РАСТУТ БЕЗ ПО- НЯТНОГО

ОБЪЯСНЕНИЯ

Транспорт — удобное место для потерь.

Там всегда много переменных: тарифы, маршруты, загрузка, срочность, простои, возвраты, география, сезонность, подрядчики.

Именно поэтому рост транспортных расходов часто объясняется очень уверенно и очень расплывчато:

- «рынок вырос»;
- «тарифы изменились»;
- «объёмы нестабильные»;
- «клиенты стали требовательнее»;
- «ну вы же понимаете».

Понимать, конечно, можно многое.

Но управлять лучше цифрами.

Если транспортные расходы растут быстрее объёмов, если загрузка машин не анализируется, если срочные доставки стали нормой, если маршруты давно никто не пересматривал — аудит нужен.

Потому что транспортная логистика умеет выглядеть занятой даже тогда, когда она просто возит неэффективность из точки А в точку Б.

4. ОТЧЁТОВ МНОГО, РЕШЕНИЙ МАЛО

Это особый вид корпоративного искусства.

Каждую неделю формируются отчёты.

Каждый месяц собираются показатели.

Каждый квартал строятся графики.

На совещаниях демонстрируются диаграммы, таблицы и стрелочки.

А потом все расходятся — и продолжают делать то же самое.

Проблема не в отчётах. Проблема в том, что отчётность может существовать отдельно от управления.

Она вроде бы есть, но не влияет на решения.

Хороший показатель должен помогать понять, что происходит и что делать дальше.

Плохой показатель просто занимает место в презентации и придаёт совещанию видимость взрослого разговора.

Если KPI есть, но никто не меняет поведение на их основе, — аудит нужен.

Если показатели собираются, но не обсуждаются, — аудит нужен.

Если обсуждаются, но не приводят к действиям, — аудит нужен.

Если действия есть, но никто не проверяет результат, — ну, вы поняли.

5. СОТРУДНИКИ ЗНАЮТ ПРОЦЕССЫ ЛУЧШЕ,

ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛИ

На первый взгляд это нормально.

Исполнители всегда ближе к деталям.

Но есть разница между здоровой экспертизой на местах и ситуацией, когда руководство понимает процесс только в общих словах, а реальная логика работы живёт где-то «внизу», передаётся устно и меняется без фиксации.

В таких компаниях на вопрос «как у вас устроен процесс?» часто отвечают:

«Сейчас позовём Марину, она объяснит».

Или Сергея.

Или кладовщика Толика, который знает, где что лежит, потому что «он сам так разложил».

Проблема не в Марине, Сергее или Толике. Они, возможно, герои.

Но если процесс нельзя понять без конкретного человека, значит, описан не процесс, а зависимость.

А зависимости нужно выявлять до того, как человек ушёл в отпуск, заболел, уволился или просто перестал брать трубку после шестого звонка в субботу.

Сигналы на разных уровнях

Логистический аудит нужен не только тогда, когда есть очевидная операционная боль. Иногда сигналы приходят с разных уровней бизнеса.

ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

Здесь всё проявляется быстрее всего:

- растёт количество ошибок при комплектации;
- увеличиваются простои транспорта;
- учащаются возвраты;
- складские операции занимают больше времени;
- сотрудники постоянно «дорабатывают руками» то, что должна делать система;
- срочные задачи вытесняют плановые.

Операционный уровень редко умеет красиво скрывать проблемы.

Он честен, как погрузчик: если что-то не работает, это быстро становится видно.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

Здесь проблемы тоньше.

Решения принимаются на основании ощущений.

Руководители спорят не о данных, а о версиях реальности.

Разные подразделения показывают разные цифры.

Ответственность размыта.

Процессы есть, но владельцев процессов нет.

На этом уровне аудит помогает выяснить не только «где сбой», но и «кто вообще управляет этим процессом».

Иногда ответ оказывается неожиданным: никто.

Процесс просто существует. Как комнатное растение в переговорной. Все его видят, никто не знает, кто поливает.

ФИНАНСОВЫЙ УРОВЕНЬ

Финансы часто первыми замечают, что логистика начала жить слишком широко.

Затраты растут.

Отклонения от бюджета повторяются.

Экономия в одном месте приводит к расходам в другом.

Стоимость обработки, хранения или доставки единицы товара становится непрозрачной.

В таких случаях аудит нужен, чтобы связать деньги с процессами.

Потому что логистические затраты не возникают из воздуха. Даже если иногда именно так и выглядят в управленческом отчёте.

КЛИЕНТСКИЙ УРОВЕНЬ

Самый болезненный сигнал — когда проблемы логистики начинает видеть клиент.

Не получил вовремя.

Получил не то.

Получил не туда.

Получил повреждённое.

Получил после трёх уточняющих звонков и одного письма «приносим извинения за временные неудобства».

Клиенту всё равно, где именно произошёл сбой: в планировании, на складе, у перевозчика или в системе.

Для него это одна компания.

И если логистика не работает, страдает не отдел логистики. Страдает репутация бизнеса.

А репутацию, в отличие от паллеты, нельзя просто переставить в другой ряд.

Иллюзии порядка

Иногда компания не проводит аудит не потому, что всё хорошо.

А потому что убедила себя, что всё хорошо.

Это отдельный и довольно устойчивый жанр управленческого самообмана.

ИЛЛЮЗИЯ ПЕРВАЯ: «У НАС ВСЁ ОПИСАНО»

Регламенты есть. Инструкции есть. Папка на сервере есть. Возможно, даже с правильными названиями и датами.

Но если открыть документ, может выясниться, что он был написан три года назад, с тех пор процесс поменялся, система обновилась, сотрудники сменились, а регламент остался как памятник надежде.

Описание процесса полезно только тогда, когда оно соответствует реальности.

Если документ живёт отдельно, а склад отдельно — это не управление процессом.

Это литературное наследие.

ИЛЛЮЗИЯ ВТОРАЯ: «У НАС ВСЁ АВТОМАТИЗИРОВАНО»

Автоматизация — прекрасная вещь.

WMS, TMS, ERP, BI-отчёты, сканеры, терминалы, электронный документооборот — всё это может резко повысить прозрачность и эффективность логистики.

А может просто ускорить хаос.

Если плохой процесс автоматизировать, он не станет хорошим. Он станет плохим процессом с логином и паролем.

Система может фиксировать ошибки, но не обязана их исправлять.

Система может хранить данные, но не гарантирует их качество.

Система может строить отчёты, но не заменяет управленческое мышление.

Особенно трогательно выглядят компании, где внедрена сложная IT-система, но ключевой контроль всё равно ведётся в Excel, потому что «так надёжнее».

Надёжнее — для кого? Для археологов будущего?

ИЛЛЮЗИЯ ТРЕТЬЯ: «МЫ ТАК ДАВНО РАБОТАЕМ»

Опыт — это ценно.

Но опыт может быть и активом, и якорем.

Фраза «мы так всегда делали» сама по себе ничего не доказывает.

Возможно, этот способ действительно работает.

А возможно, он просто выжил, потому что никто давно не

задавал неудобных вопросов.

Старые процессы часто кажутся правильными только потому, что к ним привыкли.

Люди научились обходить слабые места, компенсировать ошибки, заранее предугадывать сбои и героически спасать результат.

Но если процесс требует постоянного героизма — это плохой процесс.

Герои хороши в кино. В операционной логистике они обычно означают, что система недоработана.

ИЛЛЮЗИЯ ЧЕТВЁРТАЯ: «У НАС СПЕЦИФИКА»

О! Это великая фраза. Это величайшее заклинание в корпоративном лексиконе. Универсальный щит от любых изменений, диагностик и вопросов.

«У нас специфика» может означать всё что угодно:

- у нас сложный товар;
- у нас особые клиенты;
- у нас нестандартная география;
- у нас сезонность;
- у нас исторически сложившаяся модель;
- у нас руководитель не любит слово «процесс».

Специфика действительно существует.

Компании отличаются. Отрасли отличаются. Клиенты отличаются.

Слепо копировать чужие решения нельзя.

Но специфика не отменяет необходимости управлять.

Если под словом «специфика» скрываются отсутствие прозрачности, слабая дисциплина данных, неописанные процессы и зависимость от ручного управления — это не специфика.

Это бардак с локальным колоритом.

ИЛЛЮЗИЯ ПЯТАЯ: «МЫ ЭКОНОМИМ»

Экономия в логистике — тема опасная.

Можно снизить тариф перевозчика — и получить больше срывов.

Можно сократить складской персонал — и увеличить ошибки комплектации.

Можно уменьшить запасы — и потерять продажи.

Можно отказаться от контроля качества данных — и потом долго удивляться, почему система врёт с такой уверенностью.

Настоящая экономия должна оцениваться по всей цепочке последствий.

Если расходы снизились в одной строке бюджета, но выросли возвраты, простои, штрафы, ручной труд и недовольство клиентов, — это не экономия.

Это бухгалтерский фокус с грустным финалом.

Аудит помогает увидеть полную стоимость решения, а не только красивую цифру в одном столбце.

Когда аудит проводить особенно важно

Есть ситуации, когда логистический аудит нужен не просто «вообще», а прямо перед следующим шагом.

ПЕРЕД МАСШТАБИРОВАНИЕМ

Если компания растёт, открывает новые склады, расширяет географию или увеличивает объёмы, старые процессы могут не выдержать новой нагрузки.

То, что работало на одном складе, не всегда работает на пяти.

То, что держалось на личных договорённостях, не масштабируется.

То, что решалось звонком, превращается в хаос при росте участников.

Масштабирование усиливает не только сильные стороны системы, но и слабые.

Иногда особенно слабые. Они прямо расцветают, как плесень в забытом контейнере.

ПЕРЕД ВНЕДРЕНИЕМ ИТ-СИСТЕМЫ

Один из самых дорогих способов разочароваться — внедрить систему поверх непонятных процессов.

Перед WMS, TMS, ERP или серьёзной аналитикой аудит особенно полезен.

Он позволяет понять, какие процессы нужно менять до автоматизации, какие данные нужно очистить, какие роли

определить и какие правила зафиксировать.

Иначе есть риск автоматизировать неэффективность.

А потом долго объяснять, почему новая система «не взлетела», хотя на презентации всё было так красиво, что хотелось аплодировать курсором.

ПРИ РОСТЕ ЗАТРАТ

Если логистические расходы растут, но причины не разложены по факторам, аудит помогает понять, где именно происходит увеличение:

- в хранении;
- в транспортировке;
- в обработке заказов;
- в запасах;
- в возвратах;
- в простоях;
- в неэффективном взаимодействии подразделений.

Без такого анализа компания часто начинает сокращать расходы вслепую.

А это примерно, как чинить складскую технику молотком и оптимизмом.

ПРИ СНИЖЕНИИ КАЧЕСТВА СЕРВИСА

Если клиенты чаще жалуются, сроки чаще срываются, уровень доступности падает, а внутренние объяснения становятся всё длиннее — аудит нужен.

Длинные объяснения вообще подозрительны.

Хорошо работающий процесс обычно можно объяснить

коротко.

Плохо работающий требует вступления, исторической справки и трёх виноватых подразделений.

ПОСЛЕ СЕРЬЁЗНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Смена поставщиков, изменение ассортимента, запуск нового канала продаж, переход на маркетплейсы, изменение производственной модели, выход в новую географию — всё это влияет на логистику.

После таких изменений старые правила могут перестать работать.

А новые могут так и не появиться.

Аудит помогает проверить, соответствует ли логистическая система новой реальности, а не продолжает ли она обслуживать бизнес, которого уже нет.

Когда аудит лучше не начинать

Да, такое тоже бывает.

Аудит не стоит начинать, если никто не готов слышать неприятные выводы.

Если заранее известно, что «проблема в складе», «виноват транспорт» или «надо просто уволить пару человек», то аудит превращается в оформление уже принятого решения.

Это не аудит.

Это управленческий спектакль с заранее назначенным злодеем.

Аудит также бесполезен, если у него нет заказчика, способного принимать решения.

Можно собрать данные, провести интервью, построить карты процессов, найти потери, сформулировать рекомендации — а потом всё это аккуратно положить в папку «когда-нибудь».

Там уже лежат стратегия, оргструктура будущего и план оптимизации со времён прошлого кризис.

Ещё одна плохая ситуация — отсутствие понятной цели.

Если аудит проводится «просто посмотреть», результат будет примерно таким же: «посмотрели». Поздравляем, зрение в норме.

Перед аудитом важно понять, что именно компания хочет получить:

- оценку текущего состояния;
- выявление потерь;
- подготовку к изменениям;
- проверку эффективности;
- основу для внедрения системы;
- план конкретных улучшений.

Без цели аудит рискует стать красивым, трудоёмким и бесполезным мероприятием.

А таких в корпоративной жизни и без него хватает.

Аудит — это не поиск виноватых

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

Но логистический аудит в нормальном понимании нужен не для этого.

Его задача — понять систему.

Почему ошибка стала возможной?

Почему процесс допускает отклонения?

Почему данные расходятся?

Почему решение принимается слишком поздно?

Почему сотрудники вынуждены обходить правила?

Почему контроль не срабатывает?

Конечно, бывают случаи прямой халатности или нарушения дисциплины.

Но чаще проблемы логистики возникают не потому, что люди плохие, а потому что система устроена так, что ошибки становятся вероятными, повторяемыми и почти неизбежными.

Хороший аудит смотрит не только на событие, но и на механизм.

Не просто: «Кто ошибся?»

А: «Почему эта ошибка прошла через систему и не была поймана раньше?»

Это принципиально другой уровень разговора.

Главный вопрос перед аудитом

Перед тем как начинать логистический аудит, нужно честно ответить на простой вопрос:

Что именно мы хотим понять, изменить или доказать?

Понять — значит получить объективную картину.

Изменить — значит подготовить конкретные действия.

Доказать — значит проверить гипотезу данными, а не ощущениями.

Иногда аудит начинается с тревоги.

Иногда — с конфликта между подразделениями.

Иногда — с роста затрат.

Иногда — с желания собственника наконец понять, почему логистика работает «как-то слишком творчески».

Это нормально.

Важно только не останавливаться на уровне ощущений.

Потому что ощущение — это сигнал.

Аудит — это способ превратить сигнал в факты, факты — в выводы, а выводы — в действия.

Именно поэтому следующая часть книги будет посвящена методологии: как подготовить аудит, как определить цели, как собрать данные, как не утонуть в интервью, таблицах и наблюдениях, и как в итоге получить не просто отчёт, а ин-

струмент управления.

Потому что плохой аудит заканчивается документом.
Хороший аудит начинается с него.

Выводы

Логистический аудит нужен не только тогда, когда всё плохо.

Гораздо чаще он нужен тогда, когда всё вроде бы работает, но становится всё труднее объяснить — как именно, за счёт чего и какой ценой.

Повторяющиеся сбои, рост затрат, расхождение данных, зависимость от ручного управления, избыток отчётности без решений, проблемы с запасами, транспортом, складом или сервисом — всё это не просто операционные неприятности.

Это сигналы, что система требует диагностики.

Главный враг здесь — не хаос.

Хаос хотя бы честен.

Куда опаснее иллюзия порядка: когда процессы описаны, но не работают; система внедрена, но её обходят; отчёты есть, но ими не управляют; опыт накоплен, но давно превратился в привычку.

Аудит помогает снять эту иллюзию.

Не для того, чтобы кого-то наказать.

Не для того, чтобы написать отчёт на 184 страницы.

И не для того, чтобы торжественно сообщить всем оче-

видное.

А для того, чтобы понять, где логистика действительно работает, где только делает вид, и что нужно изменить, чтобы система стала управляемой, устойчивой и полезной для бизнеса.

И если после прочтения этой главы вы подумали: «Кажется, у нас тоже есть пара таких симптомов», — поздравляем.

Это ещё не диагноз.

Но уже повод достать термометр.

Часть II.

Методология проведения логистического аудита

Логистический аудит, каким бы точным и полезным он ни был, не начинается с беглого взгляда на склад и вопроса: «Ну, что тут у вас не так?»

Хотя, будем честны, иногда именно так и хочется начать.

Но если цель — получить объективную, практичную и применимую картину, аудит должен проводиться системно: от чёткого планирования до корректного сбора данных, от понятных критериев оценки до выводов, с которыми потом действительно можно работать.

Во второй части книги мы сосредоточимся на методологии логистического аудита — том самом «как», которое отличает управленческий инструмент от отчёта ради отчёта.

Здесь мы разберём:

- как сформулировать цели и задачи аудита;
- как подготовиться и выстроить этапы работы;
- какие методы сбора информации использовать;
- как оценивать текущее состояние логистической системы;
- как работать с KPI и не превратить показатели в декоративные цифры для совещаний.

Эта часть — технологическая основа всего аудита.

Без неё легко впасть в субъективность, пропустить важное и, что особенно обидно, не заметить именно тех проблем, из-за которых логистика давно буксует, кашляет и делает вид, что так и было задумано.

Так что если Часть I — это теоретический фундамент, то Часть II — ваша практическая карта действий.

Не гарантия идеального маршрута, конечно. Сказки про «внедрили систему и всё взлетело» оставим на совести рассказчиков таких сказок. Но шанс не сбиться с пути и не увязнуть в болоте заметно повышается.

Глава 2.1.

Подготовительный этап: цели, планирование и организация аудита

В любом серьёзном деле подготовка — это не просто первый шаг.

Это шаг, от которого зависит, будут ли все последующие действия выглядеть как уверенное движение к цели или как паническое метание с чек-листом и фразой: «А что мы вообще тут проверяем?»

В логистическом аудите подготовительный этап особенно важен. Именно он определяет, насколько аудит будет сфокусированным, управляемым и полезным.

Плохо подготовленный аудит легко превращается в сбор разрозненных наблюдений, интервью, таблиц и подозрений. Выглядит солидно. Пользы примерно, как от складской схемы, нарисованной на салфетке во время совещания.

Хорошая подготовка позволяет заранее понять:

- зачем проводится аудит;
- какие зоны входят в охват;
- какие данные нужны;
- кто участвует;
- как будет организована работа;

— каким должен быть итоговый результат.

ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ АУДИТА

Первый вопрос, на который должен ответить заказчик аудита (будь он внутренний или внешний):

Зачем мы это делаем?

И нет, «чтобы узнать, всё ли хорошо» — не цель. Это отговорка в деловом костюме.

Цели логистического аудита могут быть разными:

- оценить эффективность текущих логистических процессов;
- выявить потери, дублирование функций и операционные узкие места;
- подготовить систему к масштабированию;
- проверить готовность к внедрению WMS, TMS, ERP или других ИТ-решений;
- оценить соответствие процессов внутренним стандартам и требованиям;
- выявить проблемы во взаимодействии с подрядчиками;
- оценить финансовую эффективность логистических операций;
- проверить качество данных, отчётности и управленческой аналитики.

Чётко сформулированная цель позволяет не только сфокусировать работу аудиторов, но и сформировать разумные ожидания от результата.

Чем яснее цель, тем меньше разочарований в конце.

А разочарования в конце аудита — это отдельный жанр корпоративной драмы. Особенно когда все ждали «волшебный список решений», а получили честный диагноз.

Определение охвата и масштаба

После цели нужно понять: что именно попадает в зону аудита?

Аудит может быть широким или точечным. И оба варианта нормальны, если выбраны осознанно.

Охват можно определить по нескольким направлениям.

Функциональный охват: что проверяем — склад, транспорт, запасы, закупки, распределение, обратную логистику, ИТ-системы, подрядчиков или всё сразу?

Географический охват: один склад, один филиал, вся сеть, региональная структура, международные поставки?

Организационный охват: только операционные процессы или также управленческий уровень, смежные подразделения, подрядчики и внешние партнёры?

Важно не перегрузить аудит всем и сразу.

Конечно, соблазн велик: раз уж начали, давайте проверим склад, транспорт, запасы, закупки, продажи, финансы, ИТ, кадровую политику и почему у кофемашины опять нет стаканчиков.

Но слишком широкий охват без приоритетов приводит к

отчёту на 400 страниц, из которых никто ничего не внедрит.

Лучше определить зоны, которые действительно критичны для бизнеса и требуют внимания в первую очередь.

Комплексный аудит ценен именно тем, что позволяет увидеть логистическую систему целиком, а затем выделить те зоны, где риски, потери и потенциал улучшения требуют наиболее глубокого анализа.

Сбор предварительной информации

Перед тем как начинать выезды, интервью, наблюдения и заполнение таблиц, нужно собрать базовую информацию о логистической системе.

Обычно на подготовительном этапе запрашивают:

- организационную структуру логистики;
- описание ключевых процессов;
- регламенты, инструкции, должностные обязанности;
- схемы складов, маршрутов, потоков;
- списки контрагентов и договоры с подрядчиками;
- данные по объёмам, оборотам, запасам, доставкам, возвратам;
- текущую систему KPI;
- отчёты по затратам, сервису, ошибкам и отклонениям;
- информацию об используемых ИТ-системах.

Здесь возможен первый трогательный момент: документов может не оказаться.

Или они есть, но описывают не текущую реальность, а археологический слой компании примерно трёх реорганизаций назад.

Это тоже полезная информация.

Отсутствие документов, устаревшие регламенты и несоответствие описанного процесса с фактическим — уже первые признаки управленческой зрелости. Точнее, её дефицита.

Предварительная информация помогает сформировать первое представление о системе и подготовить вопросы для следующего этапа — сбора данных.

Формирование команды и распределение ролей

Аудит должен быть организован не только методически, но и управленчески.

Если аудит проводится внутренними силами, важно заранее определить:

- кто отвечает за методику;
- кто собирает данные;
- кто проводит интервью;
- кто анализирует процессы;
- кто работает с цифрами;
- кто формирует выводы и рекомендации;
- кто готовит итоговый отчёт и презентацию.

Если аудит внешний, нужно закрепить контактных лиц с

обеих сторон, определить уровень доступа к информации, согласовать формат взаимодействия и каналы коммуникации.

В крупных проектах полезно составить карту заинтересованных сторон.

Это помогает понять:

- кто принимает решения;
- кто владеет процессами;
- кто предоставляет данные;
- кто может сопротивляться;
- кто поможет;
- кто будет делать вид, что помогает, но на самом деле просто пересылает письма.

Последний тип особенно распространён в корпоративной природе. В зоопарке процессов он обычно стоит рядом с «ответственным за согласование, который никогда не согласовывает вовремя».

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.