УДК: 005.6

СИСТЕМА РАБОТЫ С НЕСООТВЕТСТВИЯМИ ТМЦ: ОТ ВЫЯВЛЕНИЯ ДО УСТРАНЕНИЯ

Дейкун М.С. – ведущий инженер ОВК, КАО «Азот»,
Россия, г. Кемерово

В современной бизнес-реальности, где эффективность логистики и управления запасами напрямую определяет финансовый результат, наличие системных сбоев в обороте товарно-материальных ценностей (ТМЦ) становится критическим риском. Несоответствия — будь то недостача, пересортица, брак, порча или неверная поставка — это не просто единичные инциденты, а симптомы более глубоких проблем в процессах закупки, приемки, хранения, учета и внутреннего контроля. Стихийное, реактивное реагирование на каждое такое событие ведет к постоянным финансовым потерям, конфликтам с контрагентами и дезорганизации производства. Выходом является внедрение целостной системы работы с несоответствиями ТМЦ, которая трансформирует разрозненные исправления ошибок в управляемый процесс постоянного обучения и улучшения. Эта система представляет собой цикл, начинающийся с корректного выявления и фиксации факта несоответствия и заканчивающийся анализом его коренных причин, устранением последствий и принятием мер по недопущению повторения [1].

Процесс начинается с этапа выявления и первичной фиксации несоответствия. Обнаружение может произойти на нескольких ключевых контрольных точках: при приемке товара от поставщика, в ходе плановой или внеплановой инвентаризации, во время внутреннего перемещения или отгрузки конечному потребителю [2]. Уже на этой стадии критически важна классификация, которая определяет дальнейшие действия. Дефекты и несоответствия могут быть ранжированы по степени серьезности: критические (например, истекший срок годности, опасный для использования товар), значительные (влияющие на функциональность) и незначительные (не затрагивающие основные характеристики) [3]. Незамедлительно после обнаружения необходимо инициировать процедуру документального оформления. Основным инструментом здесь выступает Акт об установленном расхождении. Этот документ служит не только внутренним учетным регистром, но и юридическим основанием для предъявления претензий поставщику, перевозчику или страховой компании, а также для списания потерь в бухгалтерском и налоговом учете [4]. Акт должен содержать точные данные: наименование ТМЦ, зафиксированное расхождение в количестве или качестве, характер дефектов, обстоятельства обнаружения. Законодательство не устанавливает единственно верной формы, что позволяет компаниям разрабатывать собственные бланки, но на практике часто используются унифицированные формы, такие как ТОРГ-2 (для отечественных товаров) или

ТОРГ-3 (для импортных) [5]. Для объективности и правовой силы акт составляется комиссией, в которую, как правило, входят представители принимающей стороны (склада, отдела закупок), материально ответственное лицо, а при возможности — представитель поставщика (грузоотправителя) или независимый эксперт [6].

После документальной фиксации наступает этап временной изоляции и анализа. ТМЦ, признанные несоответствующими, должны быть немедленно отделены от годной продукции, чтобы предотвратить их ошибочное использование или отгрузку. Маркировка и перемещение в специально отведенную зону («зону карантина» или «брака») — обязательная процедура. Параллельно начинается анализ для определения судьбы несоответствующей ТМЦ и выявления причин инцидента. Возможные пути урегулирования зависят от характера проблемы: возврат поставщику, уценка и реализация, утилизация или внутреннее использование (например, для хозяйственных нужд). Юридическим основанием для любого из этих действий является правильно составленный акт, без которого расходы на утилизацию или претензия к контрагенту могут быть оспорены. С точки зрения внутреннего управления, гораздо важнее ответить на вопрос «почему это произошло?». Поверхностный анализ, ограничивающийся констатацией «виноват поставщик» или «недосмотрел кладовщик», неэффективен. Современный подход, описываемый в моделях интегрированных информационных систем, предполагает глубокий анализ процессов: проверка соблюдения условий договора, оценка процедур приемки (сверка веса, визуальный осмотр), анализ условий хранения на складе (режим температуры, влажности, сохранность упаковки), ревизия учетных данных и маршрутов внутреннего движения. Риски, ведущие к несоответствиям, разнообразны: от прямого хищения и ошибок в документах до потери качества из-за неправильного хранения (например, хранение материалов, чувствительных к влаге, на открытых площадках) и неэффективной внутренней логистики.

Итогом анализа является этап реализации корректирующих и предупреждающих действий (КиПД). Корректирующие действия направлены на устранение последствий конкретного выявленного несоответствия (возврат, списание, взыскание ущерба). Предупреждающие же действия — это суть системного улучшения. Их цель — устранить коренную причину, чтобы несоответствие не повторилось в будущем. Такие действия могут быть разнонаправленными: пересмотр и ужесточение процедуры входного контроля, изменение условий договора с поставщиком (введение штрафных санкций за брак), модернизация складской инфраструктуры (установка климат-контроля, реорганизация зон хранения), дополнительное обучение персонала или внедрение новых технологий маркировки и учета (штрихкодирование, RFID-метки). Эффективность всей системы зависит от того, насколько эти действия формализованы, закреплены за ответственными лицами и контролируются по срокам исполнения. На этом этапе критически важна интеграция системы управления несоответствиями в общую

информационную среду предприятия. Изолированная, «бумажная» система нежизнеспособна. Как показывают исследования, максимальный эффект достигается при интеграции специализированных модулей управления качеством или несоответствиями (например, «8D. Управление несоответствиями») с ERP-системой («Галактика ERP»), системой электронного документооборота и производственными модулями. Это позволяет автоматически инициировать процессы на основе данных о несоответствии: блокировать партию на складе в учетной системе, генерировать претензионное письмо поставщику, создавать задание на внеплановый ремонт, если брак выявлен в запасной части. Такая интеграция радикально сокращает временной цикл от выявления проблемы до ее решения и минимизирует человеческий фактор.

Заключительный и часто игнорируемый элемент системы — мониторинг эффективности и оценка результатов. Работу с несоответствиями нельзя считать завершенной после устранения единичного случая. Необходимо отслеживать метрики, которые покажут, работает ли система в целом и ведут ли предпринятые предупреждающие действия к улучшению. К таким ключевым показателям эффективности (KPI) могут относиться: частота возникновения несоответствий (по типам, поставщикам, складам), финансовые потери от них, время на цикл обработки одного инцидента (от выявления до закрытия), точность учета запасов (Inventory Record Accuracy — IRA) и показатель уровня обслуживания (избегание «сток-аутов» из-за неучтенного брака). Снижение складской стоимости — традиционная цель — не должно достигаться ценой роста количества несоответствий. Баланс между стоимостью хранения и рисками операционных сбоев является главным вызовом для менеджмента. Регулярный анализ этих показателей замыкает цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) в системе управления, предоставляя данные для ее дальнейшей оптимизации и превращая работу с несоответствиями из рутинной административной функции в стратегический инструмент управления рисками и повышения конкурентоспособности.

Таким образом, эффективная система работы с несоответствиями ТМЦ представляет собой не набор разрозненных инструкций, а целостный управленческий цикл, встроенный в бизнес-процессы компании. Ее сила заключается в переходе от пассивной фиксации потерь к активному управлению качеством на всех этапах оборота материальных ценностей. Инвестиции в создание такой системы, подкрепленные интеграцией информационных технологий и ориентацией на данные, окупаются не только за счет прямого сокращения убытков, но и благодаря укреплению договорных отношений, повышению надежности производственных процессов и формированию культуры постоянного совершенствования, где каждое выявленное несоответствие становится ценным уроком для будущего развития предприятия.

Список литературы:

1. Акт о расхождении и несоответствии товара: образец и пример заполнения. Konsol.pro. URL: https://konsol.pro/blog/akt-o-rashozhdenii-i-nesootvetstvii-tovara (дата обращения: 23.12.2025).

2. Никитина М. В., Капитанов А. В. Повышение эффективности управления несоответствующей продукцией, на основе интегрированной автоматизированной информационной системы предприятия // КиберЛенинка. 2023. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-upravleniya-nesootvetstvuyuschey-produktsiey-na-osnove-integrirovannoy-avtomatizirovannoy-informatsionnoy (дата обращения: 23.12.2025).

3. Дефект продукции: Определение и учет. АВ Логистика. URL: https://www.ablcompany.ru/defekt (дата обращения: 23.12.2025).

4. Управление движением ТМЦ. Риск-менеджмент. URL: https://svk4u.ru/?page_id=637 (дата обращения: 23.12.2025).

5. Документы, подтверждающие недостачу. КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/dokumenty_podtverzhdayuschie_nedostachu/ (дата обращения: 23.12.2025).

6. Идхаммар Т. Показатели эффективности управления ТМЦ // IDCON. URL: https://www.idcon.com.ru/resource-library/articles/upravlenie_skladom_i_tmts/107/ (дата обращения: 23.12.2025).