

РМР 2026 · cheat sheet

Решающий слой: как выбирается ответ, когда два варианта выглядят верными

180 вопросов · 240 минут · 80 секунд на вопрос
блоки 40 · 70 · 70 · два перерыва по 10 минут
Люди 33 % · Процессы 41 % · Бизнес-среда 26 %

1 · ПОРЯДОК РАЗБОРА ВОПРОСА

- Определить мир.** Предиктивный, гибкий, гибридный. В гибриде — на чьей стороне событие: обработка противоположная.
- Снять дисквалифицированные.** Соккрытие и искажение, пренебрежение претензией, размен требований закона на срок или деньги.
- Проверить жёсткую границу.** Домогательства и дискриминация, слияние и смена стратегии, превышенный порог управления, препятствие вне контроля команды.
- Спросить, что вариант требует уже существующим.** Опирается на то, чего ещё нет, — не ответ.
- Совпасть с глаголом вопроса.** «Согласовать» требует приглашения, «структурированный» — названного метода.
- Выбрать вариант со всеми сторонами.** Он бьёт работу с одной стороной, решение за них и документирование вместо решения.

2 · ОДНО СОБЫТИЕ, ДВА МИРА

Событие	Предиктивный	Гибкий
Просят объём	Запрос → совет	Владелец продукта меняет приоритет
Дают сроком	Сжатие, быстрый проход	Урезать до минимально жизнеспособного
Требование неясно	Уточнить и зафиксировать	Уточнять в бэклоге

3 · ДЕВЯТЬ ЛОВУШЕК

- Пассивные глаголы.** Задokumentировать, сохранить, передать, наблюдать — останавливаются за шаг до решения.
- Спрятанное решение.** Оба варианта начинаются с «оцените», один уже решил срок. Читать существительное после глагола.
- Расплывчатая рамка.** «Комплексный подход» без механизма читается буквально.
- Инструмент вместо процесса.** Где строгость и проверяемость — выигрывает процесс.
- Не то место хранения.** Переиспользуемое знание в репозитории проекта закрыто от организации.
- Будущее как свершившееся.** «Пока идёт сертификация», «в ожидании утверждения».
- Не тот масштаб.** Правила для всей организации по одному наблюдению.
- Уступка против требования.** Ограничение — подстроить-ся; «не вижу ценности» — объяснять.
- Одна проблема из трёх.** Названы три — отвечать на все.

4 · ОТРАВЛЕННЫЕ ОГОВОРКИ

«без потолка стоимости» · «в следующем релизе» · «неформально» · «временно» · «независимо от» · «без утверждения» · «пока» · «в ожидании»

5 · ЖЁСТКИЕ ПРАВИЛА

- Закон, безопасность и этика выше срока, стоимости и давления спонсора. Исключений нет.
- Обязательное изменение всё равно идёт через управление изменениями.
- Сделать больше согласованного там, где есть приёмка, — несоответствие.
- Правдивый статус, объяснение отклонения, план исправления. Жёлтый с планом лучше зелёного.
- Проверка идёт параллельно сообщению, а не вместо него.
- Плохую новость приносите вы.
- Устное одобрение одобрением не является.
- Отсутствие поимённых ресурсов договора — нарушение сразу.
- Отменённый и провалившийся проект закрывают полностью.

6 · ВАШЕ И НЕ ВАШЕ

Ваше	Не ваше
Свести стороны и получить одну позицию	Решить за них или спросить спонсора
Оценить и рекомендовать подход	Передать выбор спонсору
Разобрать изменение и направить в совет	Утвердить или отклонить
Предложить соразмерить управление	Пропустить шаг самовольно
Координировать техническую проблему	Чинить лично
Требовать исполнения договора	Обсуждать платёжеспособность поставщика

7 · ФОРМУЛЫ

Пок.	Формула	Чтение
CV	EV − AC	минус — перерасход
SV	EV − PV	минус — отставание
CPI	EV ÷ AC	< 1 — перерасход
SPI	EV ÷ PV	< 1 — отставание
ETC	EAC − AC	остаток работ
VAC	BAC − EAC	минус — прогноз хуже
TCPI	(BAC − EV) ÷ (BAC − AC)	нужная отдача

Сценарий говорит	ЕАС
отклонение не повторится	AC + (BAC − EV)
отдача сохранится	BAC ÷ CPI
и стоимость, и сроки	AC + [(BAC − EV) ÷ (CPI × SPI)]
оценка неверна в корне	AC + оценка снизу вверх

Сначала всегда EV. Стоимость — против AC, сроки — против PV. Неверные варианты в задачах на ЕАС — правильные результаты других формул.

8 · ДИАГРАММЫ

- Сгорание вниз: остаток работ, выше — хуже.
- Сгорание вверх: сделанное, выше — лучше; ступенька объёма = добавили работу.
- Скорость: прогноз только после стабилизации.
- Накопительная: полоса расширяется — узкое место; плоская — застряло; зигзаг — координация; рывок — перегруз этапа.
- Lead − cycle = ожидание в очереди.
- Контрольная карта: правило семи; границы спецификации от заказчика, контрольные от процесса.
- Парето: немногие значимые категории.

9 · РАЗЛИЧИЯ

Пара	Различие
Качественный / количественный	все риски, первым / немногие, глубоко
Обеспечение / контроль качества	процесс, аудит / продукт, проверка
Подтверждение объёма / контроль	приёмка / правильность, контроль первым
Качество / сорт	требования / категория
Расположение / золочение	снаружи / изнутри
Сжатие / быстрый проход	дороже / рискованнее
Выравнивание / сглаживание	двигает срок / внутри резерва
Реестр / репозиторий	сырое, проектное / проверенное, общее
Явное / неявное	документы / люди
Выход / результат / ценность	поставлено / используется / окупилось
Опережающий / запаздывающий	предсказывает / подтверждает
Сотрудничество / компромисс	обе выигрывают / обе жертвуют
Твёрдая цена / возмещение	риск продавца / риск покупателя
Резерв непредвиденный / управленческий	внутри плана, РП / вне, согласование
Осведомлённость / сопротивление	«не вижу зачем» / «меня не спросили»

10 · ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

- Изменение:** разобрать с командой → запрос → совет → сообщить → внедрить → обновить документы.
- Риск сработал:** реестр → есть ли ответ → подходит ли условиям → изменить → выполнить.
- Ценность:** предложение → структура декомпозиции ценности → контроль качества.
- Культура:** собрать → истолковать → действовать.
- Закрытие:** приёмка → критерии → передача → ретроспектива → административное закрытие.
- Конфликт:** острота по Лису. 1–3 команда сама, 4 и выше — вмешиваться.

11 · ГИБКОЕ: ЧТО СПРАШИВАЮТ

- Владелец продукта — видение, бэклог, приоритеты. Скрам-мастер — фасилитация и препятствия. Команда решает, как делать.
- Ретроспектива нужна и предиктивным проектам.
- Канбан вытягивает, скрам толкает на планировании.
- Скрамбан: планирование от порога незавершённой работы.
- Гибкий подход не управляет рисками сам по себе.
- Ценность — на выпуске, не на конце спринта.
- Подход не выбирают по удобству команды.

12 · ДЕНЬ ЭКЗАМЕНА

- 80 секунд на вопрос; знакомые — за 30–45.
- Длинный текст: последнее предложение → варианты → остальное.
- Отмечать и идти дальше; оба перерыва брать.
- Блок после перерыва закрыт навсегда — отмеченное закрывать до выхода.
- Ответ почти никогда не «подождать» и не «ничего не делать».
- Где интуиция спорит с процедурой — чаще права процедура.

13 · СЛОВА ВОПРОСА, СУЖАЮЩИЕ ВЫБОР

Слово	Требует
первое, следующее	шаг, предпосылки которого уже выполнены
наилучшим образом	решение всех названных проблем, не одной
структурированный	названный метод, а не хорошую практику
предотвратить	изменение процесса или артефакта
упреждающий	опережающий показатель, действие до события
согласовать	зафиксированную общую договорённость

14 · ПОРОГИ ЭСКАЛАЦИИ

Случай	Порог
Препятствие	потери выше терпимости спонсора или 48 часов без решения
Управление	перейдён порог из плана — свободы действий больше нет
Оргизменение	поглощение, слияние, смена стратегии — сразу
Риск	вне объёма или вне ваших полномочий
Поведение	домогательства и дискриминация — немедленно

15 · ДЕНЬГИ И РЕЗЕРВЫ

- Резерв на непредвиденное — внутри базового плана, распоряжается руководитель проекта.
- Управленческий резерв — вне плана, нужно согласование.
- Понесённые затраты в решении не участвуют.
- Наличие денег не заменяет управление изменениями.
- NPV выше — лучше, IRR выше — лучше, окупаемость короче — лучше, BCR больше единицы.

Iowa Solutions, учебный материал. Не является официальной позицией Project Management Institute и не гарантирует результат экзамена. Структура экзамена — по состоянию на 3 сентября 2026 года; проверяйте актуальную на rmi.org. Полная версия материала — «РМР 2026: мануал, конспект и чек-лист». РМР, РМВОК и РМІ — зарегистрированные знаки Project Management Institute, Inc. Документ подготовлен с использованием систем искусственного интеллекта в соответствии с Законом РК «Об искусственном интеллекте» № 230-VIII.