

РИТМ КОМАНДНЫХ СОВЕЩАНИЙ

Унифицированный шаблон: уровни, уставы, полномочия, эскалация и метрики ритма

Версия 2.0 · обновлён 26.10.2026 · CC BY-SA 4.0

Дисклеймер и условия использования

Настоящий документ является **методологическим шаблоном**. Он не является нормативным правовым актом, отраслевым стандартом или обязательным требованием. Предприятие, использующее шаблон, самостоятельно:

- адаптирует документ под свою структуру, масштаб и производственную модель;
- разрабатывает на его основе рабочие процедуры и уставы совещаний;
- несёт ответственность за внедрение, безопасность и результаты.

Шаблон может быть изменён, дополнен или сокращён под задачи конкретного предприятия. При публикации производных версий рекомендуется указывать источник и сохранять логику разделов, влияющих на безопасность и качество.

Условия использования: CC BY-SA 4.0 — разрешено коммерческое использование, модификация и распространение при указании авторства (AntiManager) и сохранении лицензии для производных версий.

Как пользоваться шаблоном

1. **Определите масштаб.** Выберите одну из конфигураций: «Компактная», «Базовая» или «Расширенная» (раздел 4).
2. **Адаптируйте архитектуру.** Оставьте только те уровни, которые реально нужны. Не создавайте уровень, для которого нет владельца и решений.
3. **Заполните матрицу полномочий** (раздел 6) под свою структуру управления. Это ключевой шаг: без него совещания не будут принимать решения.
4. **Настройте KPI** в рамках SQCDP (раздел 7), ограничив их 5–7 показателями на уровень.
5. **Разработайте уставы** для каждого уровня на основе шаблона (Приложение А).

- 6. **Настройте эскалацию и SLA** (раздел 9) под свою скорость принятия решений.
 - 7. **Определите метрики ритма** (раздел 10) и их целевые значения.
 - 8. **Проведите пилот** на одном участке (раздел 13).
 - 9. **Проведите аудит** по чек-листу (Приложение Д) и скорректируйте формат.
- Что можно менять:** количество уровней, длительность, состав участников, набор KPI, пороги полномочий, периодичность уровня 3–4. **Что не рекомендуется менять без причины:** принцип «только отклонения», принцип «эскалация с запросом», требование фиксации решений с владельцем и сроком, запрет на отмену совещания из-за отсутствия лидера.

Глоссарий и сокращения

ТЕРМИН	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Ритм совещаний	Регулярная система командных встреч, связанных каскадом эскалации и принятия решений.
Tiered huddles / daily management system	Практика многоуровневых ежедневных совещаний, при которой информация и проблемы двигаются вверх, а поддержка и решения — вниз.
SQCDP	Рамка показателей: Safety (безопасность), Quality (качество), Cost (затраты/эффективность), Delivery (выполнение заказов), People (люди).
OEE	Overall Equipment Effectiveness — общая эффективность оборудования.
R/Y/G	Red / Yellow / Green — светофорный статус показателя: отклонение / риск / норма.
Hoshin Kanri	Подход к каскадированию стратегических целей на уровни управления.
Leader standard work	Стандарт работы лидера: регулярные действия руководителя по подготовке, проведению совещаний, работе с отклонениями и эскалации.
Эскалация	Передача вопроса на вышестоящий уровень с формулировкой проблемы, причины, предложения, требуемого ресурса и срока.
SLA эскалации	Предельное время нахождения вопроса на уровне до автоматической передачи выше.

ТЕРМИН	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Владелец совещания	Лицо, отвечающее за существование и результативность совещания, а не обязательно за его проведение.
Фасилитатор	Лицо, ведущее встречу, держащее тайминг и фиксирующее решения.
Владелец решения	Руководитель, обладающий полномочиями в рамках устава уровня.
Пилотный участок	Ограниченная зона внедрения, на которой проверяется работоспособность ритма до масштабирования.

1. Назначение и статус документа

- 1.1. Шаблон определяет методологию построения ритма управления на производственной площадке через систему командных совещаний (tiered huddles / daily management system).
- 1.2. Документ носит методологический характер: он задаёт **принципы, архитектуру, стандарты и метрики**, на основе которых предприятие разрабатывает собственные рабочие процедуры и уставы совещаний.
- 1.3. Шаблон применяется при внедрении ритма с нуля, при перезапуске неэффективной системы совещаний и при масштабировании практики на новые площадки.
- 1.4. Шаблон не заменяет собой правила охраны труда, промышленной безопасности, качества и иные обязательные требования предприятия. В случае противоречия приоритет имеют обязательные требования и нормы безопасности.

2. Принципы построения ритма

Ритм строится на следующих принципах, которые отличают его от набора регулярных встреч:

1. **Информация идёт вверх — поддержка идёт вниз.** Проблемы эскалируются, решения и ресурсы возвращаются на передовую. Это предотвращает две крайности: микроменеджмент сверху и «выученную беспомощность» снизу.
2. **На каждом уровне обсуждаются только отклонения.** Совещание — не отчёт о том, что и так по плану, а инструмент реагирования на отклонения и снятия blockers.
3. **Эскалация — с предложенным решением или чётким запросом на ресурс.** Вопрос без формулировки «что нужно сделать / что нужно от вышестоящего уровня» наверх не передаётся. **Исключение:** критические инциденты безопасности, угрозы жизни и здоровью, массовый брак, остановка производства эскалируются немедленно с

формулировкой факта, риска и запроса на вмешательство — даже если решение ещё не сформулировано.

- 4. **Совещание — орган принятия решений, а не обмена информацией.** Каждое совещание заканчивается зафиксированными решениями с владельцем и сроком.
- 5. **Визуализация первична.** Доска (физическая или цифровая) является одновременно местом, повесткой и содержанием совещания.
- 6. **Короткий формат дисциплинирует.** Ежедневные совещания длятся 10–15 минут; превышение не допускается без пересмотра повестки.
- 7. **Совещание проводится даже при отсутствии лидера.** Система не должна останавливаться из-за одного человека; заместитель назначается уставом.

3. Архитектура ритма: уровни и горизонты

3.1. Каскад уровней

Базовая архитектура — **трёхуровневая**, с возможностью расширения до четвёртого уровня для крупных площадок.

УРОВЕНЬ	ГОР ИЗО НТ	КАДЕНЦИЯ	ТИПИЧ НАЯ ДЛИТЕЛ ЬНОСТЬ	ФОКУС	ВЛАДЕЛЕЦ
Уровень 1 — бригадный	Сме на / сутк и	Ежедневно (в начале смены)	10–15 мин	Исполнение сменного задания, безопасность, качество, немедленные блокеры	Начальник смены / мастер
Уровень 2 — цеховой / функциона льный	Сутк и	Ежедневно	10–20 мин	Эскалации с уровня 1, кросс- функциональные блокеры, координация поддержки	Начальник цеха / руководитель подразделени я
Уровень 3 — площадочн ый	Сутк и / неде ля	Ежедневно или 2–3 раза в неделю (по масштабу)	15–20 мин	Системные проблемы, требующие ресурсных решений, приоритеты площадки	Директор площадки / руководитель производства

УРОВЕНЬ	ГОР ИЗО НТ	КАДЕНЦИЯ	ТИПИЧ НАЯ ДЛИТЕЛ ЬНОСТЬ	ФОКУС	ВЛАДЕЛЕЦ
Уровень 4 — недельный обзор	Неде ля	Еженедельно	60–90 мин	Рефлексия, тренды, проекты улучшений, синхронизация планов	Руководитель производства / директор

3.2. Принцип каскада

Совещания уровня 2 и 3 проводятся **сразу после** завершения предыдущего уровня, чтобы эскалированные вопросы не «остывали». На уровень выше попадают только те вопросы, которые **не могут быть решены на текущем уровне**, с указанием владельца, целевого срока и требуемого ресурса.

Если уровень 3 проводится не ежедневно, в дни без его проведения действует **дежурная эскалация**: вопросы, требующие ресурсного решения, передаются дежурному руководителю площадки по установленному каналу с фиксацией на доске и в журнале эскалаций. На ближайшем совещании уровня 3 статус вопроса подтверждается.

3.3. Связь со стратегией

Ежедневные и недельные совещания должны быть связаны с годовыми целями через **каскад целей** (по логике Hoshin Kanri). Показатели, обсуждаемые на уровне 1, являются декомпозицией стратегических KPI, а не произвольным набором метрик. Для производственной площадки удобно использовать единую рамку **SQCDP**: безопасность, качество, затраты, выполнение заказов, люди.

Ежедневные совещания используют SQCDP; на месячном и квартальном горизонте рамка расширяется до **SQDCPME**: к безопасности, качеству, затратам, выполнению заказов и людям добавляются обслуживание оборудования (М) и экология (Е). Это одна рамка с разной детализацией, а не два конкурирующих набора показателей. Зачем нужны разные горизонты — в статье Ритм управления.

4. Варианты конфигурации

4.1. Компактная конфигурация (малое предприятие, один участок)

- Уровень 1 — ежедневно, 10–15 мин.
- Уровень 2 — ежедневно или через день, 15–20 мин, выполняет также роль уровня 3.

- Уровень 4 — еженедельно, 45–60 мин.
- KPI: 3–5 показателей SQCDP.
- Полномочия: уровень 2 принимает большинство оперативных решений.

4.2. Базовая конфигурация (среднее предприятие, несколько цехов)

- Уровни 1–3 — ежедневно.
- Уровень 4 — еженедельно, 60–90 мин.
- KPI: 5–7 на уровень.
- Полномочия: распределены между уровнями 1–3 по матрице.

4.3. Расширенная конфигурация (крупная площадка, несколько производств)

- Уровни 1–3 — ежедневно.
- Уровень 3 — 2–3 раза в неделю с дежурной эскалацией в остальные дни.
- Уровень 4 — еженедельно, 90 мин, с вынесением части вопросов в отдельные функциональные встречи.
- KPI: 5–7 на уровень, с ограничением на количество «красных» зон в повестке.
- Полномочия: матрица с порогами по ресурсам, остановкам, сверхурочным и приоритетам между цехами.

5. Уставы совещаний (Meeting Charters)

5.1. Зачем нужен устав

Положение или регламент описывает **процедуру**. Устав описывает **статус совещания в системе управления**: зачем оно существует, какие решения вправе принимать, кто является владельцем, как оценивается его результативность. Без устава совещание склонно превращаться в отчётную встречу.

5.2. Минимальная структура устава

Для каждого регулярного совещания рекомендуется зафиксировать:

1. **Цель** — какую управленческую задачу решает совещание.
2. **Владелец совещания** — кто отвечает за его существование и результативность (не обязательно ведущий).
3. **Фасилитатор** — кто ведёт встречу и следит за временем.
4. **Права принятия решений** — что на этом уровне можно решать, что нельзя.
5. **Входы** — какие данные должны быть готовы до совещания.
6. **Выходы** — протокол, обновлённая доска, эскалации.
7. **Метрики эффективности** — как измеряется польза совещания.
8. **Дата пересмотра** — уставы не должны быть вечными.

Шаблон устава приведён в **Приложении А**.

6. Матрица полномочий и принятия решений

Это ключевой раздел. Без явного распределения полномочий совещание либо не принимает решений, либо принимает их там, где нет ресурсов и ответственности.

6.1. Базовая логика полномочий

УРОВЕНЬ	ВПРАВЕ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ	НЕ ВПРАВЕ / ТРЕБУЕТ ЭСКАЛАЦИИ
Уровень 1	Остановить процесс при угрозе безопасности или массовом браке; перераспределить задачи внутри смены; запустить немедленное корректирующее действие в рамках регламента	Изменять суточный план; привлекать ресурсы других участков; останавливать линию на плановый ремонт
Уровень 2	Перераспределить ресурсы между участками в рамках цеха; изменить последовательность выполнения заказов в пределах суточного плана; привлечь поддержку (механика, качество, логистику)	Изменять приоритеты между цехами; выделять сверхурочные сверх установленного порога; останавливать цех
Уровень 3	Изменить приоритеты между цехами; выделить дополнительные ресурсы в рамках утверждённого бюджета; принять решение о сверхурочных в пределах порога; инициировать остановку на ремонт; эскалировать на уровень головной организации	Пересматривать недельные цели и KPI; запускать или останавливать проекты улучшений; менять бюджет
Уровень 4	Корректировать недельные планы и цели; запускать или останавливать проекты улучшений; пересматривать KPI	Изменять стратегические цели без согласования с головной организацией

6.2. Пороги и исключения

При адаптации шаблона предприятие заполняет **рабочую матрицу полномочий** (Приложение Б), в которой для каждого типа решения указывает:

- уровень принятия;
- порог (сумма, длительность, объём, количество);
- владельца решения;

- кого информировать;
- срок действия решения;
- условие автоматической эскалации.

Исключения по безопасности и качеству: критические инциденты безопасности, угрозы жизни и здоровью, массовый брак и остановка производства эскалируются немедленно, независимо от порогов. Право вето по безопасности имеет [роль], по качеству — [роль]. Эти роли определяются предприятием и фиксируются в уставе.

7. Стандартная повестка и тайминг

7.1. Рамка SQCDP для производственной площадки

Для ежедневных совещаний рекомендуется единая последовательность, которая не меняется от дня ко дню:

1. **Безопасность (S)** — инциденты, риски, контакт по безопасности.
2. **Качество (Q)** — отклонения, брак, рекламации, статус корректирующих действий.
3. **Затраты / эффективность (C)** — потери, ОЕЕ, расход ресурсов.
4. **Выполнение заказов (D)** — план/факт, отгрузки, блокиеры.
5. **Люди (P)** — укомплектованность, обучение, вовлечённость.

Обсуждение строится **только по отклонениям** от целевых значений; «зелёные» показатели не пересказываются.

7.2. Тайминг уровня 1 (пример)

БЛОК	ВРЕМЯ
Безопасность	2 мин
Качество	2 мин
План/факт и затраты	3 мин
Блокеры и эскалация	5 мин
Итог и фиксация действий	3 мин
Итого	15 мин

7.3. Тайминг уровня 2 (пример)

БЛОК	ВРЕМЯ
Безопасность и качество (эскалации с уровня 1)	4 мин
Кросс-функциональные блокиеры	6 мин
Ресурсы и поддержка	5 мин
Решения и эскалация	5 мин
Итого	20 мин

7.4. Тайминг уровня 3 (пример)

БЛОК	ВРЕМЯ
Безопасность и критические инциденты	3 мин
Эскалации с уровня 2	7 мин
Системные блокиеры и ресурсы	5 мин
Решения и эскалация	5 мин
Итого	20 мин

7.5. Тайминг уровня 4 (пример, 90 минут)

БЛОК	ВРЕМЯ
Безопасность	5 мин
Обзор KPI и трендов	10 мин
Отчёты по отклонениям (R/Y/G)	25 мин
Ресурсы и кросс-функциональные запросы	15 мин
Разбор «красных» зон	15 мин
Проекты улучшений	10 мин

БЛОК	ВРЕМЯ
Решения и итоги	10 мин
Итого	90 мин

При необходимости часть блоков выносятся в отдельные функциональные встречи; длительность уровня 4 не должна превышать 90 минут без пересмотра формата.

8. Визуальное управление и KPI

8.1. На доске совещания размещаются **не более 5–7 KPI** по рамке SQCDP. Каждый показатель имеет целевое значение и светофорный статус.

8.2. Доска содержит:

- состав команды и матрицу ролей;
- график совещаний и повестку;
- статусы KPI;
- план действий (что, кто, когда);
- открытые эскалации;
- результаты оценки эффективности совещаний.

8.3. Краткосрочные графики обновляются до начала совещания; долгосрочные тренды — не реже раза в неделю.

8.4. Действия фиксируются **прямо на доске или в цифровом контуре** во время совещания, чтобы не потеряться между встречами.

8.5. При использовании цифрового контура предприятие определяет: кто обновляет данные, к какому времени, что делать при сбое, как дублируется информация на физической доске.

Шаблон доски приведён в **Приложении В**.

9. Эскалация

9.1. Правило: если вопрос не решается в рамках отведённого времени, он передаётся на следующий уровень с формулировкой: **проблема → корневая причина (или гипотеза) → предлагаемое решение → требуемый ресурс → срок**.

9.2. На вышестоящем уровне вопрос не пересказывается заново, а принимается решение или назначается ответственный.

9.3. Эскалированные вопросы остаются видимыми на доске до закрытия.

9.4. Если вопрос не решается и на верхнем уровне, он выносится на недельный обзор или на уровень головной организации с фиксацией причины задержки.

9.5. SLA эскалации

УРОВЕНЬ	ПРЕДЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ НАХОЖДЕНИЯ ВОПРОСА	ДЕЙСТВИЕ ПРИ ПРЕВЫШЕНИИ
Уровень 1	До конца смены	Автоматическая передача на уровень 2 к началу следующего совещания
Уровень 2	24 часа	Передача на уровень 3 с фиксацией причины задержки
Уровень 3	48 часов (или до ближайшего уровня 4)	Вынесение на уровень 4 или головную организацию
Уровень 4	До следующего недельного обзора	Фиксация в протоколе и назначение нового срока

Предприятие может изменить SLA под свою скорость принятия решений, но должно зафиксировать значения в уставе.

9.6. Обратный контур

Решение, принятое на вышестоящем уровне, возвращается на исходный уровень с указанием: что решено, кто владелец, срок, что требуется от исходного уровня. Исходный уровень подтверждает получение и закрывает вопрос только после проверки исполнения.

10. Метрики эффективности самого ритма

Оценка отдельного совещания важна, но недостаточна. Ритм как система измеряется следующими метриками:

МЕТРИКА	ЧТО ПОКАЗЫВАЕТ	ФОРМУЛА / ИСТОЧНИК	ЧАС ТОТА	ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ
Соблюдение каденции	Доля проведённых совещаний от запланированных	Проведённые / запланированные × 100%	Еженедельно	≥ 95%
Соблюдение тайминга	Доля совещаний, завершённых в отведённое время	В срок / всего × 100%	Еженедельно	≥ 90%
Скорость эскалации	Среднее время от возникновения проблемы до постановки на уровень, где она может быть решена	Сумма времён / количество эскалаций	Ежемесячно	Устанавливается предприятием
Закрытие действий в срок	Доля действий, выполненных к установленному сроку	Закрытые в срок / всего × 100%	Еженедельно	≥ 85%
Качество эскалации	Доля вопросов, переданных наверх с предложенным решением или чётким запросом на ресурс	С решением / всего × 100%	Ежемесячно	≥ 90%
Повторяемость проблем	Доля проблем, которые возвращаются после «закрытия»	Вернувшиеся / закрытые × 100%	Ежемесячно	≤ 10%

Метрики отображаются на уровне 4 и пересматриваются ежемесячно. Для каждой метрики предприятие назначает владельца и действие при отклонении.

11. Роли и обучение

11.1. **Владелец совещания** отвечает за существование и результативность совещания, а не за его проведение.

11.2. **Фасилитатор** ведёт встречу, держит тайминг и фиксирует решения.

11.3. **Владелец решения** — руководитель, обладающий полномочиями в рамках устава; он не обязательно ведёт совещание.

11.4. **Методолог / внутренний тренер** обучает лидеров, проводит выборочную оценку совещаний и помогает корректировать формат.

11.5. **Владелец данных** отвечает за обновление доски и корректность KPI до начала совещания.

11.6. Обучение лидеров должно включать не только процедуру, но и **стандарт работы лидера** (leader standard work): как готовиться, как работать с отклонениями, как эскалировать, как проводить разбор корневых причин.

11.7. Стандарт работы лидера (минимальный набор)

- Проверить обновление доски до совещания.
- Подготовить список отклонений и эскалаций.
- Провести совещание по повестке и таймингу.
- Зафиксировать решения с владельцем и сроком.
- Передать эскалации на вышестоящий уровень по формуле.
- Проверить закрытие действий с прошлого совещания.
- Отметить качество совещания в журнале оценки.

12. Управление отклонениями от ритма

12.1. Если совещание пропущено, фиксируется причина и назначается замена; пропуск без замены считается отклонением и учитывается в метрике каденции.

12.2. Если данные на доске не обновлены, совещание начинается с фиксации этого факта и назначения ответственного за восстановление данных; обсуждение KPI переносится.

12.3. Если лидер отсутствует, совещание проводит назначенный заместитель по уставу; совещание не отменяется.

12.4. Если совещание систематически выходит за тайминг, пересматривается повестка или выносятся отдельные темы.

12.5. Если совещание систематически не принимает решений, пересматривается матрица полномочий и состав участников.

13. Внедрение и управление изменениями

13.1. Этапы внедрения

1. **Подготовка:** выбрать пилотный участок, назначить владельца внедрения, определить команду, провести диагностику текущих совещаний.
2. **Пилот уровня 1:** обеспечить стабильное проведение в течение 2–4 недель.
3. **Пилот уровня 2:** ввести реальную эскалацию и координацию поддержки.
4. **Масштабирование:** уровень 3, недельный обзор, затем — другие участки.
5. **Стабилизация:** аудит, корректировка, обучение новых лидеров.

13.2. Критерии успешности пилота

- Каденция $\geq 90\%$ в течение 2 недель подряд.
- Тайминг $\geq 85\%$.
- Наличие зафиксированных решений на каждом совещании.
- Работающая эскалация: не менее [N] вопросов передано и закрыто.
- Положительная обратная связь участников (не менее [X]%).
- Отсутствие критических инцидентов, связанных с пропуском совещаний.

13.3. Управление изменениями

- **Коммуникация:** объяснить цель, правила и выгоды до запуска; использовать примеры, а не лозунги.
- **Обучение:** отдельно для лидеров, фасилитаторов и участников.
- **Работа с сопротивлением:** выявлять причины (страх наказания, перегрузка, недоверие), адресно реагировать.
- **Роли поддержки:** HR, Lean-офис, ИТ, служба качества, охрана труда.
- **Критерии остановки масштабирования:** если пилот не достигает критериев успеха, масштабирование приостанавливается до устранения причин.

14. Аудит и пересмотр

14.1. Аудит совещаний проводится [роль] не реже [периодичность] по чек-листу (Приложение Д).

14.2. Результаты аудита обсуждаются на уровне 4; по каждому отклонению назначается действие.

14.3. Методология и уставы пересматриваются не реже одного раза в год, а также при изменении структуры, стратегии или производственной модели.

14.4. Версия документа, дата и владелец фиксируются на титульной странице.

15. Минимальный чек-лист готовности предприятия к запуску

- Определены уровни совещаний и их владельцы.
- Для каждого уровня разработан устав с правами принятия решений.
- Заполнена матрица полномочий с порогами и исключениями.
- Определена единая рамка KPI (например, SQCDP) и ограничение на количество показателей.
- Организованы места проведения и доски.
- Назначены фасилитаторы, заместители и владельцы данных.
- Определены SLA эскалации и обратный контур.
- Проведено обучение лидеров и участников.
- Определены метрики эффективности ритма и их целевые значения.

- Запущен пилот на одном участке с последующим масштабированием.
- Определены критерии успешности пилота и критерии остановки масштабирования.

Приложение А. Шаблон устава совещания

Название совещания: [название] **Уровень:** [1 / 2 / 3 / 4] **Владелец совещания:** [роль, ФИО] **Фасилитатор:** [роль, ФИО] **Заместитель:** [роль, ФИО] **Периодичность:** [ежедневно / 2–3 раза в неделю / еженедельно] **Время и место:** [время, место / канал] **Длительность:** [минуты] **Участники:** [роли] **Дата утверждения:** [дата] **Дата пересмотра:** [дата]

- 1. Цель совещания:** [какую управленческую задачу решает]
- 2. Права принятия решений:** [что можно решать на этом уровне; что нельзя; пороги]
- 3. Входы:** [какие данные должны быть готовы до совещания; кто отвечает]
- 4. Повестка и тайминг:** [блоки и время]
- 5. Выходы:** [протокол, обновлённая доска, эскалации, журнал действий]
- 6. Метрики эффективности:** [каденция, тайминг, закрытие действий, качество эскалации]
- 7. Правила замены и кворума:** [кто замещает, при каком кворуме совещание считается состоявшимся]
- 8. Особые условия:** [исключения по безопасности, качеству, критические инциденты]

Пример заполненного устава уровня 1 (обезличенный)

Название совещания: Старт смены участка механообработки **Уровень:** 1 **Владелец совещания:** начальник участка **Фасилитатор:** мастер первой смены **Заместитель:** мастер второй смены **Периодичность:** ежедневно **Время и место:** 07:45, у доски участка **Длительность:** 10 минут **Участники:** мастера, наладчик, представитель ОТК, кладовщик **Дата утверждения:** 26.10.2026 **Дата пересмотра:** 26.04.2027

- 1. Цель совещания:** передать сменное задание, зафиксировать отклонения по безопасности, качеству, затратам, поставке и людям и запустить немедленные действия.
- 2. Права принятия решений:** остановить процесс при угрозе безопасности или массовом браке; перераспределить задачи внутри смены. Изменение суточного плана и привлечение ресурсов других участков — только через уровень 2.
- 3. Входы:** обновлённая доска SQCDP, план смены, журнал передачи предыдущей смены.

- 4. Повестка и тайминг:** безопасность — 2 мин; качество — 2 мин; затраты и ОЕЕ — 2 мин; поставка — 2 мин; люди — 1 мин; эскалации — 1 мин.
- 5. Выходы:** запись о передаче смены, карточки отклонений, эскалации с владельцем и сроком.
- 6. Метрики эффективности:** начало вовремя, длительность не более 10 минут, доля отклонений с владельцем и сроком, доля эскалаций, закрытых в SLA.
- 7. Правила замены и кворума:** при отсутствии владельца совещание проводит заместитель; кворум — мастер и представитель ОТК.
- 8. Особые условия:** при угрозе жизни и здоровью совещание прерывается, действует порядок аварийного реагирования.
- Пример записи эскалации на доске:** «Пресс №3 — течь масла, K2, владелец — механик участка, срок — до конца смены, статус — в работе».

Приложение Б. Матрица полномочий (рабочая форма)

ТИП РЕШЕНИЯ	УРОВЕНЬ 1	УРОВЕНЬ 2	УРОВЕНЬ 3	УРОВЕНЬ 4	ПОРОГ	ВЛАДЕЛЕЦ	ИНФОРМИРОВАТЬ
Остановка процесса при угрозе безопасности	Да	—	—	—	Немедленно	[роль]	[роль]
Остановка линии на плановый ремонт	Нет	Нет	Да	—	[порог]	[роль]	[роль]
Перераспределение задач внутри смены	Да	—	—	—	В рамках смены	[роль]	[роль]
Перераспределение ресурсов между участками цеха	Нет	Да	—	—	В рамках цеха	[роль]	[роль]
Изменение приоритетов между цехами	Нет	Нет	Да	—	[порог]	[роль]	[роль]
Сверхурочные	Нет	[порог]	[порог]	—	[сумма /часы]	[роль]	[роль]

ТИП РЕШЕНИЯ	УРОВЕНЬ 1	УРОВЕНЬ 2	УРОВЕНЬ 3	УРОВЕНЬ 4	ПОРОГ	ВЛАДЕЦ	ИНФОРМИРОВАТЬ
Запуск проекта улучшений	Нет	Нет	Нет	Да	[порог]	[роль]	[роль]
Пересмотр KPI	Нет	Нет	Нет	Да	—	[роль]	[роль]

Предприятие заполняет форму под свою структуру и утверждает её приказом или распоряжением.

Приложение В. Шаблон доски совещания (SQCDP)

Левая часть доски:

- состав команды и матрица ролей;
- график совещаний и повестка;
- правила эскалации и SLA.

Центральная часть доски:

БЛОК	ПОКАЗАТЕЛЬ	ЦЕЛЬ	ФАКТ	СТАТУС (R/Y/G)	ОТКЛОНЕНИЕ	ДЕЙСТВИЕ	ВЛАДЕЛЕЦ	СРОК
S	[показатель]	[цель]	[факт]	[R/Y/G]	[отклонение]	[действие]	[роль]	[дата]
Q	[показатель]	[цель]	[факт]	[R/Y/G]	[отклонение]	[действие]	[роль]	[дата]
C	[показатель]	[цель]	[факт]	[R/Y/G]	[отклонение]	[действие]	[роль]	[дата]
D	[показатель]	[цель]	[факт]	[R/Y/G]	[отклонение]	[действие]	[роль]	[дата]
P	[показатель]	[цель]	[факт]	[R/Y/G]	[отклонение]	[действие]	[роль]	[дата]

Правая часть доски:

- открытые эскалации (проблема, причина, предложение, ресурс, срок, владелец);
- журнал действий (что, кто, когда, статус);
- результаты оценки эффективности совещаний.

Приложение Г. Журнал эскалаций и журнал действий

Г.1. Журнал эскалаций

№	ДАТА	УРОВЕНЬ ИСТОЧНИКА	ПРОБЛЕМА	КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА / ГИПОТЕЗА	ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ	ТРЕБУЕМЫЙ РЕСУРС	СРОК	ВЛАДЕЛЕЦ	УРОВЕНЬ НАЗНАЧЕНИЯ	СТАТУС	ДАТА ЗАКРЫТИЯ
1											

Г.2. Журнал действий

№	ДАТА	СОВЕЩАНИЕ	ДЕЙСТВИЕ	ВЛАДЕЛЕЦ	СРОК	СТАТУС	КОММЕНТАРИЙ	ДАТА ЗАКРЫТИЯ
1								

Приложение Д. Чек-лист аудита совещания

Дата аудита: [дата] Уровень: [1 / 2 / 3 / 4] Аудитор: [роль, ФИО]

№	КРИТЕРИЙ	ДА / НЕТ / ЧАСТИЧНО	КОММЕНТАРИЙ
1	Совещание началось вовремя		
2	Доска обновлена до начала совещания		
3	Повестка соответствует уставу		
4	Обсуждались только отклонения		
5	Тайминг соблюден		

№	КРИТЕРИЙ	ДА / НЕТ / ЧАСТИЧНО	КОММЕНТАРИЙ
6	Решения зафиксированы с владельцем и сроком		
7	Эскалации сформулированы по формуле		
8	Проверены действия с прошлого совещания		
9	Участники понимают свои роли		
10	Совещание завершилось с конкретными выходами		

Итоговая оценка: [баллы / статус] **Рекомендации:** [действия]

Приложение Е. Примеры «хорошего» и «плохого» совещания

Е.1. Хорошее совещание

- Начинается вовремя.
- Доска обновлена, статусы R/Y/G актуальны.
- Обсуждаются только отклонения.
- Эскалации сформулированы с причиной, предложением и запросом.
- Решения фиксируются с владельцем и сроком.
- Завершается в отведённое время.

Е.2. Плохое совещание (антипаттерны)

- Пересказ «зелёных» KPI.
- Отчётность вместо принятия решений.
- Эскалация без предложения и ресурса.
- Зависшие действия без владельца.
- Превышение тайминга из-за отсутствия повестки.
- Отмена совещания из-за отсутствия лидера.

Приложение Ж. Инструкция по адаптации шаблона

1. Выберите конфигурацию (раздел 4) под масштаб предприятия.

- 2. **Определите уровни и владельцев.** Не создавайте уровень без владельца и реальных решений.
- 3. **Заполните матрицу полномочий** (Приложение Б) с порогами и исключениями.
- 4. **Настройте KPI** в рамках SQCDP, ограничьте количество.
- 5. **Разработайте уставы** для каждого уровня (Приложение А).
- 6. **Настройте SLA эскалации** и обратный контур.
- 7. **Определите метрики ритма** и целевые значения.
- 8. **Подготовьте доски и журналы** (Приложения В, Г).
- 9. **Проведите обучение** лидеров, фасилитаторов, участников.
- 0. **Запустите пилот** и оцените по критериям успешности (раздел 13).
- 1. **Проведите аудит** (Приложение Д) и скорректируйте формат.
- 2. **Масштабируйте** после стабилизации пилота.

Приложение 3. Источники и дополнительные материалы

- Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. — М.: Альпина Паблишер.
 - Mann D. Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions. — Productivity Press.
 - Практика многоуровневых ежедневных совещаний (tiered huddles) в производственных системах.
 - Внутренние документы предприятия, на которые опирается адаптированная версия шаблона.
 - Связь ритма совещаний с архитектурой управления — статья Ритм управления.
- Дата проверки источников: 26.10.2026.

История изменений

ВЕРСИЯ	ДАТА	ИЗМЕНЕНИЯ
2.0	26.10.2026	Публичная редакция: заполнены выходные данные, добавлена карта соответствия SQCDP и SQDCPME, пример заполненного устава уровня 1, список источников и история изменений.
1.0	—	Первая редакция шаблона.

