

Как подготовиться к сертификационному экзамену PMP®

О преподавателе

ДАНИЛ ДИНЦИС



- ✓ Управление проектами, программами и портфелями на протяжении свыше 20 лет (Siemens Telecom CIS, Сургутнефтегаз, PepsiCo СНГ, ХоумКредит, АШАН, Альфа-Банк, Royal Canin Rus, «Мясницкий ряд»).
- ✓ Опыт вывода на международный и российский рынок 2 портфелей продуктов
- ✓ Доктор техн. наук по системному анализу информационных систем
- ✓ Профессиональные сертификации:
 - ✓ PMI® PfMP, PgMP, PMP, CPMAI/PM Generative AI b-level. CPMAI F-level
 - ✓ ITIL® Managing Professional, Стратегический лидер
 - ✓ ScrumStudy Product owner, Agile Coach
- ✓ Член Совета программы Проектной ассоциации по созданию системы сертификации проектной деятельности в РФ и ЕАЭС, ведущий методолог

DINZIS@SPECIALIST.RU
CONSULT@DINTSIS.ORG
WWW.DDINTSIS.COM





ВВЕДЕНИЕ

Глобальный взгляд

- ✓ Discover how project management could transform your career and achieve your goals.
- ✓ Getting to Know the PMP®
 - ✓ Core Domains
 - ✓ Get a preview of the three essential PMP® certification exam domains.
 - ✓ Real-World Scenarios
 - ✓ Apply concepts to a realistic project simulation.



Practice Playground

- ✓ Think Like a Project Manager
- ✓ Walk through authentic, exam-style questions at your own pace or experience the weight of high-stakes project decisions in a project-based scenario.

Источники

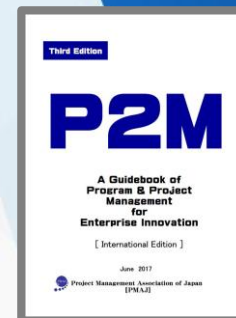
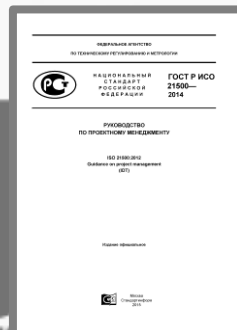
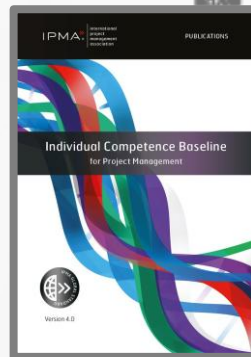
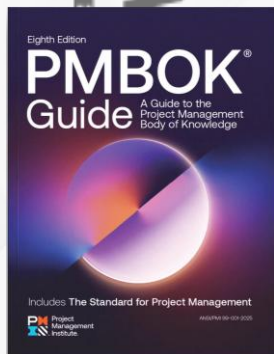
- ✓ Content Outline – ориентируемся на темы!
- ✓ PMBOK 6,7,8
- ✓ Agile Practice Guide
- ✓ P5 Standard for Sustainability in Project management (Стандарт по поддержанию устойчивости в проектном управлении)



Модуль 1. Общие требования и порядок прохождения



Стандарты и сертификации



INDONESIA

**PAPUA
NEW
GUINEA**

AUSTRALIA
AUSTRALIA
AUSTRALIA AUSTRALIA

NEW ZEALAND

Сертификации

- ✓ PMP
- ✓ PRINCE II
- ✓ IPMA (Совнет)
- ✓ РЗ Экспресс
- ✓ ПМСтандарт (ГОСТ, ISO)
- ✓ Система сертификации Проектной ассоциации РФ





Сертификации института PMI®

- ✓ Общие
 - ✓ CAPM
 - ✓ PMP
 - ✓ PgMP
 - ✓ PfMP
- ✓ Профильные
 - ✓ PMI-RMB (риски)
 - ✓ PMI-PBA (бизнес анализ)
 - ✓ PMI-SP (расписание)
 - ✓ PMI-ACP (аджайл проекты)
 - ✓ PMI-CP (строительство)
 - ✓ CPMI (проекты по ИИ)
 - ✓ CSPP (устойчивость при реализации проектов)



Зачем сертифицироваться? Почему PMP®

- ✓ The PMP certification proves you have the project leadership and expertise in any way of working: predictive, hybrid or agile. Unlike other certifications, PMP demonstrates your ability to lead projects without being tied to any specific methodology, industry or geography.
- ✓ That's why employers around the world recognize PMP as the gold standard certification in Project Professional certifications. And, why PMP holders earn more, on average, than non-certified colleagues.
 - ✓ 17%
 - ✓ Those with a PMP certification report higher median salaries than those without.
 - ✓ \$135,000
 - ✓ PMP certified Project Professionals in the U.S. earn a median salary of \$135,000.
 - ✓ 1.7M+
 - ✓ 1.7M PMP certification holders make PMP the world's most widely held project certification.

Вступление

Экзамен проверяет ваши навыки управления проектами в представлении PMI®

Ваш практический опыт управления проектами может не совпадать с требуемыми «рафинированными» знаниями

Экзамен НЕ строится на основе PMBOK



Об экзамене

Количество вопросов

180 questions

Время

240 minutes

Доступные языки

- English
- Arabic
- Brazilian Portuguese
- Chinese (Simplified)
- Chinese (Traditional)
- French
- German
- Indonesian
- Italian
- Japanese
- Korean
- Polish
- Russian
- Spanish
- Turkish





The PMP Exam Content Outline

- ✓ The PMP Exam Content Outline details eligibility and application steps. Review the exam domains—people, processes, and business environment—and the project management tasks the test covers in each.



Требования к допуску на PMP экзамен. Образование и опыт

In order to be eligible for the PMP exam, you'll need ONE of the following, plus experience leading projects within the last ten years:

- **High School Diploma** (or GED, Secondary/Upper School Certificate)
 - Plus 5 years of experience leading projects
- **Associate's Degree or Vocational Trade School Diploma**
 - Plus 4 years of experience leading projects
- **Bachelor's Degree or Higher**
 - Plus 3 years of experience leading projects
- **PMI GAC Program** (Bachelor's or Post-Graduate Degree from a PMI Global Accreditation Center Program)
 - Plus 2 years of experience leading projects

Требования к допуску на PMP экзамен. Специализированное обучение



In addition, you'll need 35 hours of Project Professional training via ONE of the following (completed before you submit your application):

- Project Management Professional (PMP)[®] Exam Prep Course

- PMI Authorized Training Partners (ATP)

- PMI Global Accreditation Center Program

- Active Certified Associate in Project Management (CAPM)[®] certification

- Third-party training course (proof of course completion required)

Выбор роли: всегда управленческая



добавить / Редактировать Оп

введите данные своего опыта в поле ниже. Для того, чтобы
данные в таком виде должны быть правильной, так что ва

Проект Конкретная информация

Название проекта :

Дата начала:

Через:

Роль проекта:

Первичная
промышленность:

Указывает обязательные

- Выбрать --
- Проект Плательщик
- Руководитель
- Менеджер
- Руководитель проекта
- Менеджер проекта
- воспитатель
- консультант
- администратор
- Другие



Описание опыта

- ✓ Опыт в руководящем качестве (выбор из списка)
- ✓ Проекты не должны пересекаться по времени

Описание проектов в заявке

- ✓ Сквозное описание проектов
- ✓ Нет разделения по доменам
- ✓ Время в годах и месяцах с..по..
- ✓ Идентификация примененных методологий
- ✓ Измерение влияния и результатов проекта



Пример описания проекта



The information system of monitoring the IT-infrastructure in <organization name>

The goal was to improve efficiency of collection & processing of data on IT-infrastructure development in the <>. Project implemented waterfall approach.

As a PM I lead and managed:

- ✓ define high level objectives; create vision of the scope
- ✓ collect requirements from users; define scope; develop schedule & budget
- ✓ acquire team; manage execution of work according baselines; conduct end-user training
- ✓ track & analyze performance; approve/reject changes
- ✓ hand off complete IT system; document lessons learned
- ✓ System implemented in 80 departments. The project completed on schedule & budget
- ✓ Примеры описаний: <https://ddintsis.com/templates/pm/>

АУДИТ



- ✓ 25% анкет
- ✓ Время действия заявки замораживается
- ✓ Запрос представляет собой pdf документ
- ✓ Может содержать:
 - ✓ Фидбек от референсов
 - ✓ Копии подтверждения контактных часов
 - ✓ Копии дипломов об образовании



Процедура оплаты

- ✓ Оплата на сайте pmi.org
- ✓ Получаете цифровой ваучер на e-mail
- ✓ Регистрируетесь на prometric.org – вендор PMI – сертификация PMP – указать ваучер как оплату – выбрать центр тестирования – дата/время – выбрать язык
- ✓ VUE prometric (<https://home.pearsonvue.com/pmi>)



К чему нужно быть готовыми?

- ✓ Большинство вопросов будут ситуационными (основаны на кейсах)
- ✓ Темы вопросов могут пересекаться
- ✓ На вычисления – не более до 5 вопросов
- ✓ Уточнить термины можно переключением на английский
- ✓ Упор на аджайл и гибрид
- ✓ Обстановка экзамена стрессовая

Общие Советы



- ✓ Мыслите как международный менеджер, особенно в вопросах мотивации и этики
- ✓ Вникайте в суть вопросов и ответов
- ✓ Прочитайте ВСЕ ответы, даже если первый кажется вам на 100% правильным!
- ✓ Используйте метод «от противного»
- ✓ Ищите не столько «правильный» ответ, сколько наиболее ВЕРНЫЙ (но часто не идеальный) для данной ситуации
- ✓ При множестве правильных ответов ищите НАИЛУЧШИЙ или НАИМЕНЕЕ ПЛОХОЙ!

нужно знать



- ✓ Все предыдущие проекты имеют архив исторической информации, и для всех текущих проектов такой архив создается
- ✓ Ограничения проекта включают в себя содержание, сроки, стоимость, качество, риски и удовлетворение заказчика. Любое изменение в ограничениях анализируется на предмет влияния на другие ограничения и проводится через процедуру общего контроля изменений
- ✓ Вопросы качества обязательно принимаются во внимание при анализе изменений основных ограничений проекта
- ✓ Качество проверяется ДО завершения операции или пакета работ
- ✓ Менеджер проекта обязан иметь план постоянного улучшения качества
- ✓ Помните о цикле в управлении качеством: планирование – выполнение – проверка – действие (PDCA)

Описание опыта





Модуль 2.

Типы вопросов на экзамене PMP



Цель модуля

понимать структуру современного экзамена PMP;

различать основные типы экзаменационных вопросов;

применять стратегию анализа вопросов;

работать с комплексными кейсами, в которых несколько вопросов относятся к одной ситуации;

избегать типичных экзаменационных ловушек.



Как устроен современный экзамен PMP

Экзамен в меньшей степени проверяет запоминание процессов и в большей степени оценивает способность кандидата принимать решения в контексте конкретной проектной ситуации.

принятие решений;

лидерство;

работа с людьми;

применение Agile и гибридных подходов;

выбор оптимального действия руководителя проекта.

Ключевой экзаменационный вопрос

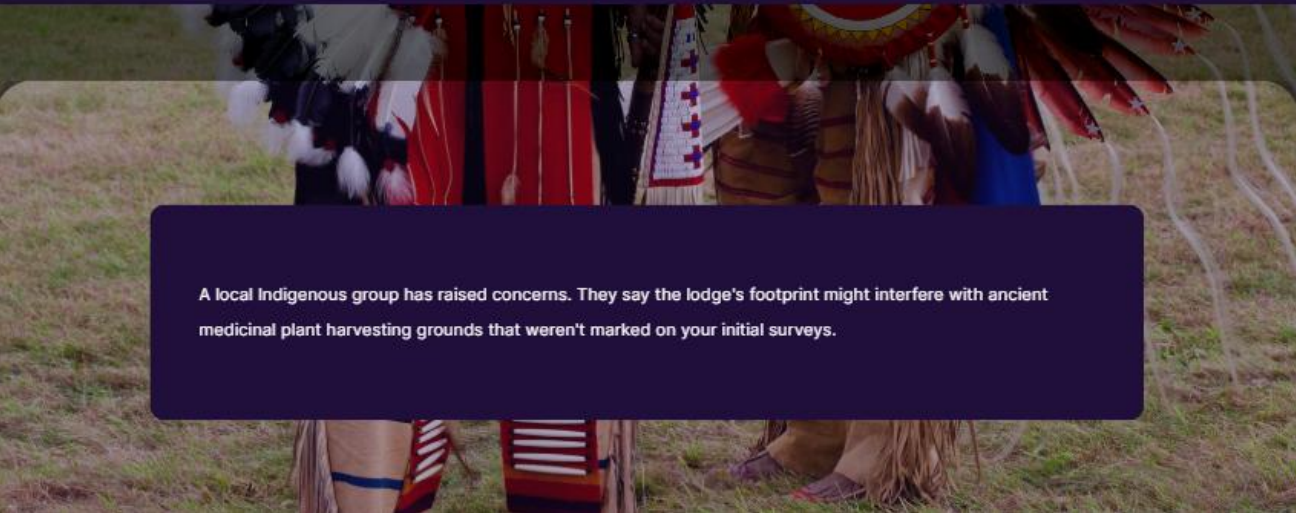
Что должен сделать компетентный руководитель проекта именно сейчас?

Рабочие сценарии экзамена



SITUATION

STAGE 1: DEFINING VALUE



A local Indigenous group has raised concerns. They say the lodge's footprint might interfere with ancient medicinal plant harvesting grounds that weren't marked on your initial surveys.

Кейс - Главный формат - Case Study



Компания внедряет ERP-систему. Проект находится в середине исполнения. Команда распределена между четырьмя странами. Во время интеграционного тестирования выявлено большое количество дефектов. Спонсор требует ускорить выпуск продукта. Несколько ключевых пользователей отказываются участвовать в тестировании.

PMI описывает единую ситуацию, после которой следует несколько самостоятельных вопросов. Каждый вопрос проверяет отдельную компетенцию, но все они опираются на один и тот же контекст.

- Что руководитель проекта должен сделать первым?
- Какой риск является наиболее серьёзным?
- Какой документ следует обновить?
- Какая техника коммуникации наиболее эффективна?
- Что должен сделать руководитель проекта после разговора со спонсором?

Один кейс может одновременно проверять лидерство, управление рисками, интеграцию, коммуникации и вовлечение заинтересованных сторон.

Рабочие кейсы экзамена

Select the play button to hear Elder Saahlaana share the cultural significance of the proposed lodge construction site and important concerns about its impact.

ВАЖНО!
Любое видео
сопровождается транскриптом
На языке экзамена.



Вопросы на основе кейса. Вам предлагается выбрать вариант действий



WHAT WOULD YOU DO?

STAGE 1: DEFINING VALUE

Review the two options below, choose your course of action, and select Submit.

1

Pause the design phase and conduct a "value discovery" workshop with the Tslaga elders to cocreate the lodge's boundary.



2

Stick to the government-approved blueprints to avoid delays; the contract is already finalized.



SUBMIT



You discover a sacred grove that wasn't marked on the map.

By moving the lodge just 50 meters east, you gain the community's blessing and a local workforce of expert guides. The project gains momentum.



Кейс для вопроса на основе выбранного варианта действий

Select the play button to hear Elder Saahlaana propose a solution that honors cultural lands while supporting the lodge development.





Алгоритм работы с комплексным кейсом

Не читать варианты ответов сразу. Сначала сформируйте целостное понимание ситуации.

Определить контекст проекта. Уточните подход, этап, ограничения и ключевых участников.

Выделить основную проблему. Не подменяйте её второстепенными симптомами.

Прочитать конкретный вопрос. Определите, что именно требуется: первое действие, лучший ответ, документ, риск или следующая мера.

Сравнить варианты. Исключите преждевременную эскалацию, действия без анализа и обновление документов до принятия решения.



Тип 1. Стандартный вопрос (Single Choice)

Выбор одного лучшего ответа из нескольких вариантов.

Пример: Проект переходит в новую фазу. Несколько заинтересованных сторон выражают недовольство отсутствием информации. Что должен сделать руководитель проекта?

- A. Обновить план коммуникаций
- B. Провести анализ извлечённых уроков
- C. Закрыть риск
- D. Эскалировать проблему

Что проверяет: Проверяется понимание последовательности принятия решения и роли руководителя проекта.



Тип 2. Multiple Response

Необходимо выбрать два или три правильных ответа. В условии обычно указано Choose two или Select three.

Пример: Какие действия помогут снизить сопротивление изменениям?

Провести обучение

Игнорировать сопротивление

Вовлечь пользователей

Отложить внедрение

Что проверяет: Ловушка: правильными могут выглядеть три варианта, но выбрать требуется только два лучших.



Тип 3. Drag and Drop (Matching)

Сопоставление терминов, документов, подходов или ситуаций.

Пример: Соотнесите документ с его назначением либо определите, какой подход - predictive, agile или hybrid - соответствует каждой ситуации.

Что проверяет: Проверяется точность понимания терминов и их практического применения.



Тип 4. Sequence (Последовательность)

Расположение действий в правильной последовательности.

Пример: Определите, что руководитель проекта должен сделать сначала, а что - затем.

Понять проблему

Проанализировать

Обсудить

Принять решение

Обновить документы

Что проверяет: Проверяется понимание логики действий, а не только знание отдельных шагов.



Тип 5. Hotspot / Image (Место на картинке)

Вопросы по изображению, графику, диаграмме или визуальной модели.

Пример: На экзамене могут использоваться Burndown Chart, Velocity Chart, Kanban-доска, сетевой график или организационная структура.

Что проверяет: Необходимо выбрать область изображения либо сформулировать корректный вывод.



Тип 6. Знание (Интерпретация) формул и результатов

Вопросы на формулы встречаются реже и чаще проверяют интерпретацию результата.

Пример: Например: $SPI = 0,8$. Что означает это значение?

Что проверяет: Важно не только вычислить показатель, но и правильно интерпретировать состояние проекта.



Тип 7. Этика

Вопросы основаны на PMI Code of Ethics and Professional Conduct.

Пример: Подрядчик предлагает руководителю проекта подарок. Как следует поступить?

Ответственность

Уважение

Открытость

Честность

Что проверяет: Проверяется способность действовать ответственно, честно, справедливо и уважительно.

Завершение сценария



Демонстрационный кейс



Исходная ситуация

Проект по внедрению CRM выполняется по гибридной модели.

До релиза осталось две недели.

Во время пользовательского тестирования обнаружено большое количество замечаний.

Спонсор требует выпустить продукт вовремя.

Команда считает необходимым перенести релиз.

Клиенты уже приглашены на презентацию.

Как один кейс объединяет разные компетенции



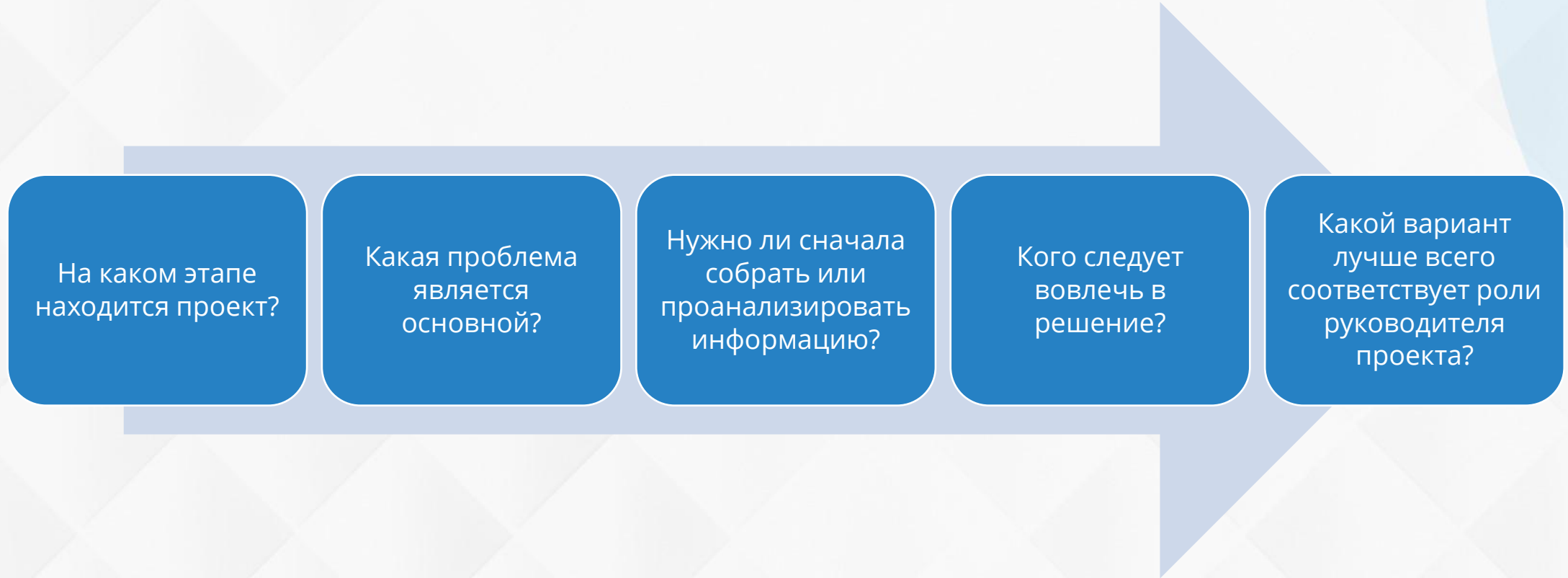
Формулировка вопроса

Что сделать первым?
Какой риск наиболее критичен?
Какой документ обновить?
Что делать дальше?
Как выстроить взаимодействие?

Проверяемая компетенция

Лидерство / принятие решений
Риск менеджмент
Управление интеграцией
Принятие решений
Вовлечение заинтересованных сторон

Универсальный алгоритм решения





Частые ловушки PMI

Эскалировать проблему: Руководитель проекта ещё не проанализировал ситуацию и не попытался решить её на своём уровне.

Обновить документы: Решение ещё не принято. Документы обновляют после анализа и согласования.

Провести обучение: Причина проблемы пока не диагностирована, поэтому обучение может не устранить её.

Немедленно изменить план: Сначала необходимо оценить влияние изменения и соблюсти установленный процесс управления изменениями.



Вопрос 1. Что руководитель проекта должен сделать первым?

- A. Перенести релиз
- B. Проанализировать влияние замечаний на цели проекта
- C. Сообщить клиентам о переносе
- D. Эскалировать проблему

Правильный ответ: B. Сначала необходимо оценить влияние замечаний, и только затем принимать решение.



Вопрос 2. Какой риск наиболее критичен?

- A. Рост стоимости
- B. Потеря доверия пользователей
- C. Недостаток оборудования
- D. Отсутствие бюджета

Правильный ответ: B. Некачественный или преждевременный релиз способен подорвать доверие пользователей и снизить ценность результата.



Вопрос 3. Какой документ потребуется обновить?

- A. Реестр рисков
- B. Реестр выученных уроков
- C. Бизнес кейс
- D. Устав проекта

Правильный ответ: А. После выявления и анализа угроз необходимо актуализировать реестр рисков.



Вопрос 4. После анализа выяснилось, что только часть замечаний критична. Что делать дальше?

- A. Отложить все замечания
- B. Приоритизировать дефекты совместно с Product Owner и заинтересованными сторонами
- C. Игнорировать пожелания пользователей
- D. Закрыть тестирование

Правильный ответ: B. Решение должно приниматься совместно с ответственными за ценность продукта и ключевыми заинтересованными сторонами.



Модуль 3.

Типы задач.

Разбор вопросов по типам задач

Определение и учреждение руководства проектом



1. Что проверяет экзамен

- система руководства проектом и уровни полномочий
- роль спонсора, руководителя проекта, управляющего комитета и функциональных руководителей
- критерии эскалации и порядок принятия решений
- связь проекта со стратегией и бизнес-обоснованием

2. Ключевые документы и артефакты

Project Charter • Business Case • Benefits Management Plan • Governance Framework • матрица полномочий и эскалации

3. Типичные экзаменационные кейсы

- спонсор требует изменить цели без формального решения
- РМ получает запрос, выходящий за пределы его полномочий
- участники спорят о том, кто утверждает бюджет, сроки или содержание
- решение управляющего органа противоречит неформальной просьбе руководителя

Определение и учреждение руководства проектом



. Алгоритм анализа и решения

1. Определите, какое решение требуется: операционное, проектное или стратегическое.
2. Проверьте полномочия РМ и утвержденную модель управления.
3. Выберите владельца решения и корректный путь эскалации.
4. После решения обеспечьте документирование и информирование участников.

5. Логика выбора ответа

Предпочтительный ответ обычно:

- опирается на факты и утвержденные правила проекта;
- начинается с анализа или прямого взаимодействия, если ситуация еще не понята;
- вовлекает владельца решения и затронутых участников;
- устраняет первопричину и сохраняет ориентацию на ценность;
- предусматривает документирование и последующий контроль.

6. Типичные ловушки

- X самостоятельно менять цели, бизнес-обоснование или ключевые ограничения
- X эскалировать до анализа ситуации
- X игнорировать утвержденный порядок управления
- X заменять решение спонсора голосованием команды

Определение и учреждение руководства проектом



Сначала

- Что нужно понять или проверить?

После

- Что обновить, сообщить или проконтролировать?

Затем

- Кого вовлечь и какое решение принять?

Не делать

- Какое преждевременное действие является ловушкой?

Запомните: Правильный ответ сохраняет утвержденную систему управления и вовлекает тот уровень, который действительно владеет решением.



- ✓ СЮДА ВСТАВЛЯТЬ ПРАКТИКУМЫ МОДУЛЯ 3

Стратегия подготовки



Убедиться, что вы соответствуете требованиям PMI certified project manager.

Стать членом PMI Member

Пройти курс или прочитать книгу по подготовке к PMP

Прочитать PMBOK® Guide + Agile Practice guide

Сдавать пробные тесты

Выявить свои сильные и слабые области

При необходимости пройти курсы по слабым областям

Подать заявку на PMP Exam.

Заниматься по собственному плану
(Имеется в виду не этот план, а личный, учитывающий индивидуальные особенности и возможности).

Пройти как можно больше Sample PMP Exam

Стратегия подготовки и сдачи экзамена



Заниматься по собственному плану (Имеется в виду не этот план, а личный, учитывающий индивидуальные особенности и возможности).

Убедиться, что Вы сдали подряд не менее 3-4 полноценных тестов с результатом 150+

Зарегистрироваться на экзамен на удобные дату, время и место

Пройти экзамен

Отпраздновать



Регистрация на экзамен

Сайт [PMI - Project Management Institute :: Pearson VUE](https://pmi.org)

Выбрать способ сдачи: онлайн/центр тестирования

Выбрать локацию (для ЦТ)

Выбрать дату/время

Оплатить (указать ваучер из профиля заявки на pmi.org)

Получить подтверждающее письмо



Сдача в Центре VUE/Prometric

Прийти заранее (20-30 мин.)

Пройти идентификацию и проверку

Обстановка стрессовая, другие люди сдают каждый свой экзамен

Выдают беруши

Выход вне времени перерыва с предупреждением администратора ЦТ и без остановки времени

Экзамен онлайн



Минимальные требования:

- компьютер с вебкамерой и микрофоном
- устойчивое Интернет соединение
- тихое изолированное место со стенами на несколько часов

Порядок прохождения экзамена:

- фотографировать на вебкамеру себя, удостоверение личности
- показать на вебкамеру комнату (окружающее пространство)
- во время экзамена дверь и иные открывающиеся конструкции должны быть закрыты
- присутствие, вход/выход посторонних не допускается
- вставать, разговаривать, перемещаться нельзя
- допускается вода на столе
- можно использовать только один монитор.
- доска для записей и калькулятор доступны в онлайн интерфейсе.
- Стартовать экзамен можно за 30 мин. до зарегистрированного времени начала. Стоит учесть, что примерно 15 мин. займут приведенные выше проверки

Сдача онлайн



- ✓ В случае технических проблем в онлайн интерфейсе доступен чат или VoIP с наблюдателем (проктором), который мониторит кандидатов.
- ✓ В случае серьезных проблем вроде обрыва Интернет соединения проктор позвонит на указанный при регистрации мобильный телефон.

Советы



Если вы не можете СРАЗУ ответить на вопрос, отметьте ЛЮБОЙ ответ и вернитесь к нему после прохождения всех 180 вопросов

Ответы, содержащие слова «всегда», «никогда», «обязаны», «полностью», скорее всего будут неправильными. Ответы, содержащие слова «часто», «иногда», «возможно», «может», «обычно», скорее всего будут правильными

Обращайте внимание на слова «за исключением», «включает в себя», «не является примером», «первый», «последний», «наилучший», «следующий», «никогда», «всегда», «не», «скорее всего», «менее всего», «основной», «начальный», «наиболее»