

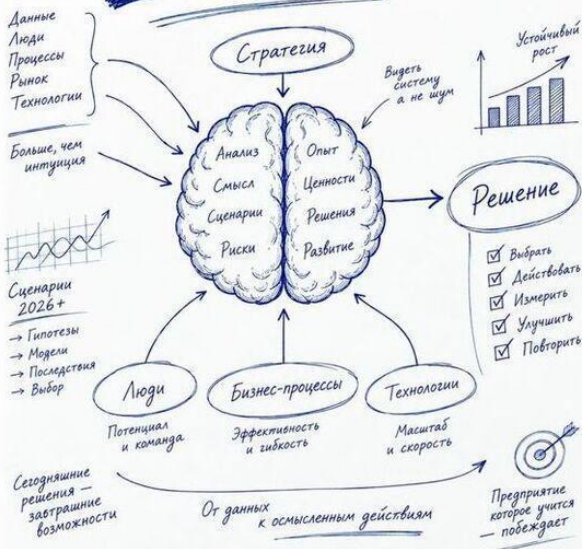
12+

Кирилл Ледовский

Ежегодный выпуск

Мозг фирмы: 2026

Вычислимое исследование
будущего предприятия



Кирилл Ледовский

Мозг фирмы: 2026

<https://litres.ru/74591913>

ISBN 9785007147248

Аннотация

Эта книга написана для директора сложного промышленного предприятия, который принимает одно решение за предприятие как целое, хотя исходные данные приходят из разных функций. Новый контракт, сбой поставщика, отказ оборудования или дефицит компетенции быстро превращают локально правильные расчёты в общий вопрос ответственности: что предприятие действительно способно обещать и какие возможности останутся после выбранного хода.

Содержание

Введение	6
Часть I. Берём?	9
Глава 1. Пять ответов. Одно обязательство	10
Новый заказ входит в уже занятое будущее	10
Почему локальные «да» не складываются	11
Рабочий рисунок директора	12
Решение меняет само поле будущего	14
Что должно появиться вместо суммы заключений	16
Глава 2. Что именно мы сохраняем	18
Жизнеспособность начинается с приоритета	18
Новый ГОЗ сталкивается не с ресурсами, а с обещаниями	19
Когда сохранить всё уже невозможно	20
Защищаемое множество может меняться	22
Директору нужен не лозунг, а поле компромиссов	23
Из приоритета появляется измеримый вопрос	24
Глава 3. До какого момента ещё есть выбор	26
Одинаковое действие в разное время — разные решения	26

Ресурс, способность и готовность	27
Доказательство готовности	29
Как сжимается время решения	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Мозг фирмы: 2026

Кирилл Ледовский

© Кирилл Ледовский, 2026

ISBN 978-5-0071-4724-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Эта книга написана для директора сложного промышленного предприятия, **который принимает одно решение за предприятие как целое, хотя исходные данные приходят из разных функций.** Новый контракт, сбой поставщика, отказ оборудования или дефицит компетенции быстро превращают локально правильные расчёты в общий вопрос ответственности: что предприятие действительно способно обещать и какие возможности останутся после выбранного хода.

Обычные планы, отчёты и экспертные заключения хорошо описывают свои участки, но директору требуется другая конструкция. Ему важно видеть **не только текущий план и не просто несколько сценариев, а портфель будущих продолжений:** какие угрозы он действительно переживает, какие ветви независимы, насколько они готовы к активации, сколько времени занимает переход и что приходится постоянно тратить, чтобы эти возможности не исчезли.

Книга вводит для этой задачи вычислимое поле жизнеспособных продолжений. Оно собирает существенные обязательства, ресурсы, способности, готовность, полномочия, ограничения и факты в связанную картину; затем позволяет **пересчитывать не только отдельные маршруты, но и качество удерживаемого портфеля будущего.** Вы-

бор при этом остаётся у директора: вычислительный контур отбраковывает нежизнеспособное, показывает зависимости, цену и последствия, но не подменяет управленческую власть.

Сквозной стенд книги — условное промышленное предприятие «Вектор» примерно на пятьсот сотрудников, принимающее крупный государственный оборонный заказ. На его примере рассматриваются срыв поставки, входной брак, дефицит времени, потеря резерва, отказ критического ресурса, восстановление и ситуации, когда новый факт меняет уже не только состояние предприятия, но и саму модель причинных связей.

Практический результат книги — рабочая способность директора держать перед собой **не один утверждённый план и не счётчик сценариев, а проверяемый портфель продолжений**. Нужно видеть защищаемый результат, покрытие угроз, независимость вариантов, их готовность и время активации, цену удержания будущего открытым и границу, за которой требуется уже другое решение. Финал возвращает эту конструкцию в эксплуатационный цикл: новый факт → пересчёт портфеля → выбор человека → действие → подтверждённый результат → новое состояние предприятия.

Книга ведёт директора не к одному расчёту, а к замкнутой дисциплине управления жизнеспособностью. Сигнал должен вовремя попасть в поле внимания; ло-

кальные знания — собраться в проверяемые утверждения; противоречия — остаться видимыми; несколько объяснений — породить разные ожидания; действие — изменить реальность и, когда это допустимо, проверить понимание; результат — обновить модель без переписывания прошлого; после адаптации предприятие должно восстановить или создать новые возможности будущего.

Директору нужен не ещё один отчёт и не счётчик сценариев, а проверяемый портфель будущего: что можно сделать, какие угрозы он переживает, на чём держится и сколько стоит удерживать его открытым.

ERP показывает факты. Модель показывает зависимости и разногласия. Портфель показывает реальные продолжения. Директор выбирает допустимый компромисс, действие проверяется фактом, а предприятие заново открывает следующее поле выбора.

Часть I. Берём?

Новое крупное обязательство входит в уже занятое будущее предприятия. Локально правильные ответы служб ещё не дают решения целого: нужно понять, что предприятие обязано сохранить, **какое пространство будущих вариантов останется после ответа «да»**, какие скрытые общие зависимости появятся и сколько будет стоить удерживать нужные возможности открытыми.

Глава 1. Пять ответов. Одно обязательство

Новый заказ входит в уже занятое будущее

У директора сложного промышленного предприятия нет недостатка в информации. На его стол приходят планы, графики производства, договоры, расчёты, сведения о поставках, ремонтах, денежных потоках и загрузке людей. **Проблема возникает в тот момент, когда из этих материалов нужно принять одно решение от имени предприятия.** Ответственность у директора целая, а профессиональные картины приходят к нему частями.

Условное предприятие «Вектор» получает предложение по новому крупному государственному оборонному заказу. На заводе работает около пятисот человек, идут действующие программы, часть оборудования загружена плотно, несколько покупных позиций имеют длинный цикл поставки, отдельные операции держатся на редких компетенциях. Новый заказ технологически знаком, коммерчески важен и в первом приближении выглядит исполнимым. **Именно поэтому вопрос директора звучит коротко: «Берём?»**

Коммерческий блок показывает ценность заказа и обязательства перед заказчиком. Финансы считают авансирование, закупочную нагрузку и денежный профиль. Производство проверяет маршруты, оборудование и календарь. Снабжение смотрит поставщиков, сроки и аналоги. Технический блок оценивает испытания, ремонты, оснастку и редкие компетенции. Каждый делает свою работу правильно, и в каждой локальной модели прямого запрета может не оказаться.

Пять профессионально правильных ответов ещё не образуют одно решение предприятия.

«Каждая служба может быть права на своём участке. Директору нужно проверить, описывают ли все расчёты одно и то же будущее предприятия».

Почему локальные «да» не складываются

Финансовая модель может быть корректной при условии, что поставка приходит к определённой дате. Производственный план может быть реалистичным при условии, что испытательный стенд свободен в нужное окно. Снабжение может иметь альтернативного поставщика, но не знать, что техническое подтверждение аналога занимает

больше времени, чем остаётся до запуска. Кадровая обеспеченность может выглядеть нормальной по численности, хотя фактическое право выполнить критическую операцию есть у одного специалиста.

Ни одна из этих картин не обязана содержать ошибку. Ошибка появляется на следующем уровне — когда предположения одной функции молча превращаются во входные данные другой. Тогда предприятие получает несколько безупречных локальных расчётов, которые описывают разные версии будущего. Директору приходится вручную выяснять, совпадают ли даты, ресурсы, полномочия и обязательства в этих версиях.

В этом месте особенно опасна фраза «ресурс есть». На складе действительно лежит материал, но он может быть уже связан другим заказом. Испытательный стенд существует, но его окно занято. Специалист числится в штате, но в нужный момент работает на другой критической операции. Деньги ожидаются на счёте, но часть их уже фактически принадлежит другому обязательству. Для решения важен не сам ресурс, а возможность законно и вовремя включить его в конкретную траекторию.

Рабочий рисунок директора

Сильный директор обычно не ждёт, пока кто-то принесёт ему идеальную интегральную модель. Он на-

чинает собирать ситуацию сам. На совещании уточняет даты и ограничения, после совещания делает пометки: новый ГОЗ, поставщик, стенд, специалист, действующий заказ, крайний срок. Между ними появляются стрелки. Часть стрелок быстро отпадает, часть превращается в вопросы к конкретным людям. Такой рабочий рисунок — нормальный инструмент управления, потому что он заставляет удерживать не отчёты, а связи между обязательствами и ресурсами.

Эта работа похожа на инженерный кульман: директор собирает конструкцию из предметов, которые действительно определяют решение. У такого способа есть сильная сторона — опытный руководитель быстро отбрасывает второстепенное и чувствует, где прячется настоящая зависимость. Но у него есть естественный предел. На лист обычно попадают те варианты, которые команда уже придумала. Неочевидные комбинации действий, общие скрытые зависимости и последствия второго шага приходится удерживать в голове.

Пока связей немного, человеческая команда справляется хорошо. Когда одно изменение затрагивает одновременно поставку, производство, испытания, деньги и два действующих контракта, **каждый новый вариант требует повторной сборки всей картины.** Время уходит уже не столько на выбор, сколько на восстановление того, что изменилось после предыдущего выбора.

Решение меняет само поле будущего

Допустим, новый заказ можно принять, если заранее заказать критический компонент, зарезервировать испытательное окно и переставить несколько работ в действующей программе. Директор принимает такое решение. С этого момента предприятие уже другое: часть материала получает новое назначение, испытательный стенд теряет свободное окно, редкая компетенция получает дополнительную нагрузку, денежный резерв начинает выполнять новую функцию. **Решение не только выбирает путь — оно закрывает одни будущие возможности и открывает другие.**

Именно здесь обычная логика «проверили план — подписали контракт» становится недостаточной. Завод живёт дальше. Поставщик может сдвинуть срок. Партия может не пройти входной контроль. Станок может встать. Испытания могут потребовать повторного цикла. Человек с уникальным допуском может стать недоступен. После каждого такого события прежний рабочий рисунок перестаёт быть текущим, потому что изменилась сама исходная точка.

Поэтому директорский вопрос сильнее, чем «способны ли мы выполнить новый заказ при сегодняшнем плане?». Практический вопрос звучит так: какое пространство будущих продолжений останется у предприятия после ответа «да», ес-

ли реальность начнёт отклоняться от исходного плана? **Принимать контракт — значит не только занять ресурсы сегодня, но и изменить будущий портфель**: часть возможностей закрыть, часть сделать зависимыми от общих узлов, а часть поддерживать за отдельную цену.

Ответ «да» расходует не только ресурс, но и будущую свободу перестройки. Новый контракт закрепляет окна оборудования, материал, денежные лимиты, людей, допуски, договорные права и последовательности действий. Даже полезное обязательство может сделать следующий хороший ход невозможным, если после него предприятие потеряет критические степени свободы.

Директор принимает не столько обязательства, сколько расходует степени свободы предприятия.

Выбранное обязательство оставляет после себя новую геометрию предприятия. Одни будущие ветви закрываются, другие становятся дороже, третьи требуют новых способностей, а некоторые ранее независимые маршруты начинают сходиться на общем узле. Поэтому контракт оценивается ещё и по тому, какое предприятие останется после его принятия.

Решение директора следует оценивать не только по ближайшей задаче, но и по тому, какой портфель будущих возможностей останется после выбора и сколько будет стоить удерживать его открытым.

Контракт может быть исполним сегодня и одновременно сузить завтрашний выбор. Поэтому директор смотрит не только на план исполнения, но и на то, какие степени свободы останутся после ответа «да».

Что должно появиться вместо суммы заключений

Первый шаг новой модели — получить несколько допустимых продолжений, не выбирая вместо директора: дождаться основного поставщика, открыть альтернативную закупку, изменить производственную последовательность, использовать кооперацию, перераспределить ресурс, изменить условия исполнения. Но после этого нужно сделать второй шаг: **проверить, действительно ли эти продолжения отвечают на угрозы по-разному**, не сходятся ли они на одной критической зависимости, готовы ли к фактической активации и успевают ли сработать в нужном горизонте.

Количество вариантов само по себе ничего не гарантирует. Пять маршрутов могут зависеть от одного производителя второго уровня, одного испытательного стенда, одной банковской линии или одного человека с неформализованным знанием. Кроме того, резервный путь нужно поддерживать: проверять поставщика, сохранять компетенцию, продлевать лицензию, обслуживать оснастку, держать данные и договорённости в рабочем состоянии. Поэтому поле

вариантов должно быть не списком идей, а портфелем, качество которого можно объяснить директору.

Глава 2. Что именно мы сохраняем

Жизнеспособность начинается с приоритета

Фраза «предприятие должно сохранить жизнеспособность» звучит убедительно, пока не возникает реальный конфликт. В спокойном режиме можно одновременно стремиться выполнить все контракты, удержать маржу, не трогать резерв, не переносить ремонт и не менять приоритеты. В кризисе эти цели начинают конкурировать. Тогда директору приходится ответить не на абстрактный вопрос о выживании, а на конкретный: что именно мы обязаны сохранить в этой ситуации?

Для одного решения защищаемым может быть срок государственного контракта. Для другого — безопасность людей и оборудования. В третьем случае критично сохранить ликвидность предприятия, технологическую способность или линию производства, даже если часть коммерческой программы придётся перенести. Защищаемое множество всегда относится к конкретной угрозе, горизонту и уровню системы. Без этого любое утверждение «вариант жизнеспособен» остаётся слишком неопределённым.

Пока не определено, что именно сохраняется, нельзя содержательно сказать, что вариант жизнеспособен.

«Нельзя сказать, жизнеспособен ли вариант вообще. Сначала нужно назвать, что именно предприятие обязано сохранить в этой ситуации».

Новый ГОЗ сталкивается не с ресурсами, а с обещаниями

Вернёмся к «Вектору». **Новый заказ не просто потребляет металл, станочные часы и деньги.** Он входит в систему уже принятых обещаний. Один действующий контракт использует часть того же испытательного ресурса. Другой требует редкого компонента. Ремонтная программа занимает окно оборудования. Финансовый календарь связан с закупками и авансами по другим проектам. Любая попытка ускорить новый ГОЗ перераспределяет не абстрактные запасы, а чьи-то уже существующие права на будущие ресурсы.

Именно поэтому локальное решение «заберём материал со склада и потом восстановим запас» может быть физически исполнимым и одновременно разрушительным для предприятия. Если материал обеспечивал другой обязательный выпуск, проблема не исчезает — она переносится. **Система способна выполнить действие, но целое предприятие теряет ранее защищаемый результат.** В этой

точке директору нужно различать техническую возможность и допустимое продолжение.

Та же логика относится к людям и полномочиям. Можно найти сотрудника похожей квалификации, но у него может не быть требуемого допуска. Можно технически передать операцию на другую площадку, но ещё не иметь согласованного решения качества или заказчика. Возможность становится реальной только тогда, когда вместе сходятся ресурсы, право действия, время и подтверждение готовности.

Когда сохранить всё уже невозможно

Серьёзный стресс почти всегда обнажает ограничение, которое в обычной работе скрыто запасом. Если критический поставщик срывается, а резерв материала рассчитан только на часть горизонта, предприятие может оказаться перед выбором: поддерживать одновременно две программы уже нельзя. В этот момент сильное управление не изображает, что все исходные цели по-прежнему равноправны. Оно переводит цели в явный порядок приоритетов.

Так появляется компрессия миссии — временное уменьшение набора целей ради сохранения минимально необходимой функции и возможности продолжать работу. Для завода это может означать перенос некритической серии, остановку менее приоритетного проекта, от-

каз от части планового выпуска, переход на деградированный режим обслуживания или концентрацию ресурсов на одном обязательстве. Смысл не в том, чтобы легче отказаться от обещаний. Смысл в том, чтобы вовремя отличить управляемое сокращение задачи от неуправляемого разрушения всей программы.

Директор принимает такое решение только в пределах своей власти и ответственности. В модели поэтому важен не только предмет, но и полномочие: кто вправе изменить приоритет, снять резерв, перенести ремонт, согласовать замену, изменить условия договора. Система может показать, что некоторый ход физически существует, но не должна считать его доступным, пока необходимое полномочие не получено или заранее не делегировано.

Защищаемое множество должно содержать не только итоговый срок или функцию, но и минимальный жизнеспособный уровень тех частей предприятия, из которых берётся ресурс. Если новый ГОЗ спасается изъятием людей, материала или окна у другого контура, модель должна показать, не опустилось ли донорское подразделение ниже собственного критического минимума и не перенеслась ли авария на следующий масштаб.

Жизнеспособность не складывается арифметически снизу вверх.

Локально полезное действие не обязательно полезно предприятию целиком. Директору нужно видеть, кто сохраняет результат и кто платит за это решение.

Защищаемое множество может меняться

При первом разговоре о новом ГОЗ директор может защищать одновременно действующие контракты, готовность линии, денежную устойчивость и резерв критических материалов. После серьёзного сбоя часть целей приходится пересмотреть. Важно, что такое изменение не должно происходить незаметно. **Если защищаемое множество изменилось, модель обязана считать уже другую задачу** и показывать, какой именно компромисс санкционирован.

Представим, что входной контроль бракует всю партию критической детали. До сдачи остаётся несколько недель. Один путь — срочно купить замену по высокой цене. Второй — отдать часть работ на кооперацию. Третий — перенести менее приоритетный заказ и освободить материал. Четвёртый — договориться с заказчиком об изменении этапности поставки. Эти варианты нельзя сравнить одной шкалой, пока директор не определил, что должно быть сохранено: исходный срок любой ценой, совокупность двух обязательств, критическая функция линии или финансовая устойчивость предприятия.

После такого выбора часть решений, которые раньше казались недопустимыми, может стать рациональной. Например, предприятие сознательно теряет часть маржи или принимает дополнительную кооперацию, чтобы сохранить контракт и линию. В другой ситуации оно, наоборот, не должно жертвовать всем ради одной даты, если такая жертва разрушает способность выполнять остальные обязательства. **Жизнеспособность не задаётся одной вечной целью; она проверяется относительно явно защищаемого результата.**

Директору нужен не лозунг, а поле компромиссов

Поэтому будущая система должна показывать по каждому варианту не только «можно/нельзя». **Директору важно видеть, что вариант сохраняет, чем жертвует, какие права и ресурсы требует и какое состояние оставляет после исполнения.** Один путь может сохранить срок, но съесть резерв материала. Другой — сохранить резерв, но потребовать изменения этапности контракта. Третий — сохранить оба обязательства, но создать зависимость от новой кооперации. В этом и состоит реальное поле решения.

Такая постановка меняет смысл стресс-тестирования. Мы больше не пытаемся доказать, что предприятие лю-

бой ценой удерживает исходную конфигурацию. Мы проверяем, какие защищаемые результаты можно сохранить при разных уровнях стресса и какой режим работы для этого потребуется. Иногда жизнеспособность означает штатное исполнение. Иногда — контролируемый деградированный режим. Иногда — безопасную остановку части деятельности, чтобы сохранить линию предприятия и возможность восстановиться.

Сильный директорский вопрос в кризисе звучит так: что мы сохраняем, чем готовы пожертвовать и какое продолжение после этого у нас останется?

«У кризисного решения нет одной универсальной шкалы. Директор выбирает между разными компромиссами — и должен видеть последствия каждого».

Из приоритета появляется измеримый вопрос

Когда защищаемое множество определено, расчёт становится намного строже. Можно проверить, до какого момента конкретный путь ещё сохраняет нужный результат. Можно увидеть, какие ресурсы действительно готовы к использованию, а какие существуют только формально. **Можно различить обычное решение и аварийное действие, которое имеет смысл лишь до определённой даты.** Так вре-

мя становится самостоятельной координатой решения.

В промышленной жизни решение часто перестаёт быть хорошим не потому, что изменилось его содержание, а потому, что оно принято слишком поздно. Альтернативного поставщика можно подключить за три месяца до контрольной точки и уже нельзя подключить за два дня. Ремонт можно перенести до начала критической серии и нельзя перенести после отказа оборудования. Переговоры с заказчиком полезны до того, как сорван его собственный кооперационный граф. Поэтому директору нужен не только набор допустимых вариантов, но и горизонт, в пределах которого каждый вариант ещё имеет смысл.

Глава 3. До какого момента ещё есть выбор

Одинаковое действие в разное время — разные решения

На заводе регулярно встречается ситуация, когда формально решение существует, но практически оно уже опоздало. Поставщика можно заменить, только новый цикл закупки занимает тридцать дней. Деталь можно привезти авиацией, но её ещё нужно изготовить и пройти входной контроль. Станок можно восстановить заменой блока, однако блок едет четыре недели. Если изделие нужно сдавать в понедельник, наличие такого решения ничего не меняет.

Поэтому у каждого продолжения есть собственный горизонт жизнеспособности — период, в котором действие ещё способно сохранить выбранное защищаемое множество. За этим горизонтом тот же самый ход может остаться технически возможным, но уже не спасти обязательство. Это простое различие меняет качество управления: директор видит не только список действий, а время, в течение которого каждое действие остаётся рабочим.

У одного решения несколько разных временных

границ, и смешивать их опасно. Сначала может закрыться момент, когда ещё можно начать понимать проблему; затем — окно безопасной проверки; потом — последний момент начать создавать новый вариант; после него — последний момент активировать уже готовую ветвь; и только в конце находится дедлайн результата.

Ожидание — это не отсутствие решения. Ожидание расходует запас жизнеспособного времени.

Проверка имеет смысл только тогда, когда её результат ещё успеет изменить действие. Если ответ эксперимента приходит после последнего момента запуска поставщика, ремонта, согласования или переговоров, он может быть интересен, но уже не имеет управленческой ценности для текущего решения.

Вариант существует для директора только пока успевает изменить исход до необратимой потери защищаемого результата.

Решение может оставаться технически возможным и уже быть управленчески бесполезным. Директору нужно знать не только «что делать», но и до какого момента ещё можно начать понимать, готовить и действовать.

Ресурс, способность и готовность

Временная граница особенно хорошо показывает

различие между ресурсом, способностью и готовностью. Ресурс — это то, чем предприятие располагает или к чему может получить доступ: деньги, станок, поставщик, материал, специалист, транспорт. Способность появляется тогда, когда из нужной комбинации ресурсов действительно можно выполнить действие: заказать деталь, изготовить её, провести испытание, заменить операцию, передать работу на кооперацию.

Готовность строже. Она означает, что способность подтверждена для конкретной ситуации и конкретного времени. Поставщик существует — это ресурс. Он умеет изготовить нужную позицию — это способность. Он подтвердил объём, срок, технологию, документы и реально успевает поставить в окно, которое сохраняет контракт, — это готовность. Та же последовательность относится к оборудованию и людям.

Для директора это снимает опасную иллюзию «у нас есть резерв». Резервный станок полезен, если он совместим с операцией, имеет оснастку, доступен в нужную смену и на нём может работать допустимый исполнитель. Второй поставщик полезен, если у него независимый источник, подтверждён срок и пройдены необходимые допуски. Деньги полезны, если их можно использовать в нужном контуре и нужной дате. Наличие ресурса — только начало проверки.

Доказательство готовности

В аварийной ситуации слова «скорее всего успеем» стоят слишком дорого. Поэтому **готовность должна иметь основание**: подтверждение поставщика, зарегистрированное окно оборудования, решение качества, доступность специалиста, финансовый лимит, согласование заказчика. Это не означает, что предприятие превращает каждое решение в бюрократический архив. Основание нужно ровно в тех точках, где от него зависит жизнеспособность траектории.

Такая дисциплина особенно важна для резервных путей. В обычной работе часто считается, что «если что, отдадим на сторону». Но внешняя кооперация становится настоящей веткой только после проверки мощности, срока, качества, логистики и полномочий. Иначе она остаётся успокаивающей гипотезой. В вычислимом поле вариантов гипотеза может быть видна, но не должна учитываться как подтверждённое спасение.

У готовности есть срок годности. Резервный поставщик, площадка, технология, лицензия, оснастка или компетенция, которые давно не проверялись в рабочих условиях, могут оставаться в справочнике и уже не существовать как реальная ветвь. Меняются мощности, люди, данные, конфигурации, допуски и логистика. **Неиспользуемая возмож-**

ность постепенно теряет готовность, если предприятие не тратится на её поддержание.

Как сжимается время решения

Предположим, критический компонент должен участвовать в сборке через сорок пять дней. На этом горизонте у «Вектора» может быть несколько путей: основной поставщик, независимый альтернативный поставщик, изменение очередности, предварительная переработка части изделия, кооперация, резерв материала. Через две недели один путь исчезает из-за минимального срока производства. Ещё через десять дней кооперация требует уже авиационной доставки и отдельного согласования. За несколько дней до сборки остаётся только резерв, который раньше предприятие не хотело трогать.

Внешне проблема та же самая — отсутствует компонент. Но управленческая ситуация уже другая. На первом горизонте директор выбирает между несколькими нормальными продолжениями. На втором — между дорогими. На третьем — между аварийными. Затем может наступить точка, в которой ни одно действие уже не сохраняет исходный срок. Именно эту точку важно увидеть заранее, потому что после неё правильной управленческой работой становятся уже переговоры об изменении обязательства, а не попыт-

ка изображать, что план ещё можно догнать.

Для кооперационной цепочки это особенно важно. Если предприятие понимает невозможность за три месяца, заказчик ещё способен перестроить собственную программу, изменить этапность или открыть другой путь. Если о невозможности сообщают в последний момент, проблема передаётся вверх по цепочке уже без времени на адаптацию. **Запоздалое признание границы жизнеспособности часто опаснее самого исходного сбоя.**

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.