

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК ДРАЙВЕР ИЗМЕНЕНИЙ	20
1.1. Совет директоров — не сторож, а архитектор изменений: рамка СТАРКК	22
1.2. Почему советы становятся неэффективными	29
1.3. «Гемба» для совета директоров	34
1.4. Как совет директоров может запускать изменения	37
1.5. Советы директоров, которые стали двигателями изменений	40
1.6. Диагностика: СТАРКК в вашем совете — работает или декларируется?	44
ГЛАВА 2. ПРИНЦИПЫ КАЙДЗЕН В РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	48
2.1. Принцип 1: «поток» — убрать «пробки» в управлении	50
2.2. Принцип 2: «научный подход» — управлять не мнениями, а наблюдениями	54
2.3. Принцип 3: «верность клиенту». Кто наш клиент: акционер, генеральный директор или организация?	59
2.4. Принцип 4: «скромное лидерство» как стиль совета: меньше авторства — больше смысла	64
2.5. Принцип 5: «гемба»	68
ГЛАВА 3. КУЛЬТУРА ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В СОВЕТЕ	74
3.1. Зачем совету заниматься культурой: двойная оптика	78
3.2. Когда совет директоров мешает культуре: симптомы деградации	82
3.3. Как культура проявляется в совете: пять слоев и точки воздействия	88
3.4. Как совет директоров формирует корпоративную культуру компании	93
3.5. Практики, которые меняют культуру	99
3.6. Диагностика: какая культура в вашем совете	105

ГЛАВА 4. ПРИНЦИПЫ КАЙДЗЕН В РАБОТЕ СОВЕТА: КАК ФИЛОСОФИЯ СТАНОВИТСЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТКАНЬЮ	110
4.1. Почему кайдзен невозможен без совета	112
4.2. Управленческий поток: как совет директоров превращает обсуждения в движение	116
4.3. PDCA и научный подход: совет директоров как самообучающаяся система	121
4.4. Верность клиенту: кому служит совет директоров	127
4.5. Управленческая интонация: как звучит работа совета	132
4.6. Гемба: как совет директоров выходит за пределы зала заседаний	137
4.7. Диагностика: как совет директоров может увидеть сам себя	142
 ГЛАВА 5. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК НАСТАВНИК И КАТАЛИЗАТОР РАЗВИТИЯ ЛИДЕРОВ	148
5.1. Почему развитие лидеров — это задача совета, а не только кадровой службы	151
5.2. Совет директоров как ментор, коуч и навигатор лидерства	153
5.3. Поддержка генерального директора: как совет директоров может стать настоящей опорой	157
5.4. Стратегический кайдзен: как совет директоров превращает лидерство в управляемый поток	161
5.5. Как совет директоров замечает и усиливает будущих лидеров	165
5.6. Ошибки, которые допускают советы, работая с развитием	169
5.7. Практики совета, которые усиливают развитие команды	174
5.8. Диагностика: поддерживает ли ваш совет директоров рост лидеров	177
 ГЛАВА 6. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК СИСТЕМА: ЭВОЛЮЦИЯ, НАСТРОЙКА И ЗРЕЛОСТЬ	182
6.1. Совет директоров как система: зачем управлять собственной эволюцией	184
6.2. Когда совет директоров прекращает быть системой	188
6.3. Настройка совета как живой системы	191
6.4. Председатель как архитектор развития совета	195

6.5. Ритм изменений: как совету внедрять улучшения без реформ	198
6.6. Метрика зрелости совета: признаки, которые нельзя сымитировать	202
6.7. Настройка совета в динамике внешней среды	206
ГЛАВА 7. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК НОСИТЕЛЬ	
КАЙДЗЕН: ОТ ПРИНЦИПОВ К ДЕЙСТВИЯМ	210
7.1. Почему совету недостаточно принципов и нужна управленческая практика	212
7.2. Тихие инструменты влияния: как в совете директоров работает немаваси	215
7.3. Обея как управленческая среда: от заседания к коллективному мышлению	220
7.4. Хосин канри в логике совета: развертка целей и поиск точек слабого исполнения	225
7.5. Управленческая дзидока: когда совет директоров должен остановить поток решений	230
7.6. Инструмент «5 почему»: как совет директоров анализирует глубину, а не симптом	234
7.7. Инструментальные ритуалы: как встроить кайдзен в повседневность совета	239
7.8. Интонация совета: что слышно, когда все поняли всё	244
7.9. Диагностика: работает ли кайдзен в вашем совете на самом деле	248
7.10. Настройка повестки: когда совет директоров действительно выбирает, о чем думать	252
ГЛАВА 8. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК КАЙДЗЕН-СИСТЕМА: НЕ ВНЕДРИТЬ, А СТАТЬ	258
8.1. Почему кайдзен — не проект, а новая управленческая логика	260
8.2. С чего начать: обучение и выравнивание оптики	265
8.3. Построение кайдзен-культуры в совете	268
8.4. Интеграция кайдзен в стратегические сессии	271
8.5. Как измерять: ритмы, обратная связь и управленческая чувствительность	274
8.6. Совет директоров как новая операционная система управления	276
8.7. От созревания к действию: как начинается движение	279
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	282

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 созван 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

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

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.

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.

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?

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.

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.*

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

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 встречалась 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.

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.

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 перекося: контроль вместо развития.** Во многих организациях совет директоров воспринимается только как орган надзора. Его задача — «держаться в узде», «смотреть в цифры» и задавать отретепитированные 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 круговую 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 «добротного 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.
- **Он помогает выращивать новых лидеров.** Совет директоров может быть пространством наставничества и поддержки, он может замечать и продвигать сильных людей, помогать им расти, видеть их потенциал раньше, чем он станет очевидным.
- **Он формирует горизонт и контекст.** Совет директоров — это место, где должны задаваться не только операционные, но и фундаментальные вопросы: «Куда мы идем?», «Зачем мы здесь?», «Какая культура у нас формируется?», «Какие правила игры мы транслируем?» Совет директоров не мешает управлять — он помогает задать направление, расставить приоритеты, сохранить фокус.

Такой совет директоров — не просто орган контроля, а команда смыслов, не надзорная группа, а управленческая

мастерская, в которой рождаются идеи, уточняется стратегия, корректируется культура, закладывается развитие.

ЧТО ЧИТАТЕЛЬ УЗНАЕТ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ

Эта книга — не набор рекомендаций, а рабочая оптика, с которой совет директоров начинает приносить реальную пользу. Она о том, как сделать работу совета директоров по-настоящему ценной для собственника, для компании и для всей системы управления.

Что изменится в восприятии совета:

- Совет директоров перестанет восприниматься как внешний наблюдатель и станет внутренним партнером по развитию.
- Вместо привычного сценария «проверяющего» появится роль архитектора стратегии, катализатора изменений и наставника.
- Из органа с повесткой для галочки совет директоров превратится в точку фокуса, где обсуждают, учатся, задают неудобные вопросы и ищут нестандартные ответы.

Какие инструменты вы освоите:

- **Цикл PDCA** — как принцип движения совета: планирование, действие, проверка, корректировка.
- **Метод «5 почему»** — как навык добраться до сути проблемы.
- **Цикл SDCA**⁸ — как цикл наставничества и передачи новых моделей мышления и поведения по всей структуре компании.

⁸ SDCA (Standardize–Do–Check–Act) — это цикл непрерывного улучшения, который фокусируется на стабилизации и поддержании процессов. Он помогает внедрять стандарты и корректировать процесс на основе полученных результатов. — Прим. ред.

- **Хосин канри**⁹ — как способ выстраивания связи между стратегией и повесткой совета и операционной деятельностью.
- **Визуализация решений** — чтобы не терять главное в потоке цифр и слов.

Какие практики вы увидите:

- Кейсы советов, которые стали точкой роста для компаний, а не формальностью ради соответствия.
- Новые форматы повестки и заседаний, работа с обратной связью, фасилитация обсуждений.
- Наставничество и партнерство с менеджментом как ежедневная практика, а не разовая акция.

Какие шаги вы сможете предпринять:

- Провести быструю диагностику текущей работы совета.
- Начать внедрение кайдзен-мышления на уровне совета — без революций, через повестку, взаимодействие, культуру.
- Построить поэтапную трансформацию: от структуры — к смыслу, от формата — к действию, от контроля — к развитию.

Эта книга — приглашение к работе: над собой, над структурой, над культурой управления. Она предлагает не волшебные решения, а новую точку отсчета.

⁹ Хосин канри (Hoshin Kanri) — метод стратегического управления, который помогает превратить намерения, идеи и желания в реальные действия и устойчивые результаты. Система преобразует долгосрочные цели компании в конкретные планы и задачи для сотрудников, при этом сохраняя связь между стратегией и ежедневными операциями. — Прим. ред.



1

Глава

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК ДРАЙВЕР ИЗМЕНЕНИЙ



Меняйтесь до того, как возникнет необходимость.

Джон Фрэнсис «Джек» Уэлч — младший,
американский предприниматель. В 1981–2001 годах
генеральный директор General Electric,
затем являлся советником группы генеральных директо-
ров, входящих в Fortune 500

Все чаще в России советы директоров создаются не только ради контроля, но и в качестве инструмента реального развития бизнеса и трансформации культуры компаний. В этой главе мы предлагаем переосмыслить понимание того, чем может и должен быть совет директоров. Переход от роли контролера к роли архитектора требует не только новых людей, но и новых принципов работы. Мы покажем, почему старые подходы прекращают работать и как японская философия кайдзен помогает сделать совет директоров инструментом постоянного движения вперед и источником энергии для развития.

Пользуясь авторской моделью СТАРКК, которую мы предлагаем, совет директоров прекращает быть формальным органом и становится «мастерской изменений». Эта модель разработана авторами в соответствии с нашим многолетним опытом наблюдения советов директоров российских и международных компаний, включая формальные и консультативные структуры. Она обобщает лучшие практики и адаптирует философию кайдзен к уровню высшего управления.

1.1. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ — НЕ СТОРОЖ, А АРХИТЕКТОР ИЗМЕНЕНИЙ: РАМКА СТАРКК

Итак, собственники все чаще используют в своем бизнесе такой инструмент, как совет директоров. Компании начинают понимать: формальное утверждение отчетов не дает устойчивости, а для настоящих прорывов нужны диалог, мышление и новая оптика. Но одно дело — знать, что совет директоров должен помогать компании расти, и совсем другое — реально создать такой совет директоров. Чтобы сделать это, лидер должен объединять, казалось бы, несовместимые точки зрения и задавать общий вектор развития.

Чтобы переосмыслить роль совета, мы предлагаем практическую рамку — модель СТАРКК. Это авторская структура, отражающая шесть ключевых зон, в которых совет директоров может и должен быть не наблюдателем, а драйвером роста:

- Стратегия.
- Таланты.
- Аудит.
- Риски.
- Контроль.
- Корпоративная культура.

Эта рамка — не чек-лист функций и не юридическое описание: это не что иное, как управленческая модель. С ее помощью можно увидеть: сдерживает ли систему совет директоров — или

движет ее вперед? Работает ли он с сутью — или поддерживает форму? Ищет возможности — или только контролирует? Гармонизирует и закрепляет в культуре ориентацию на миссию и ценности — или лишь формально декларирует их?

С – СТРАТЕГИЯ: ДЕРЖАТЬ ФОКУС, А НЕ ДОКУМЕНТ

Совет директоров, который не обсуждает будущее, не создает ничего нового. В зрелых советах директоров будущее занимает не менее 50% времени заседаний: обсуждаются гипотезы роста, рыночные возможности, инвестиционные приоритеты, технологические вызовы, адаптация стратегии к новой реальности.

Однако в практике российских компаний стратегия часто остается декларацией. Ее утверждают раз в год, а затем откладывают в сторону — вместо постоянной калибровки начинается работа по инерции. В начале следующего цикла о стратегии снова вспоминают — и тогда начинают выдавать решение операционных задач за реализацию стратегического видения. Вот что говорит исследование McKinsey¹⁰:

- только 53% компаний действительно финансируют приоритеты, обозначенные в их стратегиях;
- Лишь 28% компаний почти всегда ранжируют свои ключевые стратегические инициативы (10–30 программ) на основе финансовых метрик, что говорит о слабой дисциплине стратегической приоритизации.

Это означает зияющую пропасть между мыслями, словами и действиями.

¹⁰

Tying short-term decisions to long-term strategy // McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/tying-short-term-decisions-to-long-term-strategy>.

Вот 10 признаков того, что компания теряет стратегический фокус:

1. Проекты множатся, но между ними нет связи.
2. Презентации становятся лучше, чем решения.
3. Обсуждаются важные, но неприоритетные вопросы.
4. Стратегия не встроена в бюджет и оргструктуру.
5. Уходим в тактику: обсуждаем «как», не обсуждая «зачем».
6. Разные топы — разные версии стратегии.
7. Повестки совета директоров и операционного управления звучат вразнобой.
8. Инициатива сходит на нет, растет реактивность.
9. Команда прекращает говорить о будущем.
10. В кулуарах звучит вопрос: «А это вообще о нас?»

Совет директоров, который видит такие сигналы, должен остановить бессмысленную работу и начать действовать по-другому. Для этого ему нужно стать не просто утверждающей инстанцией, а соавтором стратегии: это значит задавать неудобные вопросы, проверять допущения, инициировать хосин канри (мы расскажем об этом процессе в следующих главах) и активно участвовать в механике развертывания стратегии через фокус внимания, цели, ресурсы и оргструктуру.

Наконец, это означает возвращаться к стратегии не раз в год, а системно, на каждом заседании, и увязывать в единое целое фокус внимания, цели, проекты и формирующиеся новые модели мышления и поведения людей, т.е. культуру.

Т — ТАЛАНТЫ

Совет директоров должен видеть и поддерживать не только результат, но и тех, кто его создает. Это значит:

- быть вовлеченным в обсуждение преемственности;
- видеть точки роста лидерского потенциала;
- создавать культуру развития, а не только оценки.

Совет директоров становится ментором, катализатором и партнером в развитии ключевых фигур в компании — начиная с генерального директора.

Совет директоров должен:

- задавать неудобные, но важные вопросы о демотивации, текучести, выгорании «сверху»;
- обсуждать не только систему KPI, но и культуру признания, открытости, диалога;
- поддерживать развитие лидеров, а не только их оценку;
- быть пространством менторства и осознанного лидерского роста.

Когда совет директоров вовлечен в повестку развития талантов и мотивации, он прекращает быть надзорным органом и становится частью экосистемы роста и источником энергии для ее развития.

А — АУДИТ

Аудит — это не инструмент запугивания и не формальность, а зеркало. Внешний — независимый — аудит, сфокусированный на финансовой отчетности, давно стал частью хорошей практики и воспринимается как обязательный инструмент. Зрелые советы директоров идут дальше, к работе с внутренним аудитом — управленческой диагностикой, аудитом процессов и системой принятия решений. Чтобы выработалась такая зрелая позиция, видение членов совета должно возрасти с уровня «контроля правил» до уровня «идентификации возможностей». Наблюдая за текущей деятельностью компании, члены совета директоров постоянно фиксируют свое внимание на стратегических вызовах.

Совет директоров должен:

- использовать аудит для идентификации и последующего запуска улучшений, а не только фиксации нарушений;

- работать с первопричинами, а не только с симптомами;
- развивать системную превентивность: заранее выявлять потенциальные слабости, наблюдая за моделями мышления и поведения сотрудников;
- выстраивать партнерство с органами внутреннего контроля и формировать фокус внимания и культуру взаимодействия в процессе аудита — вместо создания «карательной вертикали».

Аудит — не рутина для получения формального отчета, а триггер для кайдзен — системного улучшения, встроенного в регулярную деятельность.

Р — РИСКИ

Работа с рисками — зона развития совета. Здесь важно уйти от шаблонных реестров угроз. В центре обсуждения должен быть аппетит к риску: какие риски компания готова принять ради роста, а какие — нет? Для каких рисков важна скорость принятия решений, а для каких уже сейчас необходимо методично строить системы противодействия, чтобы в случае реализации таких рисков контролировать масштаб последствий?

Совет директоров может:

- инициировать диалог о стратегических, лидерских, операционных и ESG-рисках;
- разбирать реальные кейсы и учиться на слабых сигналах;
- внедрять практики стресс-тестирования и сценарного анализа;
- видеть в рисках не только угрозу, но и окно возможностей.

Риск — это зеркало уязвимости стратегии, а совет директоров помогает в него смотреть.

К — КОНТРОЛЬ

Контроль повышает устойчивость, но не душит инициативу. Совет директоров не должен превращаться в параллельный исполнительный орган: его назначение — задать ритм, обеспечить прозрачность и дисциплину, не мешая работать системе. Он помогает контролировать систему оперативного управления и следить за качеством внутреннего контроля.

Совет директоров:

- различает контроль и микроменеджмент;
- выстраивает регулярные сверки с ключевыми метриками;
- вовремя уточняет границы решений;
- помогает осознать, что «контроль» — это точная информация, а не «отчет» о 100%-м выполнении задач;
- обеспечивает «опорную структуру» при трансформациях.

Хороший контроль создает уверенность и управляемость. Плохой порождает апатию и очковитирательство.

К — КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Совет директоров — не только первый носитель культуры, но и источник энергии для ее трансформации. То, как он задает вопросы, формулирует обратную связь и относится к сотрудникам, определяет всю систему ценностей компании.

Совет директоров должен:

- транслировать через свою повестку приоритет этики, диалога, уважения;
- не допускать токсичных паттернов (страх, формализм, замалчивание);
- обсуждать не только цифры, но и поведение;

- быть примером открытости и рефлексии;
- фокусироваться на смыслах как источниках этики и ценностей.

Совет директоров без культуры создает культуру без привязки к актуальным смыслам. Совет директоров как источник культуры постоянно трансформирует компанию, реализуя осмысленную философию кайдзен.

Рамка СТАРКК: шесть зон влияния совета

Элемент	Вопрос, на который отвечает	Примеры влияния совета
С – Стратегия	Куда мы движемся?	Обсуждение гипотез, корректировка приоритетов, связь с бюджетом
Т – Таланты	Кто поведет за собой?	Менторство генерального директора, развитие преемственности, работа с лидерским потенциалом
А – Аудиты	Что не работает?	Работа с внутренним аудитом, выявление слабых звеньев, запуск улучшений
Р – Риски	Что может нас остановить?	Уточнение риск-аппетита, сценарное мышление, реагирование на слабые сигналы
К – Контроль	Все ли под управлением?	Настройка системной прозрачности, сверки, границы между стратегией и операционкой
К – Культура	Как мы работаем вместе?	Повестка, язык обсуждения, трансляция норм взаимодействия

1.2. ПОЧЕМУ СОВЕТЫ СТАНОВЯТСЯ НЕЭФФЕКТИВНЫМИ

Причин, по которым совет директоров прекращает работать как орган развития, может быть много. У каждой компании — свой контекст, свои ограничения, свои люди. Но есть типовые сигналы, которые повторяются из года в год, из отрасли в отрасль, — те самые звоночки, которые говорят: система дает сбой.

Давайте посмотрим на самые распространенные из них — те, что чаще всего встречаются в реальной практике.

ПОВЕСТКА — ИМИТАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Советы собираются регулярно. Повестка — заранее сверстанная, с отчетами и презентациями. Но что обсуждается в действительности? Чаще всего — операционные итоги, формальные KPI, текущие результаты. Пространства для обсуждения будущего, гипотез, вызовов почти нет.

Совет директоров формально включен в стратегию, но на практике это — один слайд в год, а то и вовсе разработанная кем-то на стороне презентация, которую «утвердили без замечаний».

Еще один тревожный сигнал — когда совет директоров полностью зависит от повестки, предложенной менеджментом.

Нет собственных тем, нет внешнего взгляда, нет острых вопросов. Совет директоров пассивен.

Не менее симптоматично, когда обсуждаются в основном прошедшие периоды: отчеты, выполнение бюджета, операционные инциденты. Будущее — не в фокусе.

Совет директоров, в котором 80% времени уходит на отчеты и нет разговора о будущем, не способен быть катализатором и источником изменений.

РАЗРЫВ С РЕАЛЬНОСТЬЮ: СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ НЕ ВИДИТ «ПОЛЕЙ»

Одна из самых типичных проблем — совет директоров оторван от операционной ткани компании. Презентации, согласованные материалы и аккуратно выровненные цифры не заменяют живого понимания.

Совет директоров не выходит в «гемба»¹¹ (то есть на рабочие места — поговорим об этом позже). Не видит клиентов, не слышит сотрудников на точках, не чувствует логистику, розницу, производственные циклы. Отсюда — иллюзия контроля и решения, принятые в «вакууме».

Что помогает в таких случаях? Гемба-дни, шэдоуинг¹² с топ-менеджерами, «полевые» выезды¹³, встречи с клиентами, прослушивание звонков, поступающих в контакт-центр. Совет директоров должен знать реальность, которую он обсуждает.

¹¹ Гемба (от яп. *gemba* — «место, где создается ценность») — управленческая практика присутствия руководителя непосредственно в операционной среде для наблюдения процессов и выявления системных разрывов. Подход описан в работах М. Imai (*Gemba Kaizen*) и в практике *Lean*-управления. — Прим. ред.

¹² Шэдоуинг (от англ. *shadowing* — «следование тенью») — практика наблюдения за работой руководителя или ключевого сотрудника в реальном времени без вмешательства в процесс с целью диагностики управленческих паттернов, принятия решений и коммуникации. — Прим. ред.

¹³ Полевые выезды — практика регулярного посещения советом директоров или собственником операционных подразделений, торговых точек, производственных площадок с целью получения прямой информации о процессах, клиентском опыте и управленческой культуре. — Прим. ред.

НЕХВАТКА ДОВЕРИЯ: «КАЖДЫЙ ЗА СЕБЯ»

Без доверия между менеджментом, советом и собственником невозможно обсуждение сложных тем — а без них не бывает настоящей стратегии. Когда менеджмент готовит материалы на «безопасную» тему, совет директоров задает вопросы, на которые уже есть ответы, а собственник не делится тем, что на самом деле его волнует, все играют свои роли, но этот спектакль никому не интересен.

Совет директоров без доверия — это не орган развития, а панель согласования отчетов.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ НЕ УЧИТСЯ, НЕ ОБНОВЛЯЕТСЯ

Роль совета — не только контролировать, но и мыслить. К сожалению, мы часто видим, как совет директоров живет прошлым опытом: «У нас так было в 2008 году», «Я такое видел на предыдущем заводе» и т.п. Все это важно, но, если нет разговора о будущем, оно никогда не наступит.

Совет директоров должен быть в курсе трендов, приглашать внешних экспертов, обсуждать новые вызовы, быть живым интеллектуальным органом, а не архивом опыта.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КАК АДМИНИСТРАТОР, А НЕ ФАСИЛИТАТОР

Председатель — это не просто модератор встречи. Он должен быть фасилитатором смысла. От него зависит, о чем говорят, в какой тональности и с каким уровнем вовлечения.

Если председатель пассивен — заседания становятся протокольными. Если он активен — совет директоров оживает.

Хороший председатель — это источник смыслов, архитектор повестки, драматург обсуждения, носитель темпа.

ИЛЛЮЗИЯ СТРУКТУРЫ: ВСЕ ЕСТЬ, НО НИЧЕГО НЕ РАБОТАЕТ

Нередко бывает так, что на бумаге есть стратегия, риски, аудит, комитеты, мотивация. Но все это — для галочки, потому что:

- стратегия утверждена, но не обсуждается;
- риски занесены в реестр, но никто не работает с допущениями;
- мотивация обсуждается постфактум, когда премии уже выданы;
- комитеты существуют, но без конкретного содержания;
- решения принимаются «по умолчанию»: обсуждений нет, голосуют единогласно, чтобы не конфликтовать;
- на заседаниях нет искреннего, живого диалога — только вежливость и формальные реплики или споры без желания сблизить точки зрения и найти общую основу для развития.

Это следствия того, что форма подменила смысл.

ДОКУМЕНТЫ ВАЖНЕЕ ДИСКУССИИ

Заседания совета превращаются в проверку оформления файлов: шрифт не тот, таблица не влезла, слайд перегружен. Внимание уходит на форму — и теряется суть.

Повестка перегружена материалами, но не вопросами. Нет фокуса на том, что сейчас действительно важно.