

Маленькие хитрости для подготовки к экзамену.

Глава 1.

Зачем сдавать PMP-экзамен?

Подготовка к сдаче экзамена PMP - это путешествие. Это путешествие поможет вам сделать себя лучше и расширить свои возможности. При подготовке к экзамену у вас есть возможность не просто сдать экзамен, а стать лучшим менеджером проекта. Эта возможность является одной из лучших причин, чтобы пройти сертификацию PMP.

Чтобы сдать PMP-экзамен, вы не можете просто втиснуть много информации в свой мозг и попытаться удержать ее достаточно долго, чтобы пройти четырехчасовой тест. Вместо этого вам нужно вывести свои знания на новый уровень. Вам нужно по-настоящему понять процесс управления проектами и то, какую пользу этот процесс может принести в вашей повседневной работе над проектами. Экзамен PMP - это международный экзамен, призванный подтвердить ваши знания и опыт в применении искусства и науки управления проектами. Экзамен фокусируется на ситуациях, с которыми вы можете столкнуться в реальном мире, а не просто просит вас повторить заученную информацию. Достижение сертификации PMP-это способ выделить себя.

Помимо возможности улучшить себя и свои способности, могут быть финансовые стимулы для сдачи экзамена. Обследование заработной платы 2015 года, проведенное Институтом управления проектами (PMI®), показало, что сертифицированные PMP менеджеры проектов во всех странах получают в среднем на 20 процентов больше, чем без этой сертификации. У RMC были студенты, которые получили бонус, повышение или и то и другое, когда они сдали экзамен. Другие студенты сообщили, что им предложили работу, на которую претендовали сотни других квалифицированных кандидатов, просто потому, что они были сертифицированы PMP. Наличие сертификации PMP может быть причиной того, что вы получаете работу, удерживаете свою работу или продвигаетесь.

Квалификация, необходимая для сдачи экзамена.

Чтобы сдать экзамен PMP, вы должны соответствовать требованиям, которые предъявляет PMI. Текущие требования описаны в таблице ниже.

Категория	Общее образование	Часов обучения управлению проектами	Опыт управления проектами	Число вопросов
1	Степень бакалавра	35	4500 часов. 3 года	200
2	Диплом высшей школы	35	7500 часов. 5 лет	200

Имейте в виду, то что вы формально соответствуете требованиям для сдачи экзамена, не означает, что вы сможете сдать его. Вы должны знать управление проектами и иметь опыт его применения—это включает в себя как управление, так и лидерство. Рассмотрите возможность сдачи экзамена PMI CAPM®, если вы не соответствуете требованиям предыдущей таблицы. Вы можете найти требования к экзамену CAPM на pmi.org На момент публикации этой книги тестировщики CAPM должны были иметь диплом средней школы, а также 1500 часов опыта работы над проектами или 23 часа обучения управлению проектами, чтобы претендовать на экзамен CAPM.

Вы готовы к сдаче PMP-экзамена?

По опыту RMC, 50 процентов тех, кто не сдает экзамен, делают это потому что у них не было обучения управлению проектами, которое предполагает использование терминологии и концепций PMI. Это серьезный фактор, который следует учитывать при определении того, готовы ли вы

сдавать экзамен. Понимание подхода PMI к управлению проектами - это не просто чтение руководства PMBOK. Хотя чтение руководства PMBOK поможет вам улучшить свои знания, оно не научит вас управлению проектами. Эта книга подготовки к экзамену объяснит процесс управления проектами и поможет вам понять его с точки зрения PMI; однако, если вы обнаружите, что многие понятия и термины, представленные в этой книге, являются новыми для вас—или вы не используете важные инструменты, которые обсуждаются в этой книге (такие как Устав, WBS, Сетевая диаграмма и Планы управления) — вам, вероятно, потребуется дополнительная подготовка по управлению проектами, прежде чем продолжить обучение.

Другой большой процент людей, которые проваливают экзамен, не имеют реального опыта работы над крупными проектами. Вместо этого они могут управлять службой поддержки или небольшими проектами; некоторые из них могут даже не работать как менеджер проекта. Экзамен PMP предназначен для выявления тех, кто не имел подготовки по управлению проектами и кто не имеет опыта. Это не экзамен для начинающего менеджера проекта или для того, кто надеется стать менеджером проекта. На экзамене полезно ответить на вопросы с точки зрения менеджера проекта, который управляет крупными проектами. Таким образом, чем больше у вас опыта работы над крупными проектами с инструментами и методами, а также входами и выходами, описанными в руководстве PMBOK®, тем лучше вы будете подготовлены к экзамену.

Ниже приведены примеры крупных проектов:

- Проектирование нового колл-центра (по сравнению с обработкой небольших проектов колл-центра).
- Проектирование нового производственного процесса (по сравнению с производством стандартного продукта для клиента).
- Установка коммерческого программного обеспечения в компании (по сравнению с установкой настольной операционной системы ПК и связанных обновлений программного обеспечения).
- Проектирование и строительство нового здания (по сравнению с перекраской существующего здания).

Какова глубина ваших знаний и понимания управления проектами? Просмотрите следующий список. Вы регулярно сталкиваетесь с двумя или более из следующих проблем на проектах? Если это так, вы можете извлечь выгоду из узнать больше об управлении проектами до сдачи экзамена.

- Перерасход средств или выход из графика
- Нереалистичное расписание
- Чрезмерные изменения содержания или расписания
- Проблемы коммуникации и обострение конфликтов
- Заканчивается время к концу проекта
- Неудовлетворительное качество
- Низкий моральный дух
- непонимание членами команды относительно того, что необходимо сделать
- Чрезмерная переработка и сверхурочные
- Слишком много совещаний по проектам

Теперь подумайте о своем опыте управления проектами, особенно об опыте работы над крупными проектами. Просмотрите следующий список тем, затронутых на экзамене. Понимаете ли вы эти темы и применяете ли инструменты и методы, включенные в этот список, при работе над проектами?

- Пошаговый процесс управления проектами, в том числе почему каждый шаг необходим
- Роли руководителя проекта, спонсора, команды и заинтересованных сторон
- Использование исторической информации из предыдущих проектов

- Использование уроков, извлеченных из предыдущих проектов, а также обобщение уроков, извлеченных из текущих проектов;
- Что такое Устав проекта и как его создать
- Что такое структурная декомпозиция работ (WBS) (не список или гистограмма) и как ее создать
- Как вручную создать сетевую диаграмму
- Что такое критический путь, как его найти и какие преимущества он предоставляет менеджеру проекта
- Оценка по трем точкам
- Анализ Монте-Карло
- Анализ освоенного объема
- Сжатие расписания (сжатие и быстрый проход)
- Managing float
- Как создать реалистичное расписание
- Управление качеством как проекта, так и результирующего продукта или результатов
- Развитие отношений с заинтересованными сторонами и обеспечение их заинтересованности и вовлечения в проект
- Что входит в процесс управления рисками
- Расчет резервов и понимание их связи с управлением рисками
- Создание реалистичного и утвержденного плана управления проектом, за достижение которого вы готовы нести ответственность
- Мониторинг и контроль проекта в соответствии с планом управления проектом
- Управление запросами на изменение и управление изменениями
- Учет профессиональных и социальных обязанностей, ожидаемых от руководителя проекта при управлении проектом

На крупных проектах у руководителя проекта нет времени на неправильные действия по управлению проектом. Проект может легко выйти из-под контроля, если руководитель проекта тратит слишком много времени на решение проблем, а не на их предотвращение, или на микроуправление людьми вместо того, чтобы убедиться, что они знают, что им нужно сделать до начала проекта. При подготовке к экзамену подумайте о концепциях, представленных в этой книге (и тех, которые вы узнали в ходе обучения), с точки зрения того, что должен делать руководитель проекта Большого, управляемого планом проекта. Это поможет вам определить пробелы между вашим собственным опытом управления проектами и подходом PMIs к управлению проектами, и поэтому лучше подготовит вас к ответам на вопросы на экзамене.

Подача заявления на сдачу экзамена.

Для сдачи экзамена необходимо подать заявление в PMI. Заявки могут подаваться в режиме онлайн или по почте. Отправка в режиме онлайн предпочтительна, поскольку время ответа PMIs быстрее для электронных представлений. Кроме того, онлайн-процесс подачи заявок облегчает документирование часов и опыта управления проектами при соблюдении рекомендаций по применению (Многочисленные электронные таблицы для документирования вашего опыта управления проектами доступны on-line, но использование собственных таблиц, не созданных PMI, часто означает, что вы в конечном итоге дублируете свои усилия по заявлению.) После подачи заявки вы получите уведомление, которое подтвердит, что ваша заявка принята; затем вам будет предложено оплатить назначение экзамена. После получения оплаты вы получите электронное письмо, разрешающее вам записаться на прием для сдачи экзамена. Вы можете подвергнуться аудиту вашей заявки до её утверждения. Имейте в виду, что аудит задержит ваше разрешение на сдачу экзамена.

Экзамен обычно предлагается на компьютере в специальных местах тестирования, но это может быть по-разному в зависимости от страны, в которой вы находитесь. В уведомлении об авторизации будут даны конкретные инструкции. На веб-сайте PMI есть информация о местах тестирования и языках, доступных для экзамена; посетите pmi.org для уточнения подробностей.

Как только вы получите подтверждение, вы должны сдать экзамен в течение одного года. (Вы можете сдать экзамен до трех раз в течение этого года; если вы не все три раза, вы должны ждать один год, чтобы повторно подать заявку на экзамен.) В некоторых случаях центры тестирования могут не открываться в течение нескольких недель.

Как использовать эту книгу

Убедитесь, что у вас есть текущие материалы для экзамена. Прежде чем вы начнете использовать эту книгу, вы должны убедиться, что вы взяли правильное издание. Продукты RMC обновляются, чтобы дать вам самую последнюю доступную информацию и принять во внимание последние изменения в экзамене. Предыдущие издания этой книги устарели и не могут использоваться для сдачи экзамена. Это издание книги PMP® Exam Prep соответствует руководству PMBOK®, шестого издания, которое было опубликовано в сентябре 2017 и предназначено для обучения экзаменам, принятым после 26 марта 2018 года. Это издание также отражает информацию о плане экзамена от июня 2015 года.

Как организована эта книга. Большинство глав в этой книге организованы одинаковым способом: Вводная дискуссия, список «быстрый тест» (темы обычно перечислены в порядке важности), Rita's Process Chart™, обзорные материалы и практический экзамен. Все ссылки на страницы в этой книге относятся к шестому изданию PMBOK Guide, если не указано иное. Эта PMP Exam Prep книга может быть использована в одиночку, но это также часть нашей системы PMP Exam Prep, которая включает в себя наш PM FASTrack Cloud симулятор экзамена, а также наши карточки Hot Topics.

Введение к каждой главе. Предварительное обсуждение делает общий обзор главы и содержит ключевую информацию для понимания материала, охватываемого в этой главе.

Быстрый тест. В списке в начале каждой главы указаны темы, затронутые в главе, и наше представление об их общем порядке важности. Чтобы проверить свои знания о содержании главы и рассмотреть то, что наиболее важно, вернитесь к этому списку, когда прочитаете каждую главу.

Rita's Process Chart™. Созданная в 1998 году для первого издания этой книги, Rita's Process Chart™ была значительно расширена, чтобы помочь вам понять процесс управления проектом. Это ключевая хитрость для сдачи экзамена с меньшими усилиями. Сначала вы увидите эту диаграмму в главе 3 "процессы управления проектами". Затем она появляется в большинстве оставшихся глав книги, с соответствующими процессами, выделенными для каждой главы. Используйте диаграмму в начале каждой главы, чтобы понять, как различные области знаний связаны с усилиями, участвующими в процессе управления проектами.

Обзорные материалы и упражнения. Эта книга содержит обширные обзорные материалы и множество упражнений. Эти материалы, которые можно найти в каждой главе, были разработаны на основе теории ускоренного обучения и понимания сложных тем на экзамене. Убедитесь, что вы делаете упражнения, а не прыгаете прямо к ответам. Не пропускайте упражнения, даже если их ценность не кажется вам очевидной. Упражнения и действия являются ключевыми преимуществами этой книги. Они помогут вам сдать экзамен.

Ответы приводятся сразу после упражнений. Мы обнаружили, что наиболее эффективно размещать ответы сразу после упражнений, а не в конце книги. Если вы не хотите видеть ответы,

вот трюк: держите чистый лист бумаги под рукой, чтобы закрыть ответы, пока вы не закончите каждое упражнение и не будете готовы их просмотреть.

Tricks of the Trade

Также в обзорный материал включены трюки для сдачи экзамена под названием Tricks of the Trade* (зарегистрированный товарный знак RMC). Трюки обозначены изображением, показанным здесь слева, и дадут вам дополнительное представление о том, что вам нужно знать об управлении проектами и как готовиться к экзамену. Многие приёмы, впервые описанные или представленные в этой книге, с тех пор стали отраслевыми стандартами.

O

Наш способ помочь вам подготовиться к экзамену не фокусируется на зубрежке. Основное внимание уделяется пониманию действий и инструментов для управления проектами. Вещи, которые вы должны запомнить, обозначены этим изображением.

Практический экзамен. Практический экзамен в конце каждой главы позволяет вам просмотреть материал и проверить свое понимание. Пожалуйста, обратитесь к разделу "Как подготовиться к экзамену RMP" на стр. 14, чтобы понять, как и когда использовать эти практические экзамены как часть вашего общего учебного плана. На следующих страницах вы найдете таблицу баллов для использования при сдаче практических экзаменов. Сделайте копию для каждого практического экзамена.

Обратите внимание, что вопросы практического экзамена в целом хорошо отражают знания и принципы, проверяемые на экзамене. Однако во многих случаях экзаменационные вопросы намного длиннее, чем те, которые представлены в этой книге. Чтобы получить ценный опыт ответа на более длинные вопросы, подумайте о покупке симулятора экзамена PM FASTrack* Cloud, описанного ниже.

Пожалуйста, также имейте в виду, что вы не можете просто практиковать ответы на вопросы, чтобы подготовиться к экзамену. Вопросы в этой книге и в PM FASTrack * предоставляются, чтобы помочь вам оценить свои знания и ознакомиться с типами вопросов на экзамене. Сосредоточьте свои усилия на чтении этой книги, выполнении упражнений и обзоре своей деятельности с учетом полученной информации, а также на заполнении пробелов в знаниях по управлению проектами.

Концевая сноска. На протяжении всей этой книги вы будете видеть ссылки на примечания о том, когда тот или иной термин по управлению проектами был впервые введен. Эти заметки объясняют историческое происхождение терминов или понятий и объясняются в конце этой книги. Историческое происхождение не проверяется на экзамене. Эти заметки предоставлены для вашего интереса и справки. Для некоторых понимание развития концепции помогает им лучше запомнить ее. Для других такая информация - отвлекающий маневр. Если вы находите эти заметки отвлекающими, не продолжайте их читать. Вместо этого сосредоточьте свои усилия на основном содержании этой книги.

Использование этой книги с симулятором экзамена PM FASTrack* Cloud.

Эта книга может быть использована самостоятельно или в сочетании с симулятором экзамена PM FASTrack* Cloud. Для получения информации об использовании PM FASTrack* в сочетании с этой книгой см. план А в разделе "Как подготовиться к экзамену RMP" на стр. 14. Чтобы получить доступ к бесплатной демо-версии симулятора экзамена, посетите exams.rmcls.com

Таблица с результатами Используйте эту таблицу баллов, чтобы проверить свое понимание материалы главы. Сделайте копию для каждого практического экзамена главы. (Примечание: Если вы используете систему подготовки к экзаменам RMC RMP, см. план обучения на стр. 14.)

Номер вопроса	Время начала ответа	Почему я ответил неправильно	Время завершен ия ответа	Почему я ответил неправильно
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				
26.				
27.				
28.				
29.				
30.				
31.				
32.				
33.				

34.				
35.				
36.				
37.				
38.				
39.				
40.				
41.				
42.				
43.				
44.				
45.				

Итоговый счет
Время начала
Время окончания
Как я могу улучшить свой результат?

Другие материалы для использования при подготовке к экзамену PMP.

Вы можете использовать эту книгу как самостоятельный инструмент подготовки или объединить ее со следующими продуктами для всесторонней подготовки к экзамену. Не рискуйте переусердствовать или запутаться, используя другие книги подготовки или продукты за пределами следующих ресурсов.



Симулятор экзамена PM FASTrack* Cloud.

Наш симулятор PM FASTrack * Cloud exam предлагает более 1600 вопросов, включая сложные ситуационные вопросы с более чем одним "правильным" ответом. В дополнение к этой книге, PM FASTrack* является самым важным инструментом для сдачи экзамена. Онлайн-подписка позволяет проводить экзамены по областям знаний, группе процессов, ключевым словам, моделированию PMP и даже супер-моделированию PMP. Он также экономит вам огромное количество времени, автоматически подсчитывая баллы и сохраняя записи экзаменов, и включает в себя комплексные возможности оценки и отчетности. Все вопросы связаны с этой книгой или руководством PMBOK*, что позволяет легко вернуться к темам, которые вам нужно больше изучить.



Rita Mulcahy's™ Hot Topics Flashcards (HardCopy or Audio CD)

Вы ищете способ подготовиться к экзамену PMP, который вписывается в ваш плотный график? Теперь вы можете учиться в офисе, в самолете или даже в машине с портативными чрезвычайно ценными карточками горячих тем RMC—в печатном виде или в формате аудио CD. Более 300 наиболее важных и трудных для запоминания терминов и понятий, связанных с экзаменом PMP, теперь доступны для изучения, когда вы едете, летите или обедаете. Добавить настоящую мобильность для изучения рутины.



Дистанционные курсы по подготовке к экзамену PMP® Exam.

Этот курс для самостоятельной подготовки к экзамену PMP(eLearning) предлагает небольшие мобильные интерактивные уроки, сотни аудиоклипов, десятки упражнений и игр, цифровые карточки Hot Topics, неограниченные временные и забытые практические экзамены с помощью симулятора PM FASTrack* exam и все 35 контактных часов, необходимых для подачи заявки на сдачу экзамена PMP. Он также включает в себя полную библиотеку документов вместе с сокращенной цифровой копией этой книги.

Курсы по подготовке к экзамену PMP® Exam с инструктором.

Для тех, кто легче учится в интерактивной среде "человек-человеку", RMC регулярно планирует различные классы подготовки к экзаменам под руководством инструктора, а также живые виртуальные курсы. Все курсы были первоначально разработаны Ритой Малкахи, чтобы подготовить вас к экзамену PMP весело и эффективно—с минимальным обучением после класса. Для получения дополнительной информации или найти класс рядом с вами, перейдите в rmcls.com

PMBOK® Guide. Шестая редакция.

The PMBOK® Guide, Sixth Edition (2017) — это международный стандарт по управлению проектами от PMI.

На что похож экзамен?

Имейте в виду три важные вещи об экзамене РМР. Во-первых, экзамен не является проверкой вашего знания руководства РМВОК*. Во-вторых, вы не можете полагаться только на ваш реальный опыт. В-третьих, обучение профессиональному управлению проектами, в соответствии с руководством РМВОК*, имеет решающее значение.

Экзамен включает в себя 200 вопросов с несколькими вариантами ответов с четырьмя вариантами ответов на вопрос. Экзамен должен быть завершен через четыре часа. Двадцать пять (25) из 200 экзаменационных вопросов являются экспериментальными вопросами, то есть они не включены в ваш счет для экзамена. Эти вопросы будут случайным образом размещены на протяжении всего экзамена. Вы не будете знать, какие из них какие. Экспериментальные вопросы включены РМІ для проверки вопросов для будущего включения в их основную базу данных. Ваш счет будет рассчитан на основе вашего ответа на оставшиеся 175 вопросов. РМІ не называет сумму проходных баллов. Однако, основываясь на истории экзаменов, мы оцениваем, что она находится где-то между 65 и 69 процентами (от 114 до 121 вопроса правильных ответов из 175).

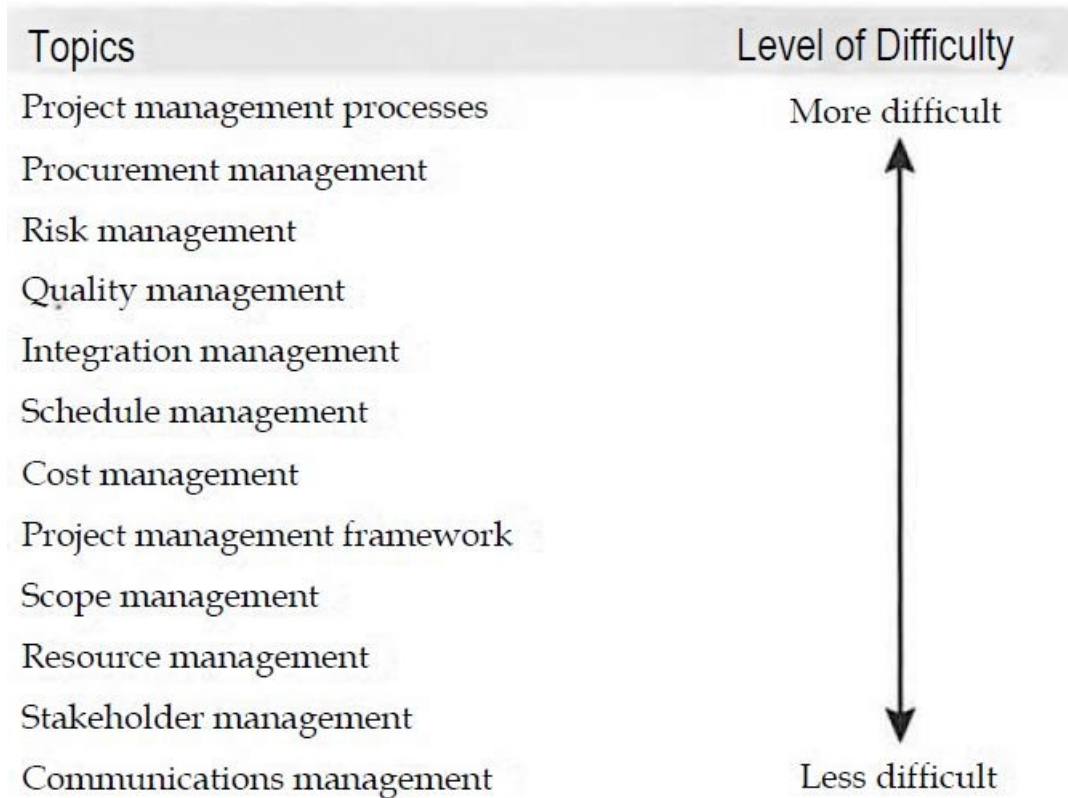
Вопросы генерируются случайным образом из базы данных, содержащей сотни вопросов. Вопросы могут переходить от темы к теме, и один вопрос может интегрировать несколько концепций. Вы получаете одно очко за каждый правильный ответ. Нет никакого наказания за неправильные ответы.

Следующая таблица показывает процентное соотношение вопросов на экзамене по каждой группе процессов.

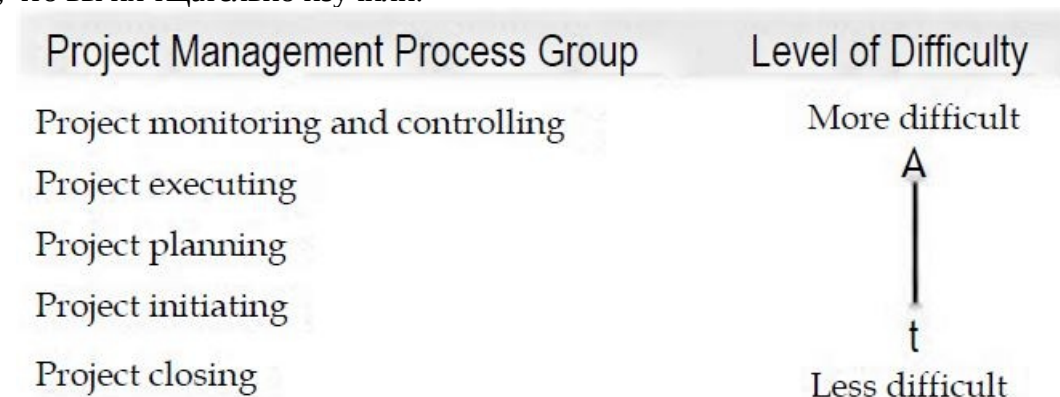
Project Management Process Group	Percentage of Questions
Project initiating	13%
Project planning	24%
Project executing	31%
Project monitoring and controlling	25%
Project closing	7%

РМІ иногда вносит изменения в такие аспекты экзамена как: квалификационные требования, процесс подачи заявки, проходной балл и разбивка вопросов по каждой группе процессов. Для получения последней информации, пожалуйста, посетите pmi.org и внимательно прочитайте уведомление об авторизации. Любые различия между тем, что перечислено здесь, и тем, что сообщается РМІ, должны быть решены в пользу информации РМІ.

На следующей диаграмме показаны темы, протестированные на экзамене, а также их уровень сложности. Для многих людей наиболее сложными областями являются такие процессы управления проектами как управление закупками, управление рисками, управление качеством и управление интеграцией. Эта информация основана на нашем собственном исследовании, в котором мы попросили студентов, готовящихся к экзамену, определить, какие области знаний они считают наиболее трудными.



На следующей диаграмме показан уровень сложности групп процессов. Многие люди считают, что мониторинг, контроль, выполнение и инициирование проектов являются самыми сложными. Убедитесь, что вы их тщательно изучили.



Имейте в виду следующее для экзамена PMP:

- Экзамен проверяет знания их применение и анализ. Это делает экзамен больше, чем проверкой памяти. Вы должны знать, как применять информацию из этой книги и уметь анализировать ситуации, связанные с этой информацией. Не ожидайте, что экзамен будет состоять из простых вопросов типа определения.
- Важно понимать, что экзамен касается реального использования управления проектами. Большинство вопросов носят ситуативный характер. Для тех, кто не использовал инструменты управления проектами в реальном мире, или чьи усилия по управлению проектами включают распространенные ошибки, эти вопросы могут быть чрезвычайно трудными.
- На экзамене могут быть случаи, когда одни и те же данные используются для нескольких вопросов, например, с вопросами диаграммы сети.

- Не смотря на то, что кажется должно было быть больше таких вопросов, фактически было только от 10 до 12 вопросов требующих от вас идентифицировать входы или выходы из руководства РМВОК*. Однако, чтобы правильно ответить на эти вопросы, вам нужно знать больше, чем просто имена входных и выходных данных: вам нужно понимать соответствующие процессы и то, какие входные данные поступают в процессы, а какие получаем на выходе. (Входы и выходы рассматриваются в последующих главах.)
- Ожидайте от 15 до 20 вопросов, связанных с формулами на экзамене.
- Ожидайте от 10 до 15 вопросов на экзамене на тему освоенного объема. Не все из них требуют расчетов по формулам.
- Большинство аббревиатур будут прописаны (например, на экзамене обычно используется полный термин "work breakdown structure", а не "WBS"), но вы должны знать как аббревиатуру, так и полный термин.
- Правильные ответы не должны включать прямые цитаты из руководства РМВОК*.
- Большинство людей чувствуют себя неуверенно только в 40 или менее из 200 вопросов на экзамене.
- Многим людям нужно около трех часов, чтобы закончить первый проход через экзамен; затем они проводят оставшееся время, просматривая свои ответы.
- Вопросы на экзамене в основном ситуативные, многие неоднозначные и многословные, а некоторые даже кажутся, что у них есть два или более правильных ответа. Будьте готовы к таким типам вопросов, которые представлены ниже, и вы не будете тратить лишнее время из-за того что будете застигнуты врасплох при сдаче экзамена.

1. *Ситуационные вопросы.* Эти вопросы показывают, почему наличие опыта управления проектами имеет решающее значение для сдачи этого экзамена. Такие вопросы требуют от вас интегрировать свой реальный опыт и знания концепций экзамена. Например:

Вопрос. Вы получаете уведомление о том, что основной элемент, который вы покупаете для проекта, будет отложен. Что лучше всего сделать?

- a) Перепланируйте свой проект, чтобы учесть эту задержку.
- b) Сообщите своему менеджеру.
- c) Сообщите об этом клиенту и обсудите варианты.
- d) Встретьтесь с командой и определите альтернативы.

Ответ: d

2. *Вопросы с двумя или более правильными ответами.* Вопросы, на которые, кажется есть два, три или даже четыре правильных ответа, являются основной жалобой многих тестируемых. Во многих вопросах будет перечисляться несколько вариантов, которые кажутся могли бы быть правильными или которые могли бы выбрать менее опытные или менее квалифицированные руководители проектов.

Проходя через вопросы и просматривая ответы в этой книге (или в PM FASTrack* для пользователей PMP Exam Prep System), найдите вопросы, на которые, по вашему мнению, есть более одного правильного ответа, и попытайтесь выяснить, почему вы считаете, что несколько вариантов правильны. Мы намеренно включили такие вопросы в наши продукты, чтобы дать вам возможность ознакомиться с типами вопросов, которые вы увидите на экзамене; мы предоставляем объяснения, чтобы помочь вам понять, почему ваш правильный ответ может быть не лучшим выбором.

Давайте еще раз рассмотрим предыдущий ситуационный вопрос. Разве мы не можем сделать выбор? Правильный ответ, конечно, D, но разве не правильно также сказать клиенту? Да, но это не первое, что нужно сделать. По сути, этот вопрос действительно говорит: "что лучше всего сделать дальше?". Когда вы отвечаете на практические вопросы, имейте в виду концепцию "лучшее, что нужно сделать дальше", чтобы помочь вам решить, какой ответ определяет следующий шаг в правильном управлении проектами.

3. *Вопросы с посторонней информацией.* Важно понимать, что не вся информация, включенная в вопрос, будет актуальной. Например, числа в следующем вопросе являются посторонними данными.

Вопрос. *Опыт показывает, что каждый раз, когда вы удваиваете производство дверей, стоимость одной двери снижается на 10 процентов. Исходя из этого, компания определяет, что производство 3000 дверей должно стоить 21 000 долларов. Этот случай иллюстрирует:*

- a) Цикл обучения
- b) Закон убывающей отдачи
- c) Правило 80/20
- d) Параметрическая оценка затрат

Ответ: d

Многие вопросы будут намного длиннее, чем в предыдущем примере. Но опять же, вам может не понадобиться вся представленная информация, чтобы ответить на вопрос.

Например, представьте, что мы изменили предыдущий вопрос, чтобы включить еще больше информации.

«Ваша компания является крупным производителем дверей и получивший множество наград за качество. Как руководитель производственного отдела, Вы имеете 230 человек, отчитывающихся перед вами по 23 различным проектам. Опыт показывает, что каждый раз, когда вы удваиваете производство дверей, себестоимость единицы продукции уменьшаются на 10 процентов. Исходя из этого, компания определяет, что производство 3,000 дверей должно стоить \$21,000. Этот случай иллюстрирует..»

Видите, как дополнительные данные не изменяют смысла того, что представлено в вопросе? Данные - это отвлекающий фактор. На экзамене, вы увидите данные, которые не нужны для ответа на вопрос. Фокус в том, чтобы смотреть на каждый вопрос и определять в чем вопрос, а не теряться во всей предоставленной информации. Затем вы можете определить, на какой информации сосредоточиться, чтобы выбрать лучший ответ на вопрос. Не расстраивайтесь, если у вас возникли трудности с этими длинными вопросами. Для компьютерных экзаменов PMI добавил функции зачеркивания и выделения чтобы вы могли выделить соответствующую информацию и вычеркнуть ненужные данные. Обратите внимание, сколько раз Вы читаете вопросы и ответы. Трюк заключается в том что бы прочитать вопрос один раз, а затем организовать данные с помощью зачеркивания и инструментов выделения, чтобы ответить на вопрос во время первого чтения. Если вы не уверены в ответе, отметьте вопрос и вернитесь к нему позже; обратите внимание, что ваши выделенные и зачеркнутые обозначения все еще будут там. Если вы знаете, что не ответите на все вопросы во время первого чтения, вы знаете, чего ожидать. Вы будете сохранять спокойствие и не терять уверенность, когда увидите такие вопросы.

4. *Вопросы с использованием придуманных терминов.* Многие люди, сдающие экзамен, ожидают, что все термины, используемые в качестве выбора, должны что-то означать. Но это не так. Экзамен часто включает в себя придуманные термины. Если вы считаете себя хорошо обученным и видите термин на экзамене, который вы не знаете, скорее всего, это не правильный ответ. Например:

Вопрос. *Последовательное уточнение проекта по мере поступления в команду дополнительной информации называется:*

- a) Подтверждение содержания
- b) Стратегическое планирование
- c) Последовательное уточнение
- d) Количественная проработка

Ответ: с

В этом вопросе "количественная проработка" (выбор D) не является реальным термином управления проектами.

5. Вопросы, в которых важно понимание. Давайте рассмотрим следующие вопросы
Вопрос: *Процесс разделения результатов на меньшие, более управляемые компоненты завершен, когда:*

- a) Утверждено обоснование проекта.
- b) Произошли запросы на изменение.
- c) Оценка стоимости может быть разработана для каждого элемента работы.
- d) Каждый элемент работы находится в словаре WBS.

Ответ: с

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять используемые термины, в том числе понятие декомпозиции и какое значение имеет данная методика в процессе управления проектом.

6. Вопросы с новым подходом к известной теме. Будет много случаев, когда вы понимаете тему, но никогда не думали об этом так, как описывает вопрос. Например:

Вопрос: *В матричных организациях распространение информации, скорее всего, будет эффективным, когда:*

- a) Информация распространяется как по горизонтали, так и по вертикали.
- b) Коммуникационные потоки остаются простыми.
- c) В выбранном типе матрицы заложена логика.
- d) Руководители проектов и функциональные менеджеры общаются.

Ответ: а

Многие люди знают, что такое матричная организация, но не уделяют внимания тому, как эта организационная структура влияет на направления обмена информацией.

7. Вопросы с более чем одним пунктом в каждом выборе. Давайте рассмотрим следующий пример:

Вопрос: *Продавец по проекту представил менеджеру проекта официальное уведомление о том, что продавец получил ущерб от деятельности покупателей. Продавец утверждает, что медленный ответ покупателя на запрошенные разрешительные документы задержал осуществление проекта и вызвал непредвиденные расходы продавца. Первое, что должен сделать руководитель проекта:*

- a) *Соберите все соответствующие данные, отправьте данные адвокату компании и проконсультируйтесь с адвокатом о юридических действиях.*
- b) *Просмотрите контракт о конкретных согласованных условиях, которые относятся к этому вопросу, посмотрите, есть ли четкий ответ, и проконсультируйтесь с адвокатом, если это необходимо.*
- c) *Просмотрите отчет о работе по закупкам для требований, отправьте ответ о получении претензии и соберитесь для решения вопроса, по возможности не прибегая к юридическим действиям.*
- d) *Провести совещание с группой для рассмотрения причин задержки с принятием, составить перечень конкретных причин и исправить эти причины.*

Ответ: b

Эти вопросы могут показаться трудными, пока вы не примените этот маленький трюк: используйте процесс исключения, по одному пункту за раз. Рассмотрим первый элемент, указанный в каждом выборе, и исключим варианты, содержащие неправдоподобный первый элемент. Затем посмотрите на второй пункт в каждом оставшемся выборе и исключите

любые неправдоподобные варианты. Продолжайте идти, пока у вас не останется только один выбор.

Смотрите, иногда элементы в каждом выборе показывают поток или процесс. См. следующий пример:

Вопрос: При управлении проектом, что из нижеследующего является лучшим для решения возникающих проблем?

- a) Пойти к команде, пойдите к руководству, пойдите к менеджерам ресурсов
- b) Пойти к менеджерам ресурсов, пойти к руководству, пойти к клиенту.
- c) Разберись сам, Пойти к заказчику, пойдти к руководству.
- d) Решите проблемы с ресурсами, которыми вы управляете, пойти к менеджерам ресурсов, пойти к клиенту.

Ответ: d

В этом случае вам нужно посмотреть на каждый выбор независимо, чтобы увидеть, если процесс указан правильно.

8. Чрезмерно многословные вопросы вместо того, чтобы говорить; “проект отстает от графика”, экзамен может использовать более словесные формулировки, такие как “проект float был равен нулю и недавно перешел к отрицательному 2”. Вместо того, чтобы сказать: “команда не отчитывается должным образом”, экзамен может сказать: “команда потеряла из виду план управления коммуникациями”, первый шаг в ответе на многие вопросы-определить, что задает вопрос, а затем перевести многословную формулировку. Если вы не носитель английского языка, это может быть особенно большой проблемой, но это также трудно для носителей английского языка. Просто не торопитесь, и больше практикуйтесь в чтении многословных вопросов, прежде чем сдавать экзамен.

См. Главу 15 этой книги для получения дополнительной информации об экзамене и дополнительной помощи в усвоении информации, представленной в этой книге.

Как подготовиться к экзамену РМР

Некоторые люди считают, что вам нужно прочитать все доступные ресурсы и потратить как можно больше времени на подготовку к экзамену РМР. Не делайте этой ошибки. Вы не должны читать каждую книгу, которую можете найти, есть риск переусердствовать. Вместо этого мы рекомендуем использовать подход, описанный в следующих разделах.

Магическая тройка. Исследования показали, что если вы обращаетесь к теме три раза, вы ее запомните. Поэтому вы должны прочитать эту книгу один раз, а затем пролистать ее еще два раза, сосредоточившись в основном на деятельности, которой вы не занимаетесь в реальном мире, и на концепциях, которые вам трудно понять.

Быть в режиме тестирования. Фактический экзамен не будет представлять вопросы в порядке, основанном на группах процессов. Привыкайте переходить от одной темы к другой. Вам также нужно будет попрактиковаться в ответах на вопросы в течение четырех часов. Вы можете сделать это, пропустив все практические экзамены, пока не почувствуете, что готовы ответить на вопросы. Затем сдайте все практические экзамены за один присест (см. Шаг 4 в плане В ниже в этой главе). Не стоит недооценивать физические, умственные и эмоциональные аспекты сдачи экзамена, длящегося так долго. Вы также можете попасть в тестовый режим с помощью нашего симулятора экзамена PM FASTrack®.

Ваш пошаговый учебный план. Мы рекомендуем использовать один из следующих учебных планов. Следуйте плану А, если у вас есть полный комплект системы подготовки к экзамену PMP RMC. Следуйте плану В, если вы не владеете всей системой.

План А: использование этой книги с системой PMP Exam Prep (PMP® Exam Prep book, PM FASTrack ® Cloud Exam Simulator и карточки Hot Topics).

Одна из распространенных ошибок, сделанных людьми, которые покупают систему PMP Exam Prep, - это тратить большую часть своего времени на ответы на вопросы в PM FASTrack®, думая, что подготовит их к сдаче экзамена. Такой подход не сработает. Как мы упоминали ранее, вы должны сосредоточить свои усилия на чтении этой книги, выполнении упражнений и обзоре своей деятельности с учетом полученной информации, а также на восполнении пробелов в опыте управления проектами. Чтобы сделать это, выполните шаги, перечисленные здесь, чтобы изучить эту книгу в сочетании с использованием PM FASTrack* и карточки Hot Topics :

1. Прочтите эту книгу в первый раз и выполните все упражнения, но не делайте практических экзаменов в конце каждой главы. Потратьте больше времени на те области, где у вас больше всего пробелов в знаниях или в опыте управления проектами в реальной жизни, а также на предметы, которые вы не знали или не делали до начала этого курса обучения. Обратитесь к Rita's Process Chart™ по каждой главе, и убедитесь, что вы понимаете все усилия, предпринимаемые в тех областях знаний, над которыми вы работаете. В то же время, пролистайте соответствующую главу в руководстве PMBOK*, чтобы получить представление о ходе выполнения процессов.
2. По завершении каждой главы просмотрите термины Quicktest, перечисленные на первой странице главы, чтобы убедиться, что вы знаете значение каждого термина или понятия. Используйте карточки Hot Topics, чтобы улучшить запоминание и проверить свое понимание этой главы.
3. Если это вообще возможно, сформируйте учебную группу после того, как вы прочтаете книгу в первый раз самостоятельно. Это на самом деле сократит ваше время обучения и сделает его более эффективным. Вы сможете задать кому-то вопросы, и изучение (и празднование после этого) будет более увлекательным. Группа обучения должна состоять всего из трех-четырех человек. (См. раздел "Как использовать эту книгу в учебной группе" ниже в этой главе.)
4. Пролитайте эту книгу еще раз.
5. Убедитесь, что вы действительно знаете материал, а затем пройдите полный экзамен на PM FASTrack*. Этот шаг даст вам базовый уровень, по которому вы сможете отслеживать свой прогресс по мере продолжения учебы.
ВНИМАНИЕ: Вы должны ограничить себя не более чем двумя полными симуляциями экзамена, прежде чем сдавать фактический экзамен. В противном случае вы уменьшаете ценность PM FASTrack*, запоминая вопросы и ответы, которые не будут точно такими же как на экзамене.
ВНИМАНИЕ: Если вы не набрали более 70 процентов в первый раз, когда вы проходите полную симуляцию экзамена (а экзамен только по отдельной области знаний или группе процессов), Вам может понадобиться освежить основные концепции управления проектами. Если вы проходили базовый курс управления проектами, просмотрите материалы, полученные из этого курса. Если у вас не было такого курса, подумайте о его проведении.
6. Просмотрите каждый вопрос, который вы ошиблись в PM FASTrack*, записывая конкретные причины каждого неправильного ответа. Поймите, почему правильный выбор правильный и почему другие ответы неверны.
7. Используйте свой список, с перечислением причин, по которым вы ошиблись в каждом вопросе (из шага 6), чтобы определить, какой материал изучать дальше. Это поможет вам

определить, сколько вам нужно времени на учебу, и какие главы читать более внимательно. Продолжайте изучать эту книгу, концентрируясь на тех областях, в которых у вас есть пробелы в знаниях, и просматривая разделы или главы, в которых вы преуспели. Исправьте любые ошибки в понимании понятий, обсуждаемых в этой книге. Просмотрите руководство РМВОК*, чтобы сосредоточиться на этих пробелах. И помните, думайте о большом проекте и о том, как правильно управлять проектом, независимо от того, как вы управляете своими проектами в реальном мире.

8. Если у вас возникли трудности с определенными областями знаний, группами процессов или концепциями, и вы проработали свои пробелы в этих областях, вы можете ответить на небольшую выборку вопросов (не более 20), используя область знаний, группу процессов или функцию Ключевые слова в PM FASTrack*. Проанализируйте, почему вы ответили на вопросы неправильно, и продолжайте изучение.
ВНИМАНИЕ: У вас может возникнуть соблазн ответить более чем на 20 вопросов, но этого числа должно быть достаточно, чтобы оценить, продвинулись ли вы в конкретной области знаний, группе процессов или концепции—или вам нужно больше изучить их. Отвечая на более чем 20 вопросов в определенной области, вы можете уменьшить значение PM FASTrack* и не это даст вам возможности подготовиться должным образом к сдаче экзамена.
9. Пройдите окончательный пробный экзамен RMP. Вы должны набрать более 75 процентов, прежде чем сдавать настоящий экзамен. Вы злоупотребляете PM FASTrack* если вы видите, что многие из вопросов повторяются.
10. Используйте карточки Hot Topics и другие материалы, чтобы сохранить информацию, которую вы узнали, пока не сдадите экзамен.
11. Сдайте экзамен.

План Б: использование только этой книги.

1. Читал эту книгу в первый раз и выполните все задания, но не делайте пробные экзамены в конце каждой главы. Потратьте больше времени на те области, где у вас больше всего пробелов в знаниях или опыте управления проектами в реальной жизни, а также на предметы, которые вы не знали или не делали до начала этого курса обучения. Обратитесь к Ritas Process Chart по каждой главе и убедитесь, что вы понимаете все усилия, связанные с областями знаний, над которыми вы работаете. В то же время, пролистайте соответствующую главу в руководстве РМВОК*, чтобы получить представление о ходе выполнения процессов.
2. По завершении каждой главы просмотрите самые термины Quicktest, перечисленные на первой странице главы, чтобы убедиться, что вы знаете значение каждого термина или понятия.
3. Если это возможно, сформируйте учебную группу после того, как вы прочитаете книгу в первый раз самостоятельно. Это на самом деле сократит ваше время обучения и сделает его более эффективным. Вы сможете задать кому-то вопросы, и изучение (и празднование после этого) будет более увлекательным. Группа должна состоять всего из трех-четырех человек. (См. раздел "Как использовать эту книгу в исследовательской группе" ниже в этой главе.)
4. Как только вы почувствуете уверенность в материале, сдайте практические экзамены в конце каждой главы за один присест. Это даст вам основу, чтобы понять, как много вы узнали. Это также поможет вам определить, сколько дополнительного времени обучения вам нужно, и какие главы читать более внимательно.
5. Просмотрите каждый вопрос, на который вы ответили неправильно в главе практические экзамены, записывая конкретные причины каждого неправильного ответа на листе оценки, который представлен в этой главе. Оцените, почему правильный выбор правильный и почему другие ответы неправильны. Продолжайте изучать эту книгу, концентрируясь на тех

областях, в которых у вас есть пробелы в знаниях, и просматривая разделы или главы, в которых вы преуспели. Исправьте любые ошибки в понимании понятий, обсуждаемых в этой книге. Просмотрите руководство РМВОК*, чтобы сосредоточиться на этих пробелах.

ВНИМАНИЕ: Если вы не набрали 70 процентов или выше в целом на практических экзаменах главы, Вам может потребоваться обновление основных концепций управления проектами. Если вы изучали базовый курс по управлению проектами, просмотрите материалы, полученные из этого курса. Если у вас не было такого курса, подумайте о его прохождении. Вы не можете полагаться только на эти практические вопросы, чтобы подготовить вас к экзамену.

6. Убедитесь, что вы действительно знаете материал, а затем пройдите заново практические экзамены в книге. Как и на шаге 5, используйте таблицу баллов, чтобы определить в письменной форме конкретную, а не общую причину, по каждому вопросу, на который вы ответили неправильно.
7. Используйте свой список причин, по каждому вопросу, по которому вы ошиблись (с шага 6), чтобы определить, какой материал изучать дальше, а затем изучить этот материал. Помните, думайте о большом проекте и о том, как правильно управлять проектом, независимо от того, как вы управляете своими проектами в реальном мире. Убедитесь, что вы уверены, что вы заполнили свои пробелы перед сдачей экзамена.
8. Сдайте экзамен.

Как использовать эту книгу при обучении в группе. Чтобы начать, выберите кого-то, кто будет вести обсуждение каждой главы (предпочтительно того, кому не нравится глава, потому что ведущий часто учится и запоминает больше всех в группе). Каждый раз, когда вы встречаетесь, пройдите вопросы о темах, которые вы не понимаете, и просмотрите Hot Topics, на экзамене, используя карточки Hot Topics, если они у вас есть. Большинство групп встречаются по часу на главу. Независимо или с вашей учебной группой, сделайте дальнейшие исследования по вопросам, которые вы не понимаете или ответили неправильно.

Каждый член учебной группы должен иметь свой экземпляр этой книги, в которой содержатся упражнения, домашние задания и даже занятия. (Обратите внимание, что копирование материалов этой книги или создание производных произведений из этой книги является нарушением международного авторского права.)

RMC помогает людям сдать экзамен РМР и стать лучшими менеджерами проектов более 20 лет. За это время мы разработали список вещей, которые подразумевает экзамен, однако, которые не известны многим руководителям проектов. Мы предлагаем вам прочитать его сейчас, а затем не забудьте перечитать его, прежде чем сдавать экзамен. Рита придумала термин "РМІ-изм" для обозначения вещей, однозначно подчеркнутых на экзамене. Понимание РМІ-ов поможет вам выбрать лучший ответ в тех случаях, когда кажется, что есть более чем один правильный ответ. Некоторые темы перечислены только здесь, а другие обобщены здесь и описаны более подробно в этой книге. Для экзамена предположим, что у вас есть (или вы делаете) все следующие вещи, и что все эти элементы верны для ваших проектов. Когда вы просматриваете список РМІ-ов, отметьте те пункты, которые верны для ваших проектов.

Общие PMI-измы	Отметьте, если справедливо для ваших проектов
Менеджер проектов - это центр вселенной проекта. Без квалифицированного руководителя проекта проект обречен на провал. С человеком, обученным навыкам управления проектами, независимо от должности (независимо от того, носит ли он титул менеджера проекта или нет), проект будет успешным.	
Руководитель проекта ставит на первое место интересы проекта, а не собственные интересы.	
Экзамен обычно проводится с точки зрения менеджера проекта, который понимает ценность инструментов и методов управления проектами и знает, как адаптировать их к большому проекту. Таким образом, полезно предположить, если не указано иное, что менеджер проекта работает над большим проектом, в котором участвуют более 200 человек из многих стран, проект будет длиться не менее одного года, никогда ранее не выполнялся в организации и имеет бюджет в размере 10 миллионов долларов или более.	
Руководители проектов обладают всей властью, описанной в руководстве PMBOK*, и выполняют все заявленные действия в реальном мире.	
Руководитель проекта назначается во время инициирования проекта, а не позднее.	
Руководитель проекта понимает процесс управления проектом (т. е., Что нужно делать в первую очередь, во вторую и т. д. и почему). ((Подробнее об этом см. В разделе Ritas Process Chart° и Rita's Process Game° в главе процессы управления проектами.)	
Организации имеют официальный процесс отбора проектов, и они всегда выбирают проекты, основанные на том, насколько хорошо эти проекты соответствуют стратегическим целям организаций.	
Менеджер проекта всегда знает, почему их проект был выбран руководством, и они следят за тем, чтобы эти цели и бизнес-кейс были выполнены при планировании и управлении проектом.	
Члены команды мотивированы, наделены полномочиями и заинтересованы, приходят подготовленными и с предложениями; они не требуют микроменеджмента от менеджера проекта.	
Руководитель проекта тратит время на планирование, управление, оценку, мониторинг и контроль содержания, расписания, стоимости, качества, риска, ресурсов и удовлетворенности клиентов.	
Организации имеют Офис управления проектами (ОУП), и этот офис имеет важные, четко определенные обязанности в отношении проектов по всей организации.	
Организации имеют политики управления проектами, которые руководитель проекта адаптирует для использования в их проекте. Эти политики могут включать в себя методологии управления проектами, процедуры по управлению рисками и процедуры по управлению качеством.	
Проект может быть частью программы или портфеля, и связь проекта с другими проектами может существенно повлиять на то, как руководитель проекта выполняет	

свою работу.	
Организации имеют записи (историческую информацию и извлеченные уроки) по всем предыдущим проектам, включая то, какие пакеты работ были в проекте, стоимость каждого пакета работ, и какие риски были обнаружены (упоминаются в руководстве РМВОК9 как часть активов организационного процесса). Менеджер проекта использует эту историю из других проектов для планирования текущего проекта. По мере продвижения проекта руководитель проекта передает исторические записи и уроки, извлеченные из текущего проекта, обратно в базу знаний организаций.	
Руководитель проекта работает в рамках существующих систем и культуры компании (факторы окружающей среды предприятия), и одним из результатов проекта является обеспечение вклада в улучшение этих систем.	
Каждый проект имеет устав проекта, который уполномочивает проект и роль менеджера проекта.	
Структурная декомпозиция работ (WBS) и словарь WBS используются в каждом проекте.	
План управления проектом-это не линейчатая диаграмма, а набор планов управления. Менеджер проекта знает, что входит в создание плана управления проектом.	
Менеджер проекта создает и поддерживает в актуальном состоянии другие документы (проектные документы) в дополнение к плану управления проектом, помогающие планировать, управлять и контролировать проект.	
Заинтересованные стороны участвуют во всем проекте. Их потребности учитываются при планировании проекта и разработке плана управления коммуникациями и плана вовлечения заинтересованных сторон. Они также могут помочь в выявлении рисков и управлении ими.	
Люди должны получать компенсацию за свою работу и заслуживают справедливой и позитивной обстановки, в которой они могут внести свой вклад в свою лучшую работу.	
Золочение (добавление дополнительной функциональности) не в интересах проекта и должно пресекаться.	
Поскольку большинство проектов управляются в матричной среде, такие казалось бы, простые темы, как теории мотивации или разрешение конфликтов, могут вызвать сложности на экзамене.	
Руководитель проекта несет профессиональную ответственность за правильное использование инструментов и процессов управления проектом.	
Планирование проекта	
Планирование важно, и все проекты должны быть запланированы.	
Руководитель проекта планирует проект с участием команды и заинтересованных сторон, а не самостоятельно.	
Планирование частично включает в себя решение о том, какие процессы из руководства РМВОК* следует использовать для каждого конкретного проекта и как адаптировать эти процессы к проекту. Следует также должен быть определен подход	

(основанный на плане или на изменениях) к проекту.	
Существуют планы того, как будут планироваться, управляться, мониториться и контролироваться такие области знаний, как содержание, расписание, стоимость, качество, ресурсы, коммуникации, риски, закупки и управление заинтересованными сторонами. Они называются планами управления, и каждый проект имеет один план для каждой области знаний (обратите внимание, что длина и детализация этих планов могут отличаться по размеру и важности для проекта).	
Если это вообще возможно, все необходимые работы и все заинтересованные стороны определяются до начала работы над проектом.	
Менеджер проекта определяет метрики для измерения качества.	
Руководитель проекта планирует улучшение проектных процессов.	
Менеджер проекта создает систему поощрения членов команды и заинтересованных сторон.	
Все роли и обязанности четко задокументированы и возложены на конкретных лиц в рамках проекта. Они могут включать такие вещи, как обязанности по отчетности, задания по управлению рисками и участие в совещаниях, а также проектную работу.	
Руководитель проекта уделяет большое внимание выявлению рисков.	
На заинтересованные стороны, а также на членов команды возлагаются обязанности по идентификации рисков и управлению рисками.	
Руководитель проекта понимает, что управление рисками экономит время и деньги проекта.	
Стоимость и расписание проекта не могут быть завершены без завершения управления рисками.	
Руководитель проекта создает реалистичные оценки для итогового расписания проекта и связанных с ним затрат.	
Руководитель проекта оценивает, может ли проект достичь целей в оговоренные сроки, а также при наличии других ограничений проекта. Затем он встречается с руководством, чтобы устранить любые разногласия до начала работы над проектом. Менеджер проекта знает, что нереалистичное расписание—это его вина, потому что у него есть инструменты и навыки, чтобы помочь их решить.	
Менеджер проекта планирует, когда и как измерять исполнение в соответствии с базовым планом исполнения, как описано в плане управления проектом, но также имеет другие измерения для определения того, как проект выполняется во время выполнения работы.	
Менеджер проекта планирует, когда и как измерять исполнение в соответствии с базовым планом исполнения, как описано в плане управления проектом, но также имеет другие измерения для определения того, как проект исполняется в ходе выполнения работы.	
План управления проектом реалистичен, и все считают, что он может быть выполнен.	
Экзамен определяет стартовую встречу таким образом, который может отличаться от вашего понимания стартовой встречи (см. главу управление интеграцией).	
Пока идет проектная работа	

Проект управляется планом управления проектом, который является реалистичным и полным.	
Руководитель проекта отвечает за документирование и обмен знаниями, полученными в ходе проекта.	
Менеджер проекта сверяется с планом управления проектом, который помогает определить статус проекта на протяжении всего срока его действия.	
Проекты переоцениваются на протяжении всего срока жизни проекта, для того чтобы убедиться, что будут соблюдены сроки и стоимость проекта. Поэтому руководитель проекта почти всегда знает, сможет ли проект уложиться в согласованную конечную дату и бюджет.	
Задержки должны компенсироваться корректировкой будущих работ, а не просьбами о выделении дополнительного времени.	
Руководитель проекта обладает полномочиями и властью. Они могут сказать нет и работать, чтобы контролировать проект в интересах клиента.	
Менеджер проекта дает понять другим, что они не могут получить что-то просто так. Изменение содержания проекта должно оцениваться на предмет влияния изменений на график, стоимость, качество, риск, ресурсы и удовлетворенность клиентов. Менеджер проекта имеет достаточно данных о проекте, чтобы сделать этот анализ.	
Руководитель проекта понимает, что со временем не все, связанные с проектом, будут иметь одинаковое понимание того, что из себя представляет проект и что может произойти в течение жизни проекта. Поэтому руководитель проекта постоянно стремится к тому, чтобы все знали, что происходит, и имели соответствующие ожидания.	
Руководитель проекта понимает и серьезно относится к ресурсным обязанностям по проекту(<i>ХЗ что это значит. The project manager understands, and takes seriously, resource responsibilities on a project.</i>).	
Руководитель проекта тратит время на такие мероприятия, как тимбилдинг и обеспечение высокой производительности команды.	
Руководитель проекта является проактивным, он прогнозирует проблемы на ранней стадии, предпринимает необходимые изменения и предотвращает проблемы.	
Руководитель проекта тратит больше времени на предотвращение проблем, чем на их решение.	
Для решения большинства проблем, которые могут возникнуть, уже создан план реагирования на риски.	
Риски - главная тема на каждом собрании команды.	
Встречи команды нужны не для того, чтобы собрать статус проекта. Это можно собрать другими способами.	
Все изменения плана управления проекта проходят через процесс управления изменениями и интегрированный контроль изменений.	
Менеджер проекта обеспечивает соблюдение регламентов организации в рамках проекта.	
Руководитель проекта рекомендует усовершенствовать стандарты, политики и процессы исполняющих организаций. Руководство ожидает и приветствует такие	

рекомендации.	
Качество следует рассматривать всякий раз, когда происходит изменение какого-либо компонента проекта.	
Руководитель проекта тесно сотрудничает с отделом качества в выполнении некоторых мероприятий по качеству, обсуждаемых в руководстве РМВОК*.	
Руководитель проекта активно участвует в процессе закупок и оказывает помощь в управлении закупками.	
Руководитель проекта понимает язык контрактов.	
Руководитель проекта следит за тем, чтобы все условия контракта были выполнены, в том числе и те, которые не кажутся важными.	
Заккрытие проекта	
Руководитель проекта архивирует все записи по проекту.	
Ни один проект не является завершенным, если не было окончательной приемки от клиента.	
Все проекты выпускают окончательный отчет, который дает проектной группе возможность объявить о достижении целей проекта.	

Какие элементы в этом списке отличаются от вашего способа управления проектами? Что из этого вы не понимаете? Перечитайте этот список, когда вы подумаете, что закончили учебу, и обратите особое внимание на те пункты, которые вы оставили неотмеченными. Есть ли пункты, о которых вы должны думать больше, чтобы убедиться, что вы будете помнить их, когда вы будете сдавать экзамен? Знание этих PMI-измов может иметь существенное значение на экзамене.