УДК: 005.6

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕСООТВЕТСТВИЯМИ ТМЦ: ПРИНЦИПЫ И РЕГЛАМЕНТЫ

Мершина А.Н. – ведущий инженер ОВК, КАО «Азот»,
Россия, г. Кемерово

В контексте глобализации рынков и ужесточения конкуренции эффективность управления материальными потоками становится критическим фактором успеха любого предприятия. Особую роль в этом играет контроль качества товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на всех этапах их движения — от приемки от поставщика до передачи в производство или отгрузки клиенту. Несоответствие ТМЦ установленным требованиям, будь то дефект, недостача, пересортица или нарушение условий поставки, представляет собой не просто единичный инцидент, а источник прямых финансовых потерь, срыва производственных планов и репутационных рисков. Стихийное реагирование на такие ситуации неэффективно. Требуется выстроенная система, основанная на четких принципах и детальных внутренних регламентах, превращающая работу с несоответствиями из рутинной функции в стратегический инструмент управления рисками и совершенствования бизнес-процессов [1]. Такой подход напрямую связан с требованиями современных стандартов, таких как ГОСТ Р ИСО 9001, и является обязательным элементом зрелой системы менеджмента качества (СМК) [2].

Фундаментом системы являются ее базовые принципы, которые определяют философию подхода и последовательность действий. Первый и ключевой принцип — приоритет предупреждения. Система должна быть нацелена не только на устранение последствий, но, в первую очередь, на выявление и нейтрализацию причин возникновения несоответствий, чтобы предотвратить их повторение в будущем [3]. Это достигается через глубокий анализ каждого случая. Второй принцип — системность и процессный подход. Управление несоответствиями — это не разовая акция, а циклический, непрерывный процесс (Plan-Do-Check-Act), интегрированный во все связанные операции: закупки, приемку, хранение, учет и производство [1]. Третий принцип — документированность и прослеживаемость. Каждое несоответствие, решение по нему и предпринятые действия должны быть формально зарегистрированы. Это обеспечивает доказательную базу для расчетов с контрагентами, основу для внутреннего анализа и аудита, а также соблюдение принципов целостности данных (ALCOA+). Четвертый принцип — ясность и соблюдение регламентов. Все участники процесса должны действовать в соответствии с установленными и доведенными до них правилами, что исключает субъективизм и повышает скорость реакции [4].

Эффективная реализация этих принципов невозможна без детальных внутренних регламентов. Эти документы, часто оформляемые как Стандарты

предприятия (СТП) или Положения, переводят стратегические цели в конкретные инструкции для персонала. Центральным регламентом является «Порядок управления несоответствующей продукцией/ТМЦ». Он устанавливает полный алгоритм действий: от момента выявления до закрытия инцидента. Как правило, процесс включает следующие стандартизированные этапы: 1) Выявление и регистрация; 2) Сдерживание и изоляция; 3) Классификация и первичная оценка; 4) Расследование и определение коренных причин; 5) Принятие решения по ТМЦ; 6) Разработка и реализация корректирующих действий; 7) Мониторинг эффективности и закрытие [5]. Отдельным регламентом часто определяется «Положение о комиссии по принятию решений». Поскольку судьба несоответствующих ТМЦ может иметь финансовые и технологические последствия, решения принимаются коллегиально комиссией в составе представителей отдела технического контроля (ОТК), отдела материально-технического снабжения (ОМТС), производственного подразделения и финансовой службы. Еще один важный документ — «Положение об изоляторе брака (несоответствующей продукции)». Он регламентирует организацию специальной зоны, физически отделяющей проблемные ТМЦ от годных, определяет правила их маркировки, учета и доступа, что является критически важным для предотвращения ошибочного использования.

Важнейшим практическим аспектом работы системы является классификация и расследование несоответствий. Четкая классификация позволяет структурировать учет, анализировать тенденции и адекватно оценивать риски. Несоответствия ТМЦ могут классифицироваться по нескольким признакам: по месту обнаружения (на входном контроле, на складе, в производстве); по характеру дефекта (исправимый или неисправимый); по виду (количественное, качественное, документальное); по причине (вина поставщика, нарушение условий хранения, ошибка персонала) и по степени серьезности (критическое, значительное, незначительное) [3]. Например, поставка компонентов с просроченным сертификатом — это критическое несоответствие документального характера по вине поставщика. Расследование, направленное на выявление коренной причины, выходит за рамки установления виновного. Оно должно ответить на вопрос «почему система позволила этому произойти?». Для этого применяются структурированные методики, такие как анализ «5 почему», диаграмма Исикавы или метод 8D. Поверхностные выводы вроде «человеческий фактор» или «недосмотр» недопустимы, так как не ведут к системным улучшениям.

Заключительной и определяющей эффективность всего процесса стадией являются корректирующие и предупреждающие действия (CAPA). Именно здесь система переходит от констатации проблем к реальным улучшениям. Важно различать немедленное исправление (например, замена бракованной детали, переоформление документа) и корректирующее действие, направленное на устранение коренной причины. Результатом расследования должен стать план корректирующих действий, который включает конкретные

меры, сроки, ответственных и ожидаемый результат. Такими мерами могут быть: пересмотр и ужесточение процедуры входного контроля, обновление технических требований к поставщику, модификация условий хранения, внедрение дополнительного контроля на уязвимой операции, обучение персонала или изменение программных настроек в системе управления складом (WMS). Предупреждающие действия направлены на то, чтобы аналогичная проблема не возникла в других, похожих процессах. Эффективность реализованных действий должна быть верифицирована, а их результаты — проанализированы руководством для интеграции в систему постоянного улучшения.

Таким образом, эффективное управление несоответствиями ТМЦ представляет собой не набор разрозненных инструкций, а целостную управленческую дисциплину. Ее сила заключается в синтезе четких принципов, детальных регламентов и ориентации на данные. Инвестиции в построение такой системы, которая часто поддерживается специализированным программным обеспечением для автоматизации регистрации, маршрутизации и отчетности, многократно окупаются. Это происходит не только за счет прямого сокращения потерь от брака, штрафов и рекламаций, но и благодаря повышению общей надежности цепочки поставок, укреплению партнерских отношений и формированию культуры качества, где каждое выявленное несоответствие становится ценным вкладом в развитие и повышение конкурентоспособности предприятия.

Список литературы:

1. ГОСТ Р 59282-2020. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы управления складом. Функциональные требования. — М.: Стандартинформ, 2021. — Введен 01.04.2021. — URL: https://meganorm.ru/mega_doc/norm/gost-r_gosudarstvennyj-standart/10/gost_r_59282-2020_natsionalnyy_standart_rossiyskoy.html

2. Управление несоответствиями: пошаговый план действий // IKsystems.ru. — URL: https://www.iksystems.ru/articles/menedzhment-kachestva/upravlenie-nesootvetstviyami-poshagovyy-plan-deystviy/

3. Управление несоответствующей продукцией. Основные положения: Стандарт предприятия (СТП). — URL: https://gostost.com/stp-ypravlenie-prodykciei/

4. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015). Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Стандартинформ, 2015.

5. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 (ISO 9000:2015). Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М.: Стандартинформ, 2015.