

А	а
Б	б
В	в
Г	г
Д	д
Е	е
Ё	ё
Ж	ж
З	з
И	и
Й	й

К	к
Л	л
М	м
Н	н
О	о
П	п
Р	р
С	с
Т	т
У	у
Ф	ф

Х	х
Ц	ц
Ч	ч
Ш	ш
Щ	щ
Ъ	ъ
Ы	ы
Ь	ь
Э	э
Ю	ю
Я	я

И К У  
С П О

В Е Я  
Э Ш А

П О Е  
К О В

# Искусство ведения проектов

РМВОК от Сунь-цзы. Часть 5

Между написанием классического трактата Сунь-цзы «Искусство войны» и свода рекомендаций управлению проектами РМВОК более двух тысячелетий. Однако между ними немало общего. Мы завершаем публикацию интерпретацию текста трактата Сунь-цзы – изложение идей трактата применительно к сфере управления проектами, сделанное Алексеем Головиным. Первая, вторая, третья и четвертая части текстов были опубликованы в № 1 и 2/2011, № 1/2012 и № 2/2012 соответственно. Мы публикуем оригинальный тракт Сунь-цзы и его интерпретацию параллельными текстами. В левой колонке – выдержки из трактата Сунь-цзы «Искусство войны», в правой – их интерпретация для управления проектами.

# Искусство войны (Сунь-цзы)      Искусство ведения проектов

## Глава XI

### Девять местностей

2. Когда князья сражаются на собственной земле, это будет местность рассеяния;  
 когда заходят в чужую землю, но не углубляются в нее, это будет местность неустойчивости;  
 когда и я могу ею пройти, и он может ею пройти, это будет местность смешения;  
 когда земля князя принадлежит всем троим и тот, кто первым дойдет до нее, овладеет всем в Поднебесной, это будет местность-перекресток;  
 когда заходят глубоко на чужую землю и оставляют в тылу у себя много укрепленных городов, это будет местность серьезного положения;  
 когда путь, по которому входят, узок, а путь, по которому уходят, околный, когда он с малыми силами может напасть на мои большие силы, это будет местность окружения;  
 когда бросаясь быстро в бой, уцелевают, а не бросаясь быстро в бой, погибают, это будет местность смерти.

### Особенности ведения проектов

2. Когда проект ведется только собственными силами, сил обычно не хватает;  
 когда тема проекта тебе не знакома, успех не гарантирован;  
 когда в проект попадают различные участники, дополнительно возникают проблемы согласования и координации;  
 когда в проекте несколько участников, нужно захватить лидерство, остальные пусть будут субординациями;  
 когда вы увязли в проекте и при этом не закончили несколько других, вы попали в серьезное положение;  
 когда пространство маневра ограничено и ресурсы исчерпаны, противник воспользуется ситуацией, чтобы дискредитировать проект;  
 когда на опасность реагируют быстро, проект можно спасти, когда опаздывают, подвергают проект смертельной опасности.



### Сунь Цзы

Китайский стратег и мыслитель, предположительно живший в VI или, по другим источникам, в IV веке до н.э. Служил командующим войсками князю Хо Люю в царстве У. Благодаря победам Сунь Цзы царство У усилило свое могущество, и вошло в число царств цивилизованного Китая. Вэй Лао Цзы писал: «Был человек, который имел всего 30 000 войска, и в Поднебесной никто не мог противостоять ему. Кто это? Отвечаю: Сунь Цзы». По просьбе князя Хо Люя Сунь Цзы написал трактат о военном искусстве, традиционно называемый «Искусство войны».

3. Поэтому в местности рассеяния не сражайся; в местности неустойчивости не останавливайся; в местности оспариваемой не наступай; в местности смешения не теряй связи; в местности - перекрестке заключай союзы; в местности серьезного положения грабь; в местности бездорожья иди; в местности окружения соображай; в местности смерти сражайся.

5. Осмелюсь спросить: а если противник явится в большом числе и полном порядке, как его встретить? Отвечаю: захвати первым то, что ему дорого. Если захватишь, он будет послушен тебе.

6. В войне самое главное — быстрота: надо овладеть тем, до чего он успел дойти; идти по тому пути, о котором он и не помышляет; нападать там, где он не остерегается.

8. Грабя тучные поля, имей в достатке продовольствие для своей армии; тщательно заботься о солдатах и не утомляй их; сплывай их дух и соедини их силы. Передвигая войска, действуй согласно своим расчетам и планам и думай так, чтобы никто не мог проникнуть в них.

9. Бросай своих солдат в такое место, откуда нет выхода, и тогда они умрут, но не побегут. Если же они будут готовы идти на смерть, как же не добиться победы. И воины и прочие люди в таком положении напрягают все свои силы. Когда солдаты подвергаются смертельной опасности, они ничего не боятся; когда у них нет выхода, они держатся крепко; когда они заходят в глубь неприятельской земли, их ничто не удерживает; когда ничего поделать нельзя, они дерутся.

3. Поэтому не надейся только на свои силы; не занимайся проектом, если тема тебе незнакома; не трать силы и время на участие в тендерах; при большом числе участников не теряй связи; по специальным вопросам нанимай субподрядчиков; если увяз в проекте, постарайся уйти с меньшими потерями; в тяжелом проекте упорно иди вперед; если зашел в тупик, думай, как выбраться; если проект под угрозой, действуй быстро и энергично.

5. Осмелюсь спросить: а если противник все-таки собран и организован, что предпринять в этом случае? Отвечаю: найди его больное место. Если сможешь надавить на него, он будет нейтрализован.

6. **В проекте самое главное — не останавливаться: быстрота не дает возможности противнику успевать за твоими действиями;** позволяет выполнять то, о чем он не подозревает; достигать результата там, где он не ожидает.

8. Получив достойное финансирование, не скупись на поощрения, тщательно планируй работу и загрузку участников проекта, проводи неформальные встречи. Тем не менее, не обязательно делиться всей информацией с участниками проекта.

9. **Сделай проект значимым для руководства и освещай его в прессе, свяжи успех проекта с повышением людей в должности и тогда станет невозможным отступление.** Это мобилизует участников проекта и позволит достичь успеха. И участники проекта, и лидеры команды в таком положении напрягают все свои силы. Когда они опасаются за свою карьеру, они ничего не боятся; когда сроки поджимают, они выполняют план; когда они преодолели первые трудности, их не удержать; когда начальство жмет, они отдают все силы.

**Алексей Головин,**  
директор по качеству  
«Челябинского тракторного завода —  
УРАЛТРАК»  
С ним можно связаться по e-mail:  
a\_golovin@inbox.ru



12. Когда солдаты говорят: «имущество нам более не нужно» — это не значит, что они не любят имущества. Когда они говорят: «жизнь нам более не нужна!» — это не значит, что они не любят жизни. Когда выходит боевой приказ, у офицеров и солдат, у тех, кто сидит, слезы льются на воротник, у тех, кто лежит, слезы текут по подбородку. Но когда люди поставлены в положение, из которого нет выхода, они храбры, как Чжуань Чжу и Цао Куй.

13. Поэтому тот, кто хорошо ведет войну, подобен Шуайжань. Шуайжань — это чаншаньская змея. Когда ее ударяют по голове, она бьет хвостом, когда ее ударяют по хвосту, она бьет головой; когда ее ударяют посередине, она бьет и головой и хвостом.

14. Осмелюсь спросить: а можно ли сделать войско подобным чаншаньской змее? Отвечаю: можно. Ведь жители царств У и Юе не любят друг друга. Но если они будут переправляться через реку в одной лодке и будут застигнуты бурей, они станут спасать друг друга, как правая рука левую.

15. По этой причине, если даже связать коней и врыть в землю колеса повозок, все равно на это еще полагаться нельзя. Вот когда солдаты в своей храбрости все как один, это и будет настоящее искусство управления войском.

17. Вот дело полководца: он должен сам быть всегда спокоен и этим непроницаем для других; он должен быть сам дисциплинирован и этим держать в порядке других. Он должен уметь вводить в заблуждение глаза и уши своих офицеров и солдат и не допускать, чтобы они что-либо знали. Он должен менять свои замыслы и изменять свои планы и не допускать, чтобы другие о них догадывались. Он должен менять свое местопребывания, выбирать себе окружные пути и не допускать, чтобы другие могли что-либо сообразить.

12. Когда участники проекта говорят: «премия нам более не нужна» — это не значит, что они не любят денег. Когда они говорят: «должность нам более не нужна!» — это не значит, что они отказались от карьеры. Когда выходит приказ о наказании, они расстраиваются. Но если под угрозой карьера, репутация, потеря доходов, они сделают все, чтобы выполнить проект.

13. Реакция на неприятности должна быть следующей: **когда у тебя неудача на одном участке, компенсируй ее успехом на другом**, если в ходе проекта случился серьезный кризис, действуй по всем направлениям.

14. Осмелюсь спросить: а можно ли обеспечить сотрудничество людей, по-разному относящихся к проекту? Отвечаю: можно. Ведь не секрет, что **у проекта всегда есть сторонники и противники. Но если в проекте они будут поставлены в равные условия и неприятности будут общими, они станут сотрудничать**, как правая рука и левая.

15. По этой причине нельзя полагаться только на приказы и наказания. Вот **когда участники проекта станут сотрудничать, это и будет настоящее искусство управления проектом.**

17. Вот качества опытного руководителя проекта: он должен сам быть всегда спокоен и непроницаем для других; он должен быть сам дисциплинирован, и этим поддерживать дисциплину в команде. Он должен выглядеть уверенным при любых обстоятельствах и не делиться всей информацией. Он должен менять свои замыслы и изменять свои планы и не допускать, чтобы другие о них догадывались. Он должен добиваться успеха в неожиданных местах, обходя сложные участки, и не допускать, чтобы другие успели на это отреагировать.

18. Ведя войско, следует ставить его в такие условия, как если бы, забравшись на высоту, убрали лестницы. Ведя войско и зайдя с ним глубоко на землю князя, приступая к решительным действиям, надлежит сжечь корабли и разбить котлы; вести солдат так, как гонят стадо овец: их гонят туда, и они идут туда; их гонят сюда, и они идут сюда; они не знают, куда идут. Сбрав всю армию, нужно бросить ее в опасность; это и есть дело полководца.

22. Поэтому тот, кто не знает замыслов князей, не может наперед заключать с ними союзы; кто не знает обстановки — гор, лесов, круч, оврагов, топей и болот, тот не может вести войско; кто не обращается к местным проводникам, тот не может воспользоваться выгодами местности.

24. Если армия гегемона обратится против большого государства, оно не сможет собрать свои силы. Если мощь гегемона обратится на противника, тот не сможет заключить союзы.

25. По этой причине гегемон не гонится за союзами в Поднебесной, не собирает власть в Поднебесной. Он распространяет только свою собственную волю и воздействует на противников своею мощью. Поэтому он и может взять их крепости, может ниспровергнуть их государства.

27. Только после того, как солдат бросят на место гибели, они будут существовать; только после того, как их ввергнут в место смерти, они будут жить; только после того, как они попадут в беду, они смогут решить исход боя.

28. Поэтому ведение войны заключается в том, чтобы предоставлять противнику действовать согласно его намерениям и тщательно изучать их; затем сосредоточить все его внимание на чем-нибудь одном и убить его полководца, хотя бы он и был за тысячу миль. Это и значит уметь искусно сделать дело.

30. Когда противник станет открывать и закрывать, непременно стремительно ворвись к нему. Поспешно захватить то, что ему дорого, и потихоньку поджидай его. Иди по намеченной линии, но следуй за противником. Таким способом решишь войну.

18. Управляя проектом, надо ставить людей в такие условия, чтобы повернуть назад было невозможно. **Доведя проект до значимых результатов, нужно начать ими пользоваться, прекратив пользоваться тем, что было до этого, заставляя людей выполнять новые регламенты, ломая привычки, даже если люди будут этим возмущаться.** Необходимость выполнять свою работу, заставит людей освоить новые методы.

22. Поэтому тот, кто не знает намерений руководителей организации, не может наперед заключать с ними союзы; кто не знает обстановки в организации, тот не может управлять проектом; кто не привлекает в команду работников организации, тот не может воспользоваться выгодами местных особенностей.

24. Если суперкоманда возьмется за крупный проект, ничто ей не помешает завершить его. Если мощь суперкоманды обратится на противника, ему не помогут никакие союзы.

25. По этой причине выдающийся руководитель проекта не гонится за союзами в своей сфере деятельности, не претендует на лидерство в своей области знаний. **Он волен заняться или не заняться любым проектом и воздействует на противников своей харизмой.** Поэтому он и может преодолеть их сопротивление, может ниспровергнуть их авторитеты.

27. **Только после того, как члены команды реализуют сложный проект, научатся преодолевать кризисы; приобретут опыт неудач, они смогут решить исход любого проекта.**

28. Поэтому одно из правил ведения проектов заключается в том, чтобы предоставлять противнику действовать согласно его намерениям и тщательно изучать их; затем отвлечь его внимание на второстепенные цели, а тем временем дискредитировать его лидера. Это и значит уметь искусно сделать дело.

30. Когда противник потеряет бдительность, непременно воспользуйся этим. Выполни его работу лучше, чем он сам, и предъяви ее руководству. Продолжай действовать также, но не забывай отслеживать действия противника. Так ты докажешь руководству свою правоту.

## Глава XII

### Огневое нападение

2. При действиях огнем необходимо, чтобы были основания для них. Огневые средствами необходимо запастись заранее. Для того чтобы пустить огонь, нужно подходящее время; для того чтобы вызвать огонь, нужен подходящий день. Время — это когда погода сухая; день — это когда луна находится в созвездиях Цзи, Би, И, Чжэнь. Когда луна находится в этих созвездиях, дни бывают ветреные.

3. При огневом нападении необходимо поддерживать его соответственно пяти видам нападения:

- если огонь возник изнутри, как можно быстрее поддерживай его извне;
- если огонь и возник, но в войске противника все спокойно, подожди и не нападай.

Если извне пустить огонь можно, не жди кого-нибудь внутри, а выбери время и пускай.

Если огонь вспыхнул по ветру, не производи нападение из-под ветра. Если ветер днем продолжается долго, ночью он стихает.

4. Вообще в войне знай про пять видов огневого нападения и всеми средствами защищайся от них. Поэтому помощь, оказываемая огнем нападению, ясна. Помощь, оказываемая водой нападению, сильна. Но водой можно отрезать, захватить же ею нельзя.

Если желая сразиться и победить, напасть и взять, не прибегаешь при этом к действию этих средств, получится бедствие; получится то, что называют «затяжными издержками». Поэтому и говорится: просвещенный государь рассчитывает на эти средства, а хороший полководец их применяет.

### Способы совершенствования

2. Для преобразований нужны основания. Необходимо заранее изучить методы преобразований. **Для того чтобы начать преобразования, нужно подходящее время; для того чтобы начать проект, нужна необходимая готовность.** Время — это когда руководство осознало необходимость преобразований; готовность — это когда расстановка сил в твою пользу. Тогда ничего не помешает преобразованиям.

3. Тактика выбирается в соответствии с пятью видами преобразований:

- если инициатива возникла изнутри, как можно быстрее поддерживай ее извне;
- если необходимость в преобразованиях и возникла, но еще не осознана, подожди и не начинай перемены.

Если пришло новое руководство и оно готово к переменам, не жди когда появится инициатива изнутри, а выбери время и начинай проект. Если перемены начались в одном направлении, не предлагай иного направления. Если перемены долго не реализуются — интерес к ним ослабевают.

4. Вообще при ведении проектов знай про пять видов перемен. **Ценность проекта без перемен не ясна. Проект без перемен возможен и выполнить его проще. Но такой проект законсервирует текущее состояние и не даст никаких преимуществ.**

Если желая начать проект и довести его до конца, вложить средства и получить отдачу, не прибегаешь при этом к совершенствованию процессов, получится убыточный проект; получится то, что называют «затяжными издержками». Поэтому и говорится: просвещенный заказчик рассчитывает на улучшения, а хороший руководитель проекта умеет применять методы совершенствования.

## Глава XIII

### Использование шпионов

2. Защищаются друг от друга несколько лет, а победу решают в один день. И в этих условиях жалеть титулы, награды, деньги и не знать положения противника — это верх негуманности. Тот, кто это жалеет, не полководец для людей, не помощник своему государю, не хозяин победы.

### Агенты влияния

2. Проект ведут несколько лет и, наконец, он завершается. И в этих условиях жалеть титулы, награды, деньги и не вспомнить о поверженном противнике — это верх негуманности. Тот руководитель проекта, который это жалеет, не авторитет для людей, не помощник своему заказчику, не хозяин победы.

4. Знание наперед нельзя получить от богов и демонов, нельзя получить и путем заключения по сходству, нельзя получить и путем всяких вычислений. Знание положения противника можно получить только от людей.

5. Поэтому пользование шпионами бывает пяти видов: бывают шпионы местные, бывают шпионы внутренние, бывают шпионы обратные, бывают шпионы смерти, бывают шпионы жизни.

6. Все пять разрядов шпионов работают, и нельзя знать их путей. Это называется непостижимой тайной. Они — сокровище для государя.

8. Поэтому для армии нет ничего более близкого, чем шпионы; нет больших наград чем для шпионов; нет дел более секретных, чем шпионские. Не обладая совершенным знанием, не сможешь пользоваться шпионами; не обладая гуманностью и справедливостью, не сможешь применять шпионов; не обладая тонкостью и проницательностью, не сможешь получить от шпионов действительный результат. Тонкость! Тонкость! Нет ничего, в чем нельзя было бы пользоваться шпионами.

11. Если ты узнал, что у тебя появился шпион противника и следит за тобой, обязательно воздействуй на него выгодой; введи его к себе и помести его у себя. Ибо ты сможешь приобрести обратного шпиона и пользоваться им. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь приобрести и местных шпионов и внутренних шпионов и пользоваться ими. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь, придумав какой-нибудь обман, поручить своему шпиону смерти ввести противника в заблуждение. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь заставить своего шпиона жизни действовать согласно твоим предположениям.

12. Всеми пятью категориями шпионов обязательно ведает сам государь. Но узнают о противнике обязательно через обратного шпиона. Поэтому с обратным шпионом надлежит обращаться особенно внимательно.

13. В древности, когда поднималось царство Инь, в царстве Ся был И Чжи; когда поднималось царство Чжоу, в царстве Инь был Люй Я. Поэтому только просвещенные государи и мудрые полководцы умеют делать своими шпионами людей высокого ума и этим способом непременно совершают великие дела. Пользование шпионами — самое существенное на войне; это та опора, полагаясь на которую действует армия.

4. Способность предвидения нельзя получить из книг и Интернета, нельзя получить, обладая высоким профессионализмом, нельзя получить и путем расчетов. **Знание положения дел у противника можно получить только от людей.**

5. Поэтому использование агентов влияния бывает пяти видов: бывают агенты местные, бывают агенты внутренние, бывают агенты обратные, бывают агенты обреченные, бывают агенты неуязвимые.

6. Тебе нужны все пять типов агентов, и никто не должен знать о них. Это называется иметь всю информацию. Они ценность для руководителя проекта.

8. Поэтому **для руководителя проекта нет ничего более нужного, чем агенты; нет больших наград, чем для агентов; нет дел более секретных, чем работа с агентами.** Не использовать агентов не умно; не использовать агентов негуманно и несправедливо по отношению к участникам проекта; работая с информацией от агентов будь проницательным, обращай внимание на детали. Нет ничего предосудительного в использовании агентов. Это баланс между моралью и результатом.

11. Если ты узнал, что у тебя появился агент противника и следит за тобой, обязательно воздействуй на него выгодой; введи в состав команды проекта и приблизь к себе. Ибо ты сможешь приобрести обратного агента и воспользоваться этим. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь приобрести и местных агентов и внутренних агентов и пользоваться ими. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь, придумав какой-нибудь обман, поручить своему обреченному агенту ввести противника в заблуждение. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь заставить своего неуязвимого агента действовать согласно твоим предположениям.

12. Всеми пятью видами агентов обязательно занимается сам руководитель проекта. Но самая важная информация поступает через обратного агента. Поэтому с обратным агентом надлежит обращаться особенно внимательно.

13. В прошлом эти методы обеспечили успех проектов многим руководителям проектов. Поэтому только просвещенные заказчики и мудрые руководители проектов умеют делать своими агентами людей высокого ума и этим способом непременно обеспечивают успех самых сложных проектов. Использование агентов — самое существенное для проекта; это та опора, полагаясь на которую действует руководитель проекта.