

ЮЛИЯ
ЛАХМОТКИНА

ВИТАЛИЙ
ВАСИЛЬЕВ

СИЛЬНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ



ЛОГИКА
НЕПРЕРЫВНЫХ
УЛУЧШЕНИЙ

alpina PRO

Юлия Лахмоткина

**Сильный совет директоров:
Логика непрерывных улучшений**

«Альпина Диджитал»

2026

УДК 005.21
ББК 65.291.218

Лахмоткина Ю.

Сильный совет директоров: Логика непрерывных улучшений /
Ю. Лахмоткина — «Альпина Диджитал», 2026

ISBN 978-5-00-206105-1

Совет директоров в компаниях часто становится формальным органом контроля. Но философия Kaizen предлагает другой подход – постоянное совершенствование не только процессов и операций, но и самого качества управления организацией. Эта книга – о том, как принципы Kaizen могут работать на уровне совета директоров. Авторы показывают, как логика непрерывных улучшений меняет стратегические обсуждения, повестку совета, взаимодействие с менеджментом, культуру обратной связи и качество принимаемых решений. В книге собраны реальные управленческие ситуации, практические инструменты и подходы, которые помогают превратить Совет директоров из формального органа контроля в рабочий механизм развития бизнеса, повышения устойчивости компании и создания долгосрочной стоимости.

УДК 005.21
ББК 65.291.218

ISBN 978-5-00-206105-1

© Лахмоткина Ю., 2026
© Альпина Диджитал, 2026

Содержание

Введение	8
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Юлия Лахмоткина, Виталий Васильев

Сильный совет директоров:

Логика непрерывных улучшений

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Главный редактор: *Мария Султанова*

Руководитель проекта: *Анна Гришина*

Арт-директор: *Татевик Саркисян*

Корректоры: *Евгений Бударин, Наташа Казакова*

Верстка: *Белла Руссо*

© Лахмоткина Ю., Васильев В., 2026

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

* * *

Юлия Лахмоткина, Виталий Васильев

СИЛЬНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Логика непрерывных улучшений



Москва
2026

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Введение

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК МАСТЕРСКАЯ РАЗВИТИЯ

Одного из авторов этой книги как-то пригласили в совет директоров компании, которая готовилась к IPO¹. Быстрорастущий бизнес, харизматичный собственник, амбициозная команда – все выглядело как мечта любого независимого директора. Но спустя несколько заседаний стало ясно – этот совет директоров был создан только ради выхода на биржу: шаблонные повестки, никаких диалогов и никакого влияния на команду.

К счастью, бывает и по-другому. Но об этом – позже. Пока хочу задать простой вопрос: зачем вам совет директоров?

● Возможно, вы создали совет директоров потому, что «так принято», или потому, что этого требуют инвесторы. Имея такой формальный орган управления, вместо помощи вы получаете отписки и повестки для галочки.

● Возможно, вы – единственный в компании, кто по-настоящему думает о стратегии, а совет директоров либо не понимает, о чем вы, либо боится сказать правду.

● Возможно, вы устали повторять команде одни и те же вещи, а совет директоров, вместо того чтобы помогать вам управлять компанией, только требует отчетов, которые превращаются в тяжелую формальную ношу.

Если в этих словах вы узнали себя, эта книга может стать началом перемен, и дело не только в контроле, утверждении стратегии и KPI². Все это неплохо, но этого недостаточно.

Мы видели десятки советов директоров: живых и мертвых, стратегических и номинальных, вдохновляющих и демотивирующих. Хуже всего, когда совет есть, а пользы от него нет – ни одного неудобного вопроса, ни одной свежей идеи, ни одной перемены в культуре управления.

Но видели мы и компании, которые, входя в фазу роста, создавали советы директоров для реального стратегического управления – не из хороших знакомых, а из экспертов, способных посмотреть на бизнес под новым углом зрения. Такие советы директоров работают не формально, а вовлеченно, как партнеры. Проходит всего полгода, и они помогают уточнять стратегии, открывать новые рынки и критически оценивать рискованные инвестиционные проекты.

Современному бизнесу пора переосмыслить, что такое совет директоров, как он работает и какой философией живет. Мы написали эту книгу потому, что увидели перспективу советов директоров, исповедующих японскую философию кайдзен³. В этой философии нет ничего «однажды и навсегда» – только движение, улучшение, вовлечение.

Мы привыкли к практикам кайдзен на производстве: маленькие шаги, стандарты, визуализация, PDCA⁴, «5 почему», циклы улучшений, – а что, если применить это в совете директоров? Что, если начать не с цеха, а с зала заседаний?

¹ IPO (Initial Public Offering) – первичное публичное размещение акций компании на бирже.

² KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности. Они позволяют объективно оценивать результаты работы компании, подразделения или отдельных работников.

³ Кайдзен (Kaizen, 改善) – японская философия и практика непрерывного улучшения бизнес-процессов, основанная на небольших, но постоянных позитивных изменениях. Метод «маленьких шагов» и «промежуточных целей», направленный на повышение качества во всех областях: от работы до личного развития. – *Прим. ред.*

⁴ PDCA (Plan-Do-Check-Act), или цикл Деминга, – управленческая модель непрерывного улучшения процессов. Подход, который помогает разбивать работу на несколько этапов и повторять их снова и снова. Это способствует постоянной доработке продукта и повышает его качество. – *Прим. ред.*

Эта книга – для тех, кто чувствует: совет директоров может больше. Для тех, кто хочет, чтобы совет директоров не просто наблюдал, а *добавлял ценность*. Чтобы он не мешал, а *открывал возможности*. Чтобы он не был «инстанцией одобрения», а стал мастерской развития компании.

Ключевое здесь – «для тех, кто чувствует»: не для тех, кто «знает» или «понимает», а для тех, кто в полном смысле этого слова *чувствует*. Неидеальность происходящего, дисгармонию в отношениях, планах и стратегии можно только почувствовать – а осознав свои чувства, можно проявить их через свое мышление и поведение, оживляя работу совета директоров.

ЗАЧЕМ НУЖНА ЭТА КНИГА

Это не просто еще одна книга о совете директоров – таких книг предостаточно: о юридической структуре, регламентах, повестках, комитетах и даже об ESG⁵, – но мало кто пишет о смысле, роли, жизни совета.

Мы все чаще видим советы, которые:

- собираются строго по календарю;
- читают материалы, подготовленные без вовлечения;
- утверждают KPI, в которые сами не верят.

Обсуждая нечто актуальное, они делают это безопасно, «на поверхности», – а ведь совет директоров может быть не просто контрольным органом, а источником движения и развития. Он может не утверждать стратегии, а участвовать в их разработке. Он может не проверять менеджмент, а вдохновлять его на рост.

Философия кайдзен учит нас, что улучшение – это не проект, а состояние, что каждый день можно сделать чуть-чуть лучше, что вовлечение, прозрачность и уважение к людям – не красивые слова, а системные действия. Но такие действия становятся возможными, только если члены совета начинают чувствовать дисгармонию и понимать, что лишь они сами могут быть источником нового, более гармоничного состояния всей системы.

Совет директоров – это тоже система: в ней есть процессы, есть культура, есть точки роста и слепые зоны. Культура, точки роста и слепые зоны определяются состоянием членов совета – значит, к нему применим кайдзен.

В этой книге мы хотим показать:

- как советы теряют влияние, даже обладая формальной властью;
- как философия постоянных улучшений может оживить работу совета;
- как сделать так, чтобы совет директоров не оставался «декорацией для инвесторов», а стал партнером по развитию бизнеса.

Это не теория и не рецепты – это переосмысление. Оно родилось в диалоге – с самими собой и окружением, с собственниками, членами советов директоров, менеджерами и сотрудниками многих компаний, с которыми мы взаимодействовали.

Эта книга написана двумя практиками, которые смотрят на управление с разных сторон, но сходятся в главном – развитие должно быть интегрировано в саму структуру управления.

Юлия Лахмоткина – эксперт в области корпоративного управления, член советов директоров частных компаний, ментор для владельцев и топ-менеджеров, создающий советы директоров как инструмент роста и стратегии. За ее плечами – более 25 лет управленческой практики в ролях генерального и финансового директора в крупных российских и международных компаниях. Ее фокус внимания в настоящее время – советы директоров и система управления в целом, при этом в своей операционной деятельности Юлия регулярно встреча-

⁵ ESG (Environmental, Social, Governance) – концепция устойчивого развития бизнеса, основанная на заботе об экологии, социальной ответственности и прозрачном управлении. – *Прим. ред.*

лась с философией кайдзен и видела, как эффективно она работает на производстве, в рознице и в трансформационных проектах.

Виталий Васильев – генеральный директор Kaizen Institute Rus⁶, эксперт по операционному совершенству и постоянным улучшениям. Более 14 лет помогает компаниям внедрять кайдзен-подход и достигать устойчивых результатов. Виталий руководил масштабными проектами в рознице, логистике, производстве и e-commerce⁷, где кайдзен становится не просто набором инструментов, а образом мышления и поведения.

Мы объединили два взгляда:

- взгляд из зала заседаний совета, где принимаются стратегические решения;
- взгляд из операционного ядра компании, где эти решения превращаются в действия.

Есть еще третий взгляд – наш собственный, как субъектов управления: мы постараемся приоткрыть тайну чувств людей, искренне вошедших в процесс постоянных улучшений.

Совет директоров и кайдзен, на первый взгляд, далекие друг от друга миры; в этой книге мы покажем, как они могут – и должны! – работать вместе, чтобы улучшения проявлялись не только на складе, но и в повестке совета. Чтобы культура развития начиналась с самого верха. Чтобы совет директоров стал не надзорным органом, а мастерской смысла и движения вперед.

ПОЧЕМУ СОВЕТЫ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В ФОРМАЛЬНЫЕ СОБРАНИЯ

Советы директоров – один из самых мощных инструментов в арсенале собственника. Но, как и любой инструмент, они могут работать на результат – а могут лишь имитировать деятельность. Мы не раз наблюдали, как изначально амбициозные советы со временем превращались в ритуальные собрания с заранее предсказуемым итогом.

Типичный сценарий выглядит так:

- Повестка дублируется из квартала в квартал.
- Стратегические вопросы подаются как декларации, а не как предмет обсуждения.
- Принятие решений происходит без живой дискуссии – формально и «по умолчанию».
- Презентации готовятся для галочки, а не для диалога.
- Члены совета получают ответы только на те вопросы, которые задали – ни байта больше.

Такое заседание совета – это уже не управление: это институционализированная стагнация, формальное отчетно-выборное собрание.

Но почему так происходит?

● **Культурный перекос: контроль вместо развития.** Во многих организациях совет директоров воспринимается только как орган надзора. Его задача – «держать в узде», «смотреть в цифры» и задавать отретпетированные или ожидаемые вопросы. Но если в компании нет культуры диалога и открытого обсуждения, все превращается в игру на выживание: вместо совместной работы над будущим совет директоров «докапывается», а менеджмент «защищается».

● **Нехватка доверия** – на уровне совета, между советом и собственником (даже если собственник входит в совет), между советом и менеджментом. Когда в зале заседаний нет настоящего доверия, каждый держится за свой статус. Люди боятся показаться некомпетентными, избегают острых тем, подменяют обсуждение перформансом. Это рождает круго-

⁶ Российское представительство Kaizen® Institute, экспертов в области непрерывного совершенствования и оптимизации бизнес-процессов. Сайт: <https://kaizen-consult.ru>.

⁷ Электронная коммерция (e-commerce, электронная торговля, онлайн-коммерция) – это покупка и продажа товаров и услуг через интернет. Термин происходит от англоязычного словосочетания electronic commerce. – *Прим. ред.*

вую оборону: менеджмент дает минимум информации, совет директоров задает формальные вопросы – в итоге принимаются формальные решения.

● **Застой в развитии самих директоров.** Если члены совета не обновляют свои знания, не учатся, не обсуждают тренды и новые вызовы, если пытаются выехать на своем прошлом богатом опыте – они не могут быть интеллектуальным активом компании. Без живого интереса и энергии совет директоров быстро скатывается к функциональной бюрократии.

● **Отсутствие осознанного фасилитатора** – председателя нового типа. Формальный председатель может поддерживать повестку и следить за регламентом – но этого недостаточно. Настоящий председатель – это модератор смыслов, навигатор диалога, архитектор взаимодействия. Без него совет директоров теряет темп, глубину и энергию.

● **Разрыв с реальностью:** совет директоров не видит, что происходит «в полях». Одна из системных проблем – оторванность совета от живой действительности бизнеса. Когда директор не знает, как на самом деле работает магазин, логистический узел или интерфейс для клиента, он начинает принимать решения в логике «кабинета» или «классики бизнеса». Это приводит к иллюзии контроля и появлению формальных стратегий. Совет директоров теряет эмпатию и точность.

Именно на этом фоне философия кайдзен начинает играть неожиданную роль – не как система улучшений на производстве, а как культура и метод мышления, способные оживить совет директоров.

КАК ФИЛОСОФИЯ КАЙДЗЕН МЕНЯЕТ ПОДХОД К КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Когда речь заходит о кайдзен, первое, что приходит в голову – это производственные линии, стандарты, визуальные табло и ежедневные пятиминутки. Но кайдзен – это не набор инструментов. Это философия, в центре которой – уважение к человеку, вера в потенциал развития и внимание к процессу. И именно эта философия удивительно точно ложится на задачи совета директоров.

Почему? Потому, что совет директоров – это тоже процесс. Он должен происходить не раз в квартал, а постоянно. Он должен заниматься не утверждением отчетов, а наблюдением, обсуждением, обратной связью и обучением. В совете директоров тоже важна культура: как задаются вопросы, как слушают, как реагируют на предложения и ошибки. Все это – повседневная ткань работы совета, которая может быть либо ритуальной, либо живой.

В классическом понимании кайдзен включает несколько базовых принципов:

● **Постоянные улучшения**, а не разовые инициативы. Совет директоров должен быть не местом резких поворотов, а точкой системного, спокойного, но непрерывного движения. Сегодня лучше, чем вчера; завтра лучше, чем сегодня.

● **Вовлечение всех участников процесса.** В совете это означает: каждый член вовлечен, каждый слышит, думает, предлагает, влияет. Нет «молчащих пассажиров», нет «доброго согласования» – есть общая ответственность за качество решений.

● **Прозрачность и работа с фактами.** Кайдзен строится не на мнениях и интуиции, а на наблюдении и данных. Точно так же совет директоров, работающий по принципам кайдзен, учится задавать вопросы по существу, требует визуализацию, хочет знать о причинах, а не только о симптомах.

● **Уважение к людям** – один из самых недооцененных принципов. В контексте совета он означает уважение к топ-менеджменту, к их знаниям, к их зоне ответственности. Совет директоров не управляет сверху, а действует в партнерстве, дает обратную связь и принимает ее, обсуждает, а не диктует.

● **Открытость к обучению.** Совет директоров, следующий кайдзен-подходу, не боится сказать: «Мы не знаем». Он не боится подумать еще раз и адаптировать свое решение, он развивает себя как орган. В таком совете можно ошибаться, учиться, переосмысливать – как и на любом другом уровне организации.

Кайдзен на уровне совета меняет многое:

- повестка прекращает быть «отчетной» и становится развивающей;
- председатель – не только координатор, но и фасилитатор, он обеспечивает динамику и смысл;
- вопросы становятся глубже, дискуссии – честнее, обратная связь – продуктивнее.

Совет директоров, выстроенный по принципам кайдзен, на первом этапе становится зеркалом культуры компании. Члены совета пропускают через себя стереотипы текущей культуры и становятся источником ее изменения.

Если в совете практикуются открытость, уважение, движение, партнерство, то вся организация начнет меняться в ту же сторону.

ПЕРЕХОД ОТ КОНТРОЛЯ К РАЗВИТИЮ

Контроль – это важная функция совета директоров, особенно в зрелых компаниях, где на карту поставлены капитал, устойчивость, обязательства перед акционерами и регуляторами. В таких компаниях контроль часто заслоняет все остальное, совет директоров превращается в фильтр, тормоз, аудитора – но не становится точкой роста.

Мы убеждены: контроль необходим, но его недостаточно. Современный совет директоров должен не только выявлять риски и проверять соблюдение процедур, но и работать на развитие стратегии, культуры, лидеров, самой системы управления.

Что отличает совет директоров, который перешел от контроля к развитию?

● **Он не карает за ошибки, а помогает найти их причины.** В философии кайдзен ошибки – это материал для улучшений. Совет директоров не ищет виновных: он помогает увидеть системные провалы, задать вопрос «почему?» пять раз подряд и вместе с менеджментом найти устойчивое решение. Первопричины проблем чаще всего связаны с моделями мышления и поведения людей, а значит, осознание стереотипов очень быстро меняет всю систему.

● **Он не только утверждает KPI, но и формирует культуру их достижения.** Важны не только цели, но и способ, каким они будут достигнуты. Совет директоров задает вопросы о поведении, мотивации, организации процесса. Он не только измеряет результат, но и влияет на способы его получения.

● **Он не запрашивает отчеты, не ведет споры, а инициирует диалог.** Вместо статичных презентаций – обсуждение ключевых вызовов, вместо «Примите к сведению» – «Что мы можем сделать лучше?». Это диалог, в котором выявляются точки согласия и роста – не ради протокола, а ради реальных решений.

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.