

РМР 2026

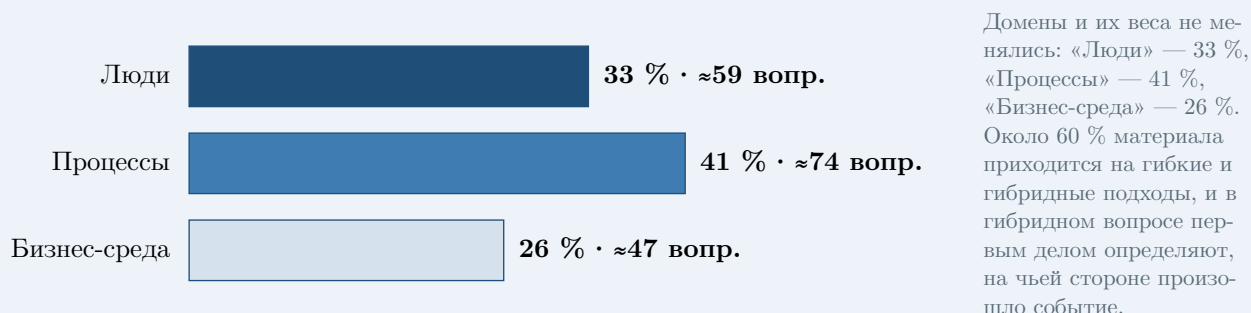
Мануал, конспект и чек-лист

Все 26 задач экзаменационного содержания, порядок выбора ответа, каталог ловушек, формулы освоенного объёма и чтение диаграмм — в одном документе.

СТРУКТУРА ЭКЗАМЕНА С 1 СЕНТЯБРЯ 2026 ГОДА



Материал собран из трёх англоязычных руководств — «Complete Domain Deep Dive», «Daily Review Sheet» и «Exam Cheat Sheet» — и приведён к структуре экзамена, действующей с 1 сентября 2026 года. Чек-лист дня экзамена вынесен в приложение и выпускается отдельным плакатом на лист А3.



- I. Десять правил, решающих большинство вопросов
- II. Порядок выбора ответа и каталог ловушек
- III. Жёсткие правила и границы полномочий
- IV. Конспект: формулы, диаграммы, различия

- V. 26 задач экзаменационного содержания
- VI. Гибкие подходы: роли, церемонии, каркасы
- VII. День экзамена: темп, перерывы, ловушки внимания
- Приложение. Чек-лист на одну страницу

Содержание

Как устроен документ	3
Экзамен в цифрах	3
Где концентрируются вопросы	3
Задачи, которые переехали в редакции 2026 года	4
Карта экзаменационного содержания	4
Порядок работы с документом	4
Часть I. Десять правил, которые решают	5
Как эти правила работают на живом вопросе	6
Часть II. Порядок выбора ответа	7
Шаг 1. Определить мир	7
Шаг 2. Снять дисквалифицированные варианты	7
Шаг 3. Проверить жёсткую границу	7
Шаг 4. Спросить, что вариант требует уже существующим	8
Шаг 5. Совпасть с глаголом вопроса	8
Шаг 6. Выбрать вариант со всеми затронутыми сторонами	8
Каталог ловушек	9
Пассивные глаголы: как экзамен объясняет отказ	9
Часть III. Жёсткие правила	10
Соответствие требованиям и этика	10
Достоверность отчётности	10
Границы полномочий руководителя проекта	10
Договоры	10
Закрытие	10
Когда эскалировать: пороги в одной таблице	11
Слова вопроса, которые сужают выбор	11
Часть IV. Конспект: узнавать мгновенно	12
Освоенный объём	12
Чтение диаграмм	12
Различия, которые решают вопрос	14
Последовательности наизусть	15
Резервы и деньги	16
Качество	16
Устойчивое развитие	17
Метрики: как собирают набор	17
Часть V. 26 задач экзаменационного содержания	18
Люди — 33 % экзамена, 8 задач	18
Что решает близкие варианты в этом домене	18
Задачи домена	19
Процессы — 41 % экзамена, 10 задач	20
Бизнес-среда — 26 % экзамена, 8 задач	22
Где обычно остаётся непокрытый риск	23
Часть VI. Гибкие подходы	24
Каркасы: по одному отличительному механизму	24
Оценка и декомпозиция	24
Гибрид: где проходит граница	25
Что путают чаще всего	25
Часть VII. День экзамена	26
Распределение времени	26
Когда оба варианта выглядят верными	26
Личный список наблюдения	26
Сутки до экзамена	27
Порядок самого дня	27
Приложение. Чек-лист на одну страницу	28
Источники и оговорки	29

Как устроен документ

Три слоя, у каждого своя работа. Смешивать их не стоит: они отвечают на разные вопросы и читаются в разное время.

Мануал части V–VI

Содержание всех 26 задач экзаменационного содержания: что именно проверяется в каждой, вместе с гибкими подходами.

Когда читать. за месяц до экзамена и дальше, по одному домену за подход

Конспект часть IV

Формулы освоенного объёма, чтение диаграмм, различия и последовательности — то, что нужно узнавать мгновенно.

Когда читать. еженедельно и целиком, за один присест

Чек-лист части I–III и приложение

Порядок выбора ответа, каталог ловушек и жёсткие правила: как выбрать между двумя правдоподобными вариантами.

Когда читать. за неделю — с разбором своих ошибок, утром экзамена — целиком

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ 1 СЕНТЯБРЯ 2026

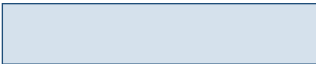
Исходные руководства описывают структуру, действовавшую с 9 июля: 180 вопросов, 230 минут, перерывы после 60-го и 120-го вопроса. С 1 сентября РМР переставил блоки: **40 · 70 · 70**, всего 240 минут. Числа здесь приведены к новой разбивке; содержание экзамена при этом не менялось.

Экзамен в цифрах

Параметр	Значение	Параметр	Значение
Вопросов	180, из них 10 не оцениваются	Блоки	40 · 70 · 70
Время	240 минут	Перерывы	два по 10 минут
На вопрос	80 секунд в среднем	Гибкие подходы	около 60 % материала

Люди  **33 % · ≈59 вопр.**

Процессы  **41 % · ≈74 вопр.**

Бизнес-среда  **26 % · ≈47 вопр.**

Доли доменов и ожидаемое число вопросов в каждом

ФОРМАТЫ ВОПРОСОВ

Выбор одного варианта и выбор нескольких, сопоставление, «горячая точка» (указать место на изображении), ввод значения, перетаскивание и вопросы по диаграмме. Последний формат добавлен в редакции 2026 года и приходится в основном на домен «Процессы»: диаграммы сгорания, накопительная диаграмма потока, скорость, освоенный объём.

40 % предиктивный

60 % гибкий и гибридный

в гибриде сначала определяют, на чьей стороне произошло событие

Соотношение предиктивного и гибкого материала на экзамене

Где концентрируются вопросы

Наблюдаемая частота задач в большой выборке практических вопросов. Ровное распределение усилий по 26 задачам проигрывает: половина вопросов приходит из шести задач.

П5 · согласование ожиданий		очень часто	БС7 · организационные изменения		очень часто
П3 · руководство командой		очень часто	БС1 · управление и контроль		очень часто
П7 · передача знаний		часто	БС6 · постоянное улучшение		часто
П4 · вовлечение сторон		часто	БС2 · соответствие требованиям		умеренно
П6 · управление ожиданиями		часто	БС5 · риски		умеренно
П2 · конфликты		умеренно	БС3 · управление изменениями		умеренно
П1 · общее видение		умеренно	БС4 · препятствия и проблемы		реже
П8 · коммуникации		реже — но спрашивают	БС8 · внешняя среда		редко — и хуже всего готовы

Домен «Люди» Домен «Бизнес-среда»

ДВА СЛЕПЫХ ПЯТНА

П8 (коммуникации) и БС8 (внешняя среда) дают мало вопросов и потому обычно разбираются последними — а разбираются они хуже всего. Это не повод их пропустить: цена ошибки в редком вопросе такая же, как в частом. По БС8 нужны PESTLE, постоянное наблюдение за средой, пересмотр бизнес-обоснования и влияние внешних сдвигов на объём и бэклог.

Задачи, которые переехали в редакции 2026 года

Если вы готовились по материалам 2021 года, две задачи домена «Люди» ищутся не там, где были. Именно в переименованном и переехавшем материале устаревшая подготовка оставляет дыры.

Задача в редакции 2021	Где теперь	Что изменилось
Люди 10 — сформировать общее понимание	Люди 1 — общее видение	Свёрнута в задачу об общем видении
Люди 8 — вести переговоры по приглашениям	Процессы 5 — закупки	Переговоры разбираются в закупках

Карта экзаменационного содержания

Люди	Процессы	Бизнес-среда
33 % · ≈59 вопросов	41 % · ≈74 вопросов	26 % · ≈47 вопросов
П1 · общее видение	ПР1 · подход и план	БС1 · управление и контроль
П2 · конфликты	ПР2 · объём	БС2 · соответствие требованиям
П3 · руководство командой	ПР3 · поставка ценности	БС3 · управление изменениями
П4 · вовлечение сторон	ПР4 · ресурсы	БС4 · препятствия и проблемы
П5 · согласование ожиданий	ПР5 · закупки	БС5 · риски
П6 · управление ожиданиями	ПР6 · финансы	БС6 · постоянное улучшение
П7 · передача знаний	ПР7 · качество	БС7 · организационные изменения
П8 · коммуникации	ПР8 · расписание	БС8 · внешняя среда
	ПР9 · оценка состояния	
	ПР10 · закрытие	

Все 26 задач ЕСО. Подробный разбор каждой — в части V

Порядок работы с документом

Когда	Что читать	Чего ждать от чтения
За месяц и дальше	Часть V целиком, по одному домену за подход; часть VI, если гибкие подходы знакомы плохо	Понимание содержания: что именно проверяется в каждой из 26 задач
Каждую неделю	Часть IV целиком, за один присест	Скорость узнавания: формула, диаграмма и различие должны читаться без раздумий
За неделю	Части I–III, с разбором собственных ошибок в пробных вопросах	Умение выбирать между двумя правдоподобными вариантами
Накануне	Часть VII и приложение	Распорядок дня экзамена и личный список слабых мест
Утром	Приложение или плакат	Освежить порядок разбора и каталог ловушек, не открывая ничего нового

ЧТО ДЕЛАТЬ С ОШИБКАМИ В ПРОБНЫХ ВОПРОСАХ

Разбирать не правильный ответ, а свой неверный: по какой из девяти форм он выглядел разумным. Ошибка, отнесённая к форме, закрывается один раз; ошибка, объяснённая как «невнимательность», возвращается на экзамене.

ЧАСТЬ I

Десять правил, которые решают

Эти десять правил пересекают все три домена, и каждое из них решило настоящий экзаменационный вопрос. Если времени осталось на одну страницу — на эту. Дальше идут те же правила подробно и с примерами.

1 · ПРОВЕРЬТЕ, ЕСТЬ ЛИ УЖЕ ТО, НА ЧТО ОПИРАЕТСЯ ОТВЕТ

Прочитайте вариант и спросите: что должно было произойти раньше, чтобы это действие стало возможным? Если такого ещё не было — вариант неверен, даже если сам по себе он разумный.

Пример. Заказчик и команда спорят о сроке. Вариант «внесите новый срок в план» требует уже принятого решения, а его нет. Верный ответ — сначала собрать стороны и договориться.

2 · СОБЕРИТЕ СТОРОНЫ, НЕ ВЫБИРАЙТЕ ЗА НИХ И НЕ ЖАЛУЙТЕСЬ НАВЕРХ

Когда двое ждут разного, правильный ответ приводит их за один стол и даёт одну общую зафиксированную договорённость. Проигрывают три хода: договориться с кем-то одним, попросить спонсора выбрать, записать обе позиции порознь.

3 · ЗАКОН, БЕЗОПАСНОСТЬ И ЭТИКА ВАЖНЕЕ СРОКА И ДЕНЕГ

Это правило не знает исключений: ни давление спонсора, ни просьба заказчика, ни расчёт «никто не заметит». При этом даже требование закона не даёт права менять проект в обход управления изменениями.

4 · СКАЖИТЕ ПРАВДУ И СРАЗУ ПРЕДЛОЖИТЕ, КАК ВЫПРАВИТЬ

Честный статус вместе с планом исправления сильнее умолчания, отсрочки, выборочных цифр и паники. «Жёлтый и вот план» лучше «зелёного». И плохую новость человек должен услышать от вас, а не от кого-то другого.

5 · ОТВЕТ ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ РОВНО ТО, О ЧЁМ СПРОСИЛИ

Найдите в вопросе главный глагол и проверьте каждый вариант этим словом.

Просят «согласовать» — ответ должен давать договорённость, анализ её не даёт. Просят «структурированный подход» — нужен названный метод, а не просто хорошая практика.

6 · ДОЧИТЫВАЙТЕ ВАРИАНТ ДО ПОСЛЕДНЕГО СЛОВА

Разумно начатый вариант часто убивает его же концовка. Именно там прячется различие между правильным и неправильным.

«...без потолка стоимости», «...в следующем релизе», «...неформально», «...временно», «...без утверждения».

7 · ЦИФРЫ СПРАШИВАЮТ У ДОКУМЕНТОВ, ОПЫТ — У ЛЮДЕЙ

Часы, стоимости и отклонения хранятся в системах и реестрах, а понимание контекста живёт в человеке. Ошибка работает в обе стороны: спрашивать цифры по памяти так же неверно, как искать в документе, кому можно доверять.

8 · ПОМНИТЕ, ЧТО ВЫ РЕШАЕТЕ, А ЧТО НЕТ

Вы организуете, анализируете, рекомендуете и требуете исполнения договорённостей. Но не утверждаете запрос на изменение, не перекладываете выбор подхода на спонсора и не заходите в чужую работу: чинит команда, финансы поставщика обсуждают закупки.

9 · КРАСИВЫЕ СЛОВА БЕЗ НАЗВАНИЯ ИНСТРУМЕНТА — ПЛОХОЙ ЗНАК

Если вариант обещает «стратегическую рамку» или «комплексный подход», но не называет, что именно будет сделано, — понимайте его буквально и не достраивайте за него сильную версию.

Пример. Вариант предлагал «стратегическую рамку для выявления источников риска». Читается как структура декомпозиции рисков — сильный ответ. В разборе оказалось, что имелся в виду PESTLE, и вариант проиграл.

10 · ИЗ ДВУХ ПОХОЖИХ ВЫБИРАЙТЕ ТОТ, ЧТО ЧТО-ТО МЕНЯЕТ

Задokumentировать, сохранить, понаблюдать, проинформировать — настоящие действия, но они останавливаются за шаг до решения. Побеждает вариант, который меняет документ, процесс или договорённость.

ОДНОНАПРАВЛЕННОЕ СМЕЩЕНИЕ, КОТОРОЕ СТОИТ БАЛЛОВ

В неверных ответах по всем трём доменам видна одна и та же склонность: мягкий, совещательный, обращённый к людям вариант выигрывает у процедурного, опирающегося на артефакт. РМІ действительно про сотрудничество, но не про безоглядную уступчивость. Сотрудничество — ответ там, где проблема в согласовании между людьми. Оно не ответ там, где нужно достать количественные данные, удержать требование проекта или системно оценить изменившуюся позицию.

Как эти правила работают на живом вопросе

Пример учебный, написан для этого документа и настоящий экзаменационный вопрос не воспроизводит. Разбор показывает ход рассуждения, а не формулировки РМІ.

ВОПРОС

Заказчик на приёмке заявляет, что ждал двух дополнительных отчётов, которых нет в описании объёма. Команда утверждает, что об этом никто не говорил. До сдачи неделя. Что руководитель проекта сделает в первую очередь?

Вариант	Разбор	Правило
Добавить отчёты в ближайшую итерацию, чтобы не срывать приёмку	Уступка, разрушающая требование: работа вне согласованного объёма без запроса на изменение. Сделать больше согласованного там, где есть процедура приёмки, — несоответствие	3 и 8
Зафиксировать расхождение в журнале проблем и сообщить спонсору	Настоящее действие, которое останавливается за шаг до решения: запись не согласовывает ожидания и не решает вопрос приёмки	10
Провести встречу с заказчиком и командой, сверить ожидания с описанием объёма и зафиксировать одну согласованную позицию	Верно. Собирает обе стороны, опирается на существующий артефакт и даёт единую зафиксированную договорённость	2 и 1
Попросить спонсора решить, нужны ли отчёты	Передача решения наверх вместо ведения: снимает с руководителя проекта его же роль и портит отношения со сторонами	2 и 8

Обратите внимание: третий вариант ничего не обещает заказчику и не отказывает ему. Он создаёт то, чего пока нет, — общую позицию. После неё уже можно оформлять запрос на изменение, если отчёты действительно нужны.



ЧАСТЬ II

Порядок выбора ответа

Решающий слой. Он не про знание предметной области, а про то, как выбрать между двумя правдоподобными вариантами на 140-м вопросе, когда внимание уже садится. Проходить строго по шагам.

1 Определить мир: предиктивный, гибкий, гибридный

2 Снять дисквалифицированные варианты

3 Проверить жёсткую границу

4 Спросить, что вариант требует уже существующим

5 Совпасть с глаголом вопроса

6 Выбрать вариант со всеми сторонами

Большинство вопросов закрывается на четвёртом шаге

Шесть шагов разбора вопроса, от самого широкого отсева к самому тонкому

Шаг 1. Определить мир

Предиктивный, гибкий или гибридный? В гибриде — на чьей стороне произошло событие. Одно и то же событие обрабатывается противоположным образом.

Событие	Предиктивная сторона	Гибкая сторона
Прсят добавить объём	Запрос на изменение → совет по изменениям	Владелец продукта меняет приоритет в бэклоге
Давление по срокам	Сжатие или быстрый проход	Сокращение объёма до минимально жизнеспособного
Требование неясно	Уточнить и зафиксировать в базовом плане	Уточнять в бэклоге, учиться итерациями

Шаг 2. Снять дисквалифицированные варианты

Признак	Как звучит в варианте
Соккрытие и искажение	«только если спросят», «не уведомляя», «скорректировать метрики», «сообщить после»
Пренебрежение	«независимо от влияния на отношения», «отмахнуться от высказанной претензии»
Размен требования закона	поставить норму, безопасность или регламент ниже срока, стоимости или желания спонсора

ОТРАВЛЕННАЯ ОГОВОРКА

Читать каждый вариант до последнего слова. Дисквалифицируют: «без потолка стоимости», «в следующем релизе», «неформально», «временно», «независимо от», «без утверждения». Разумно звучащий вариант снимается своей же последней частью — и в целой группе вопросов это единственное различие между правильным и неправильным.

Шаг 3. Проверить жёсткую границу

Эти случаи перекрывают всё остальное, включая привычное «сначала оцените».

Что произошло	Что делать
---------------	------------

Домогательства, дискриминация и подобное поведение	Немедленно передать в кадровую службу или руководителю. Никакого разбора первопричин, никаких правил поведения, никакой медиации
Поглощение, слияние, смена стратегии	Немедленно к спонсору: решение выше ваших полномочий
Превышен порог управления	Идти по пути, описанному в плане управления. Превышение порога снимает вашу свободу действий
Препятствие вне контроля команды	Эскалировать: ежедневные потери выше терпимости спонсора либо команда не решает вопрос за 48 часов

Шаг 4. Спросить, что вариант требует уже существующим

САМАЯ ДОХОДНАЯ ПРОВЕРКА НА ЭКЗАМЕНЕ

Если вариант опирается на то, чего ещё не случилось, — это не ответ, каким бы здравым он ни был как последующее действие. Общий порядок: **оценить → решить или согласовать → оформить → выполнить → обновить документы**. Вариант, пропускающий шаг, неверен даже при верном содержании.

Шаг 5. Совпасть с глаголом вопроса

Вопрос требует	Ответ должен
Согласовать, разрешить, прийти к соглашению	Давать соглашение. Анализ «производит только данные и сам по себе не согласовывает ожидания»
Понять, определить причину, оценить	Давать понимание. Обсуждение преждевременно, если обсуждать ещё нечего
Первое, следующее	Быть самым ранним шагом, у которого предпосылки уже выполнены
Структурированный, системный, упреждающий, инновационный	Удовлетворять этому слову буквально. Хорошая практика без названного механизма проигрывает названному методу
Предотвратить, исключить повторение	Менять процесс или артефакт, а не добавлять проверку и напоминание

Шаг 6. Выбрать вариант со всеми затронутыми сторонами

Он выигрывает у того, что работает с одной стороной, судит между сторонами, идёт через их голову наверх или документирует вместо того, чтобы решать.

Каталог ловушек

Девять форм неверного варианта, который читается разумно. Каждая решила настоящий вопрос.

Ловушка	В чём подвох
1. Пассивные глаголы	«Задokumentировать», «сохранить», «передать», «наблюдать» — настоящие действия, которые останавливаются за шаг до решения
2. Спрятанное решение	Два варианта начинаются с «оцените», а дальше один уже решил срок: «оценить риски развёртывания в следующем релизе». Читать существительное после глагола
3. Расплывчатая рамка	«Стратегическая методология», «комплексный подход» без названного механизма. Читать буквально, не додумывать сильную версию
4. Инструмент против процесса	Там, где в вопросе строгость, честность или проверяемость, выигрывает процесс: инструмент объективен ровно настолько, насколько объективна рамка, которая его применяет
5. Верное действие не в том месте	Хранение переиспользуемого знания в репозитории проекта «ограничивает доступ и мешает организационному обучению»
6. Будущее выдано за свершившееся	«Пока идёт сертификация», «в ожидании утверждения» — действие обосновано тем, чего ещё нет
7. Законный инструмент не того масштаба	Правила для всей организации по одному наблюдению на проекте — выход за пределы полномочий. Кадровый регламент реален, но он общеорганизационный там, где проблема командная
8. Уступка, разрушающая требование	Подстраиваться под настоящее ограничение — верно. Уступать «не вижу ценности» — нет, это пробел в осведомлённости
9. Решена одна проблема из трёх	Если в вопросе перечислены разрыв в навыках, выгорание и качество, ответ должен работать по всем сразу и продолжать работать

Пассивные глаголы: как экзамен объясняет отказ

Формулировки в правой колонке — дословные из официальных обоснований. Их стоит запомнить: это язык, на котором экзамен рассуждает.

Глагол варианта	Записанная критика
Задokumentировать, зафиксировать	«Административный шаг, а не действие руководителя»
Сохранить, собрать в одном месте	«Никак не продвигает эту информацию к людям»
Передать, направить дальше	«Пассивно и снимает с себя ответственность»
Наблюдать, отслеживать	«Не закрепляет практику в управляемом артефакте»
Сообщить, ничего не сделав	«Отражает слабую отзывчивость и подрывает доверие пользователей»
Занести как риск	«Подает проблемы как угрозы, а не как повод для системного улучшения»

ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЦЕССА — ПОДТВЕРЖДЕНО ДВАЖДЫ

В одном вопросе частые аудиты и учёт дефектов проиграли выстроенным заранее метрикам и целевым значениям. В другом показатели из прошлого договора проиграли структурированной процедуре оценки поставщика. Форма одна: где вопрос подчёркивает строгость и проверяемость, выигрывает процесс, внутри которого инструмент работает.



Эти правила не гнутся. Вариант, нарушающий любое из них, неверен целиком — независимо от того, насколько разумно звучит остальная его часть.

Соответствие требованиям и этика

- Требования закона, безопасность и этика всегда выше срока, стоимости и давления, в том числе давления спонсора.
- Изменение, вызванное требованием закона, всё равно проходит через управление изменениями: обязательное не значит заранее одобренное.
- Исключение из требования закона не обсуждается; сама попытка договориться «имеет этические последствия».
- Сделать больше согласованного там, где у заказчика есть процедура приёмки, — это несоответствие, а не щедрость.
- Заложить в бюджет регулярный штраф — ни этично, ни выгодно.

Достоверность отчётности

Правдивый статус, объяснение отклонения, план исправления. «Жёлтый с планом» лучше «зелёного», лучше «красного со стопом», лучше отложенного сообщения. «Точный отчёт не откладывается в ожидании подробностей»: проверка идёт параллельно честному сообщению, а не вместо него. И плохая новость не должна дойти до заинтересованной стороны от кого-то другого раньше вас — провал здесь не в самой новости, а в том, кто её принёс.

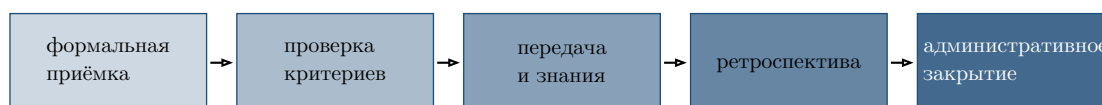
Границы полномочий руководителя проекта

Ваше	Не ваше
Свести конфликтующие стороны и добиться единой позиции	Решить за них или попросить решить спонсора
Оценить и рекомендовать подход к разработке	Передать этот выбор спонсору
Проанализировать изменение и направить его в совет	Утвердить или отклонить запрос на изменение
Указать на несоразмерность процедур управления и предложить их соразмерить	Самовольно пропустить шаг управления
Координировать работу по технической проблеме и сообщать о ней	Лично разбираться и чинить — это работа команды
Требовать исполнения условий договора	Обсуждать с поставщиком его платёжеспособность

Договоры

- Сверяться с договором до действий. Немедленная уступка «подрывает переговорную позицию и создаёт плохой прецедент».
- Устное указание изменением договора не является.
- Отсутствие поимённо указанных в договоре ресурсов — нарушение само по себе: нет срока, до которого его можно «дотерпеть».
- Если дефект тянется из принятой ранее работы того же подрядчика, ответственность может быть общей: приёмка тоже была контрольной точкой, и её прошли.

Закрытие



отменённый и провалившийся проект закрывают так же полностью

Порядок закрытия. Закупки закрываются раньше административного закрытия

- Отменённые и провалившиеся проекты закрываются полностью, и их уроки особенно ценны.
- Ресурсы не освобождают до завершения закрытия.

- Итоговая приёмка существует ради того, чтобы не осталось открытых вопросов: это юридическая защита, а не бумажная формальность.

Когда эскалировать: пороги в одной таблице

Эскалация — не признание бессилия и не жалоба. Это единственный верный ход в пяти случаях, и в каждом из них есть измеримый признак.

Ситуация	Что считается порогом
Препятствие	Ежедневные потери выше того, что готов терпеть спонсор, либо команда не решает вопрос за 48 часов
Отклонение в управлении	Перейдён порог, записанный в плане управления. С этого момента свободы действий у вас нет
Организационное изменение	Поглощение, слияние, смена стратегии — сразу и немедленно: решение принимается выше вас
Риск	Он вне объёма проекта или вне ваших полномочий по ответу
Поведение	Домогательства, дискриминация и сопоставимые случаи — немедленно, и ничто другое не делается прежде

ПРАКТИКА, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ В ЖИЗНИ, НО НЕВЕРНА НА ЭКЗАМЕНЕ

Три приёма встречаются в реальной работе и разбираются в источниках честно — но выбирать их в вопросе нельзя. Первый: вводить гибкие практики под чужими именами, чтобы не спорить о методе, — это идёт против прозрачности. Второй: самому решать, какие шаги управления пропустить, — соразмерить процедуры можно только предложением органу управления. Третий: собирать статусы вручную по одному — годится как разовая мера при исчезнувшем спонсоре, но не как постоянный способ работы.

Слова вопроса, которые сужают выбор

Формулировка вопроса почти всегда содержит слово, которое отсекает половину вариантов ещё до разбора по существу.

Слово в вопросе	Что оно требует	Что снимает
Первое, следующее	Шаг, предпосылки которого уже выполнены	Любое действие, которому нужно то, чего ещё нет
Наилучшим образом, лучше всего	Полное решение названной проблемы, а не частичное	Вариант, закрывающий одну из нескольких перечисленных бед
Структурированный, системный, формальный	Названный метод или процедуру	Хорошую практику без названия: «обучить», «расширить полномочия»
Предотвратить, исключить повторение	Изменение процесса или артефакта	Дополнительную проверку, напоминание, усиленный контроль
Упреждающий	Опережающий показатель или действие до события	Запаздывающие метрики и разбор постфактум
Согласовать, разрешить	Общую зафиксированную договорённость	Анализ, разъяснение, отдельные встречи

ЧАСТЬ IV

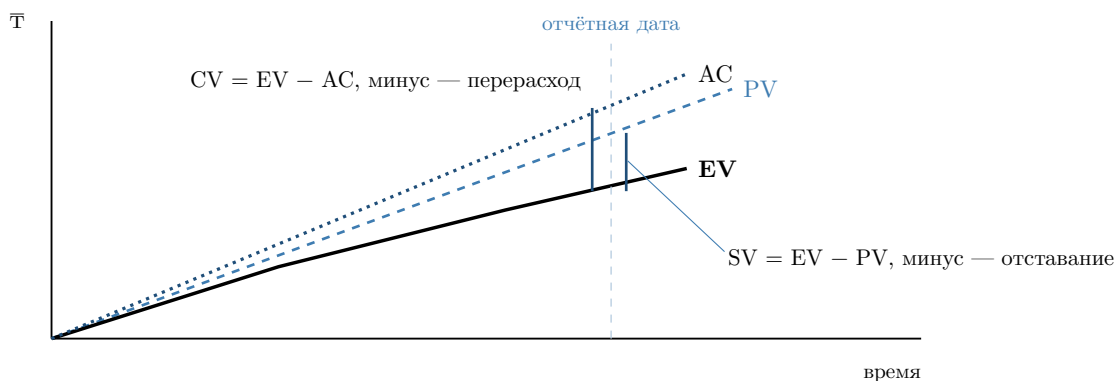
Конспект: узнавать мгновенно

Формулы, чтение диаграмм, различия и последовательности. Этот слой читают целиком и часто: цель — скорость узнавания, а не первое знакомство с материалом.

Освоенный объём

Сначала всегда EV. Для стоимости берётся AC, для сроков — PV. Вычитание даёт отклонение, деление — индекс. Положительное значение и значение выше единицы — хорошо.

Пок.	Формула	Чтение	Пок.	Формула	Чтение
CV	$EV - AC$	Минус — перерасход	VAC	$BAC - EAC$	Минус — прогноз с перерасходом
SV	$EV - PV$	Минус — отставание	ETC	$EAC - AC$	Стоимость остатка работ
CPI	$EV \div AC$	Меньше 1 — перерасход	TCPI	$(BAC - EV) \div (BAC - AC)$	Требуемая отдача дальше
SPI	$EV \div PV$	Меньше 1 — отставание			



Плановый объём, освоенный объём и фактическая стоимость на одной оси

отклонение нетипично и не повторится	→	$EAC = AC + (BAC - EV)$
нынешняя отдача по стоимости сохранится	→	$EAC = BAC \div CPI$
сохранятся и стоимость, и сроки	→	$EAC = AC + [(BAC - EV) \div (CPI \times SPI)]$
исходная оценка неверна в корне	→	$EAC = AC + \text{оценка снизу вверх}$

Выбор формулы EAC определяется формулировкой сценария, а не арифметикой

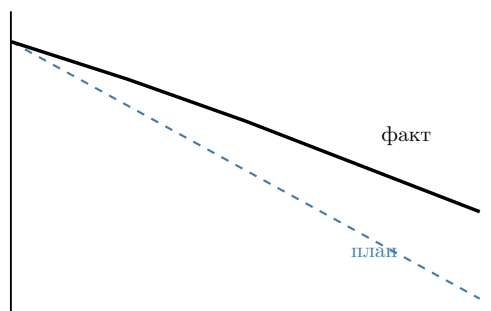
ДВЕ НЕЗАВИСИМЫЕ ОСИ

Соблюдение бюджета ничего не говорит о сроках. Если спрашивают, идёт ли работа по плану, ответ — SV, каким бы благополучным ни выглядел CV. Неверные варианты в задачах на EAC — это правильные результаты других формул, поэтому «красивое» число не подтверждает, что формула выбрана верно. CPI заодно ловит расхождения в счётах: ставки старшего специалиста за работу младшего видны именно там.

Чтение диаграмм

Вопросы по диаграммам добавлены в редакции 2026 года и сосредоточены в домене «Процессы». У каждой диаграммы есть одно надёжное различие.

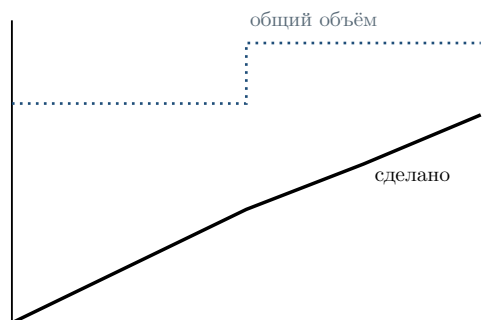
Сгорание вниз — остаток работ



Фактическая линия выше плановой = отставание

Выше — хуже

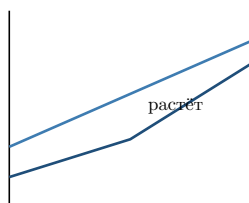
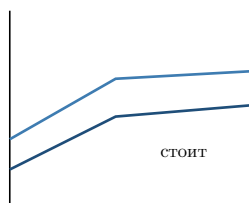
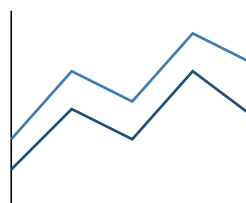
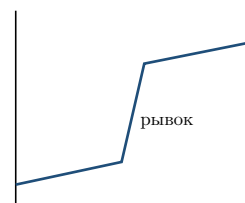
Сгорание вверх — выполнено



Ступенька сверху = объём добавили

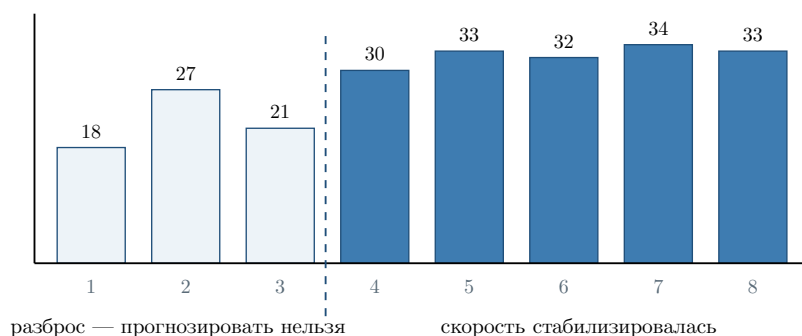
Выше — лучше

Сгорание вниз и сгорание вверх: у второго объём вынесен отдельной линией

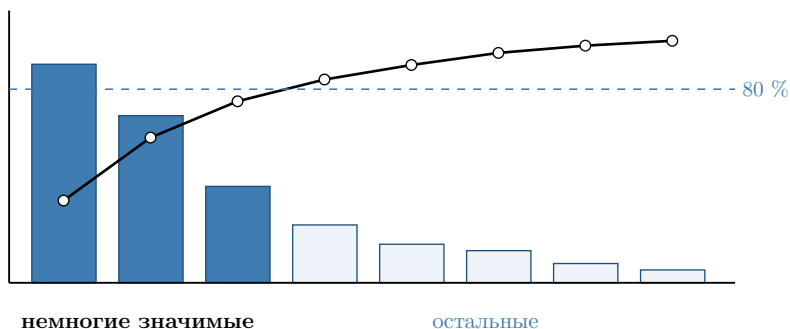
Полоса расширяется
узкое местоПолоса плоская
работа застрялаЗигзаг
сбой координацииРезкий скачок
перегруз этапа

Четыре сигнатуры накопительной диаграммы потока

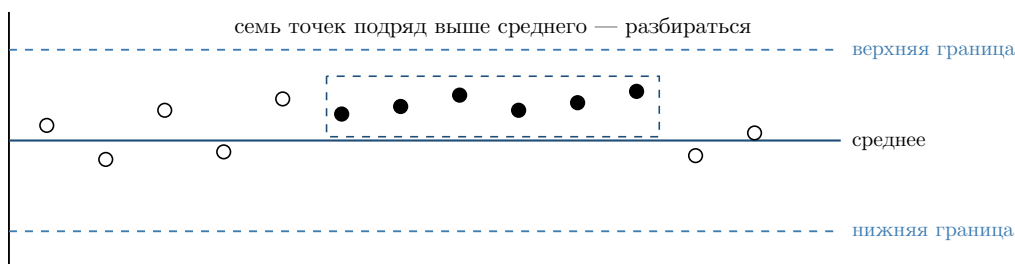
Диаграмма	Что важно не перепутать
Сгорания (burndown)	Показывает остаток работ. Фактическая линия выше плановой — отставание. Выше значит хуже
Сгорания вверх (burnup)	Показывает выполненное. Выше плановой — опережение. Ступенька на линии общего объёма — объём вырос
Почему burnup лучше	Burndown не отличает «нам добавили объём» от «мы медленно идём». У burnup для этого есть отдельная линия объёма
Скорость (velocity)	Стабилизируется через несколько спринтов; по первым прогнозировать нельзя
Накопительная диаграмма	Расширение полосы — узкое место, проверить ограничения незавершённой работы. Плоская полоса — застряло. Зигзаг — сбой координации. Резкий скачок — в этап разом вошло слишком много
Временное и хроническое	Разовое накопление и системное ограничение лечатся по-разному, и различаются только наблюдением во времени, а не по одному снимку
Парето	Действовать по немногим значимым категориям, равномерное распыление сил ослабляет эффект
Контрольная карта	Правило семи: семь точек подряд по одну сторону от среднего — разбираться, даже внутри границ. Границы спецификации задаёт заказчик, контрольные границы — процесс



Скорость команды по спринтам: прогноз — только после стабилизации



Парето: немногие значимые категории дают основную долю



Контрольная карта: правило семи срабатывает и внутри границ

разница между ними = ожидание

время цикла (cycle) — только работа



время выполнения (lead) — весь путь

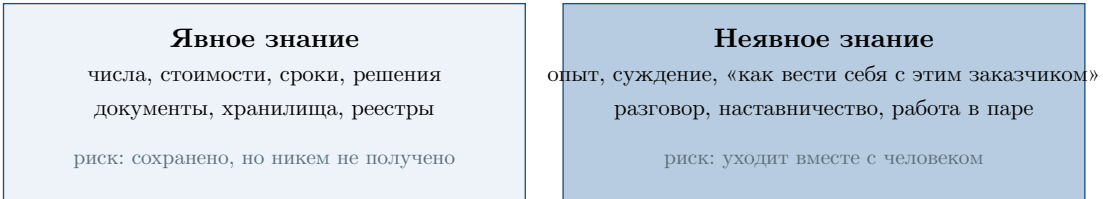
Время выполнения всегда длиннее времени цикла; разница — ожидание в очереди

Мера по накопительной диаграмме	Что охватывает
Время выполнения (lead)	Весь путь: от попадания в очередь до завершения, включая ожидание
Время цикла (cycle)	Только активную работу, без очереди
Время отклика	Ожидание между попаданием в очередь и началом работы
Пропускная способность	Сделанное за единицу времени — это скорость, а не длительность

Различия, которые решают вопрос

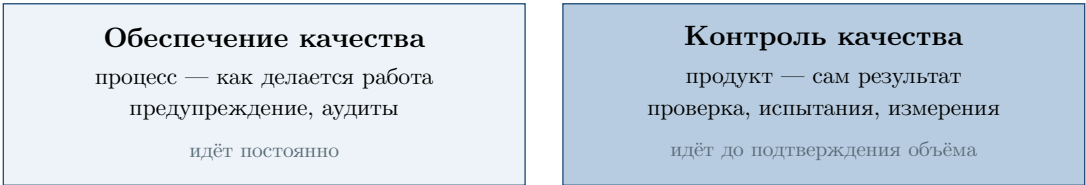
Пара	Различие
Качественный и количественный анализ рисков	Широкая приоритизация всех рисков — первым; глубокое моделирование немногих отобранных — вторым
Риск, проблема, препятствие	Будущее и неопределённое · настоящее и случившееся · настоящее и мешающее, но ещё устранимое
Обеспечение и контроль качества	Процесс, предупреждение, аудиты · продукт, проверка, испытания
Подтверждение объёма и контроль качества	Приёмка заказчиком · внутренняя правильность. Контроль качества идёт первым
Качество и сорт	Соответствие требованиям · категория характеристик. Низкий сорт допустим, низкое качество — никогда
Расползание объёма и золочение	Внешнее неуправляемое изменение · внутренние незапрошенные добавления
Сжатие и быстрый проход	Добавить ресурсы, дороже · наложить работы, рискованнее
Выравнивание и сглаживание ресурсов	Может сдвинуть срок окончания · остаётся в пределах резерва
Реестр и репозиторий	Сырое, по этому проекту, живое · проверенное, организационное, авторитетное
Явное и неявное знание	Документы и хранилища · разговор, наставничество, работа в паре
Выход, результат, ценность	Поставлено · используется · стоило своих денег

Опережающий и запаздывающий показатель	Предсказывает заранее (вовлечённость) · подтверждает потом (плотность дефектов)
Критерии и метрики	Что нужно получить · чем измеряем, получили ли
Сотрудничество и компромисс	Выигрывают обе стороны · обе чем-то жертвуют. Сотрудничество всегда предпочтительнее
Наставничество и коучинг	Показать путь · вытянуть ответ из человека
Твёрдая цена и возмещение затрат	Риск на продавце · риск на покупателе
Договор по входам и по результату	Заказчик задаёт численность и несёт риск расчёта · поставщик задаёт уровень услуги и несёт его сам
Команда и отдельные исполнители	Гибкий подход запрашивает готовую команду с известной скоростью · предиктивный — поимённо из пула
Резерв на непредвиденное и управленческий	Известные риски, внутри базового плана, решает РП · неизвестные, вне плана, нужно согласование
Пробел в осведомлённости и сопротивление	«Не вижу зачем» → объяснять · «меня не спросили» → вовлекать
Комитет по управлению и совет проекта	Совещательный, решает вне полномочий команды · наблюдает и принимает тактические решения
Тишина как спокойствие и тишина как сигнал	Отсутствие жалоб не доказывает отсутствия проблем
Улучшение названо и артефакт изменён	Обсуждение · обновлённые шаблон, регламент или план



числа спрашивают у хранилища, суждение — у человека; наоборот не работает

Источник подбирается под тип знания, а не под тон вопроса



повторяющийся дефект лечат анализом первопричин, а не числом проверок

Обеспечение и контроль качества отвечают на разные вопросы

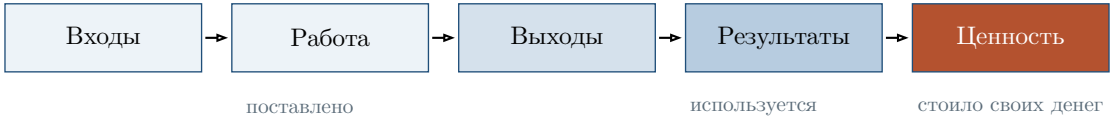
Последовательности наизусть



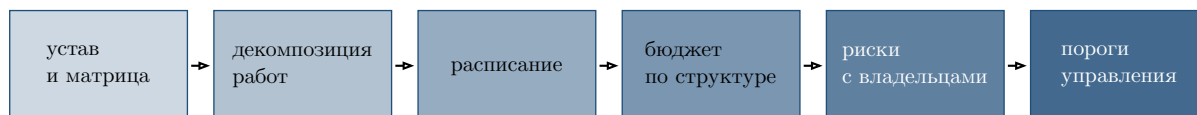
этот шаг чаще всего пропущен в неверных вариантах

Управление изменением. Пропуск разбора с командой — типичный неверный вариант

ценность появляется на выпуске, а не на завершении спринта



Цепочка ценности: выход становится результатом, результат — ценностью



вариант, опирающийся на ещё не собранный артефакт, неверен по порядку

Порядок сборки сводного плана

Ситуация	Порядок
Риск реализовался	Открыть реестр → есть ли готовый ответ → подходит ли он фактическим условиям → при необходимости изменить → выполнить. Запланированный ответ не становится верным автоматически
Ценность	Ценностное предложение (описание) → структура декомпозиции ценности (числа) → контроль качества (подтверждение характеристик)
Оценка культуры	Собрать (опросы, интервью) → истолковать (инструменты культурной и политической осведомлённости) → действовать. Переслать сырые данные — «снять с себя ответственность»
Конфликт	Сначала определить остроту. Уровни 1–3 по Лису — команда решает сама. Уровень 4 и выше — вмешиваться
Оценка поставщика	Определить, что считается успехом → выбрать метрики из этих факторов → взять базу (договор или история) → отслеживать → разобрать и сообщить
Улучшение процесса	Цели по качеству → метрики → оценка текущего уровня → инструменты (анализ первопричин, карта потока создания ценности, PDCA)

Резервы и деньги

известные риски · решает руководитель проекта

базовый план по стоимости

Оценка работ	Резерв на непредвиденные	Управленческий резерв
--------------	--------------------------	-----------------------

бюджет проекта

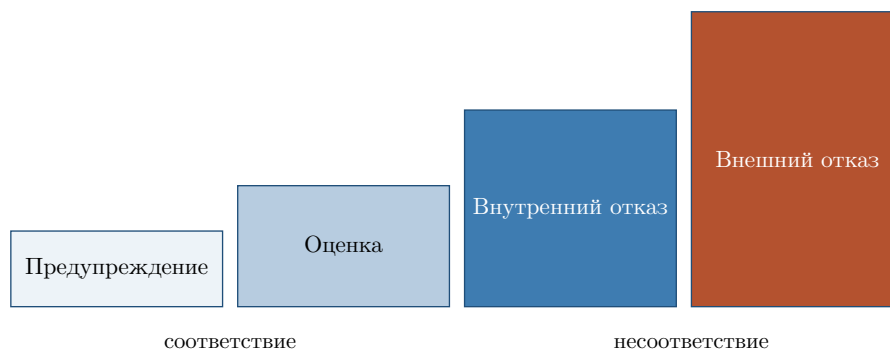
неизвестные · нужно согласование

Резерв на непредвиденное лежит внутри базового плана, управленческий — вне его

- Понесённые затраты в решении не участвуют: сравнивают остаток стоимости с остатком выгоды.
- NPV — чем выше, тем лучше; IRR — выше лучше; срок окупаемости — короче лучше; BCR — выше единицы.
- Наличие денег не заменяет управление изменениями: вновь обнаруженный объём — изменение базового плана независимо от того, из какого кармана платят.
- Скрытые издержки: стоимость задержки, «налог на недоверие» (после просрочки платежа следующий раз попросят предоплату), паническая ставка срочного согласования, простой техники и людей.

Качество

внешний отказ — самая дорогая категория



Затраты на качество: внешний отказ обходится дороже всех

- Качество — соответствие требованиям, сорт — категория характеристик. Низкий сорт допустим, низкое качество — нет.
- Предупреждение выгоднее проверки: повторяющиеся дефекты лечатся анализом первопричин, а не увеличением числа проверяющих и циклов испытаний.
- Метрики и целевые значения задают до аудитов: аудит и делегирование «полезны в связке с ясными метриками», но их не заменяют.

- Инструменты: диаграмма Исикавы, пять «почему», Парето, гистограмма, диаграмма рассеяния, бенчмаркинг, PDCA и кайдзен.

Устойчивое развитие

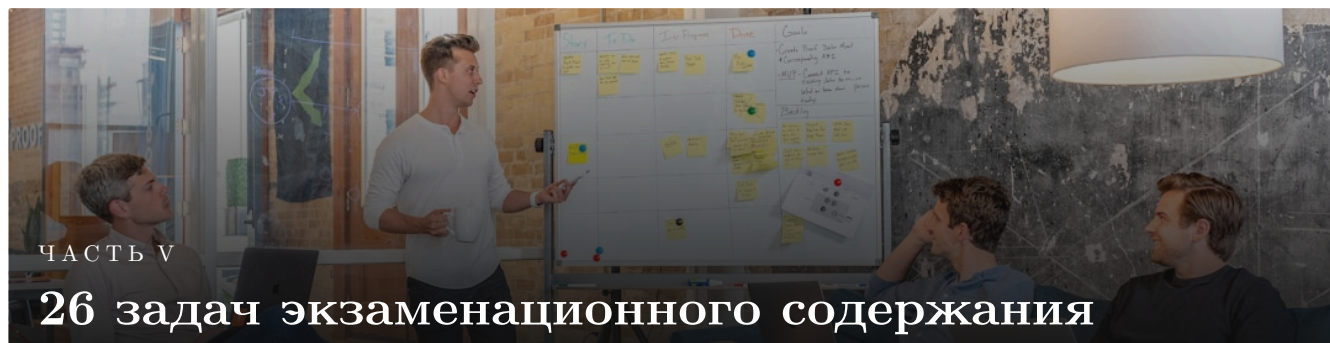
Отдельная категория соответствия требованиям, а не общие слова в презентации. Проверяемый навык — отнести инициативу к нужному столпу.

Столп	О чём	Примеры
Экологический	Воздействие на природные системы	Возобновляемая энергия, снижение расхода воды, перерабатываемые материалы, меньший углеродный след, ответственные закупки
Социальный	Благополучие людей и затронутых сообществ	Безопасные условия труда, справедливая оплата, обучение и развитие навыков, разнообразие и вовлечение
Экономический	Долгосрочная жизнеспособность для организации и территории	Снижение эксплуатационных затрат, местные поставщики, вложения в эффективные технологии, баланс краткосрочной прибыли и долгой выгоды

Три измерения связаны и влияют друг на друга: перенос производства ради снижения выбросов бьёт по занятости в регионе, а экономия на обучении возвращается ростом дефектов.

Метрики: как собирают набор

Правило	Как применяется
Набор зависит от формы расписания	Если сроки собраны в конце, число завершённых работ ничего не показывает: считают отработанные часы и промежуточные вехи
Данные превращают в информацию	Сырые показатели исполнения сводят в отклонения и прогнозы, и только потом упаковывают в отчёт
Опережающие и запаздывающие	Вовлечённость команды и настроение предсказывают; плотность дефектов и удовлетворённость после выпуска подтверждают
Показатель тщеславия	Считает активность вместо ценности. Вводящий в заблуждение показатель заменяют, а не дополняют новым
Избыточность вредит	Слишком много метрик рассеивают внимание так же, как и показатели тщеславия
Панель обновляют не реже недели	Она живая, лежит в одном месте и руководитель проекта смотрит в неё ежедневно
Процесс отчётности разбирают при закрытии	Верен ли был ритм, какой показатель ни разу не пригодился, какого не хватило



То, что действительно проверяется по каждой задаче. Формулировки сжаты до проверяемого содержания: исходные руководства дают ту же структуру подробнее, но проверяют именно это.

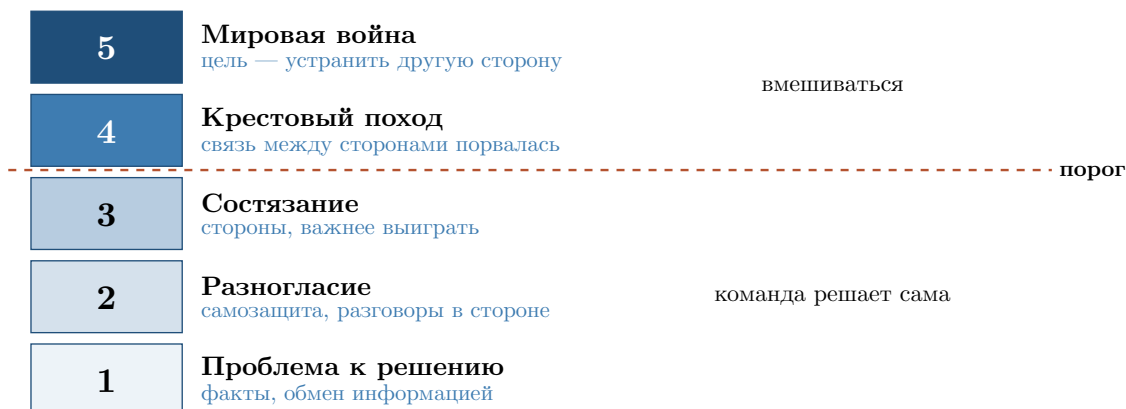
Люди — 33 % экзамена, 8 задач

Что решает близкие варианты в этом домене

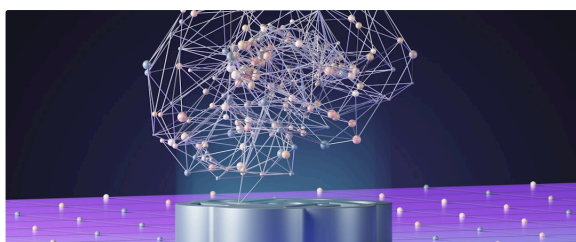
Четырнадцать правил, каждое выведено из официального обоснования к вопросу. Целевой уровень в этом домене — вопрос точности, а не знаний: различие обычно в одном слове формулировки или в замыкающей оговорке варианта.

Правило	Содержание
1. Свести > рассудить > передать наверх	«Проведённая встреча обеспечивает, что все голоса услышаны, разногласия сняты напрямую, а договорённости зафиксированы». Просьба к спонсору выбрать «снимает ответственность с руководителя проекта», а обращение к нему до попытки решить «подрывает способность руководителя управлять отношениями со сторонами»
2. Работа с одной стороной — не согласование	«Обращение только к спонсору игнорирует мнение команды и создаёт риск предвзятости»
3. Уточнить и записать не равно решить	Отдельные встречи «могут прояснить точки зрения, но не создают согласия между сторонами». Обновление реестра «обеспечивает документирование, но ничего не делает для разрешения конфликта»
4. Упорядочить не значит достичь	Разделение ролей внутренних и внешних сторон «само по себе не гарантирует, что ожидания будут оправданы». Совпадение слов варианта со словами вопроса — не признак верности
5. Источник под тип знания	«Вряд ли руководитель проекта помнит все количественные данные прошлых проектов». Числа — в репозитории, суждение — у человека
6. Уступка стороне не является правильной по умолчанию	Подстройка касается способа, а не того, держится ли требование проекта. «Немедленная подстройка под предпочтение кажется быстрым решением, но подрывает потребности проекта»
7. Позиция изменилась — нужен системный анализ	Отдельные встречи после смены роли «не расставляют приоритеты и не оценивают системно влияние и потребности в коммуникации по всем сторонам»
8. Масштаб приёма под масштаб проблемы	Личные встречи по всем точкам сети «непомерно дороги и ничего не дадут для обмена информацией между филиалами»
9. Хранение не есть распространение	«Сбор информации в одном месте никак не продвигает её к сотрудникам»
10. Проверить допущение до вмешательства	«Опыт сам по себе не гарантирует квалификации». Вера опытных сотрудников в неумелость новичков — это данные о говорящих, а не факт
11. Ступень ADKAR — по словам людей	Цитата в вопросе называет недостающую ступень; неверное лечение и есть ловушка
12. Сначала острота конфликта, потом решение	Уровни 1–3 по Лису команда решает сама. Это единственное место домена, где верный ответ — не вмешиваться
13. Ожидаемое напряжение — предупреждающий артефакт	Устав команды. Кадровый регламент «широк для всей организации и может не отвечать особенностям конкретного проекта»

14. Искусственный интеллект дополняет, но не заменяет	«ИИ не заменяет человеческое общение» и «не заменит ключевые практики обмена знаниями»
---	--



Уровни конфликта по Лису: порог вмешательства проходит между третьим и четвёртым

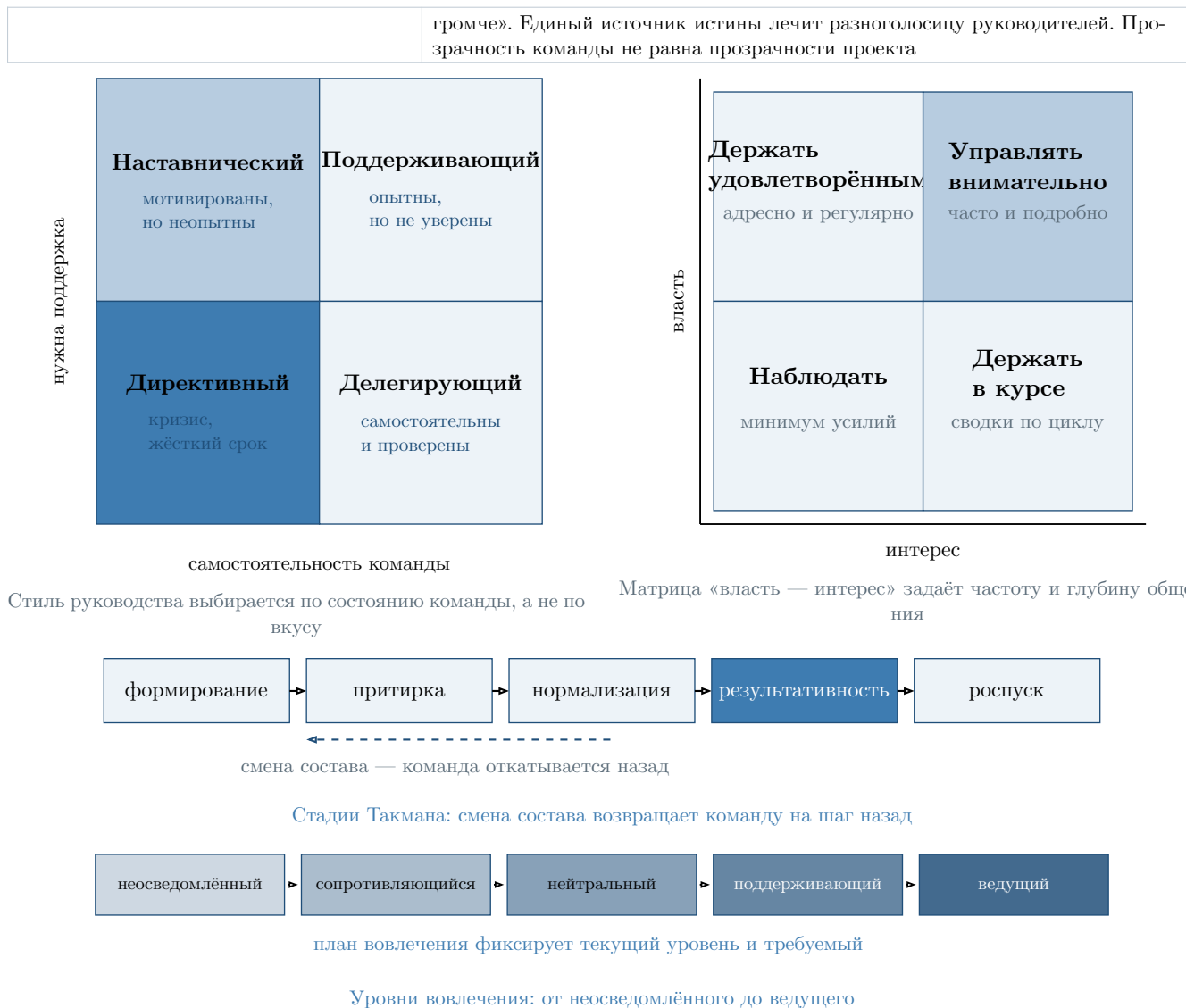


ПРАВИЛО 14 — ПОЧЕМУ ОНО ПОВТОРЯЕТСЯ

Формулировка встретила дважды в разных задачах. Искусственный интеллект закрывает явное знание и рутину: расшифровку, документирование, разбор тональности, подгонку формата сообщения. Он не чинит доверие, сопротивление и передачу неявного знания. Инструмент, предложенный как ответ на проблему отношений, — ловушка.

Задачи домена

Задача	Что проверяется
П1. Общее видение	Видение выражает смысл, цели и ценность, а не объём, сроки и бюджет. В гибком подходе им владеет владелец продукта, руководитель проекта поддерживает и напоминает. Видение создают вместе: разосланное на ознакомление даёт исполнение, созданное совместно — причастность. Устаревшее видение обновляют при смене стратегии
П2. Управление конфликтами	Пять способов: уход, сглаживание, компромисс, принуждение, сотрудничество. Обычно верно сотрудничество. Сначала острота по Лису. Разговоры один на один — до общей встречи и прямо названные сбором сведений. Устав команды — ответ на ожидаемое напряжение. Домогательства и дискриминация — сразу вне компетенции руководителя проекта
П3. Руководство командой	Стиль под ситуацию. Стадии Такмана; при смене состава команда откатывается назад, распределённые команды дольше держатся в притирке. Полномочия даются в границах. Опыт не равен квалификации: оценивают всех. Культура личных наград подавляет готовность рисковать, общие цели дают психологическую безопасность
П4. Вовлечение заинтересованных сторон	Матрица «власть — интерес», уровни вовлечения, модель значимости (власть, законность, срочность). Карта по времени: одни стороны сопровождают весь проект, другие привязаны к фазе. На этапе выявления лучше включить лишнего: пропущенная сторона всплывает возражением на приёмке. Позиция изменилась — переоценивать системно
П5. Согласование ожиданий	Самая частая задача домена. Когда стороны ожидают разного, ответ сводит их вместе и даёт одну зафиксированную позицию. Проигрывают: работа с одной стороной, решение за них, сохранение обеих позиций по отдельности, информирование без согласования. Показать делом сильнее, чем объяснить
П6. Управление ожиданиями	Отличие от П5: там стороны спорят между собой, здесь результат расходится с ожиданием. Соблюдение нормы не равно оправданию ожиданий: если заказчик держит планку выше законной, одного соответствия мало. Жалобу пользователей разбирают с командой, а не заносят в журнал
П7. Передача знаний	Явное знание живёт в документах, неявное — в людях. Сначала отобрать то, что повлияло на результат. Проверять демонстрацией: «обучение проведено» не равно «обучение понято». Хранение не есть распространение. Передачу ставят в план до запуска, иногда как критерий приёмки. Уходящий носитель уникального знания важнее почти всего остального: окно закрывается
П8. Коммуникации	Три метода: интерактивный (сложное и спорное), push (широкая рассылка без обсуждения), pull (большие объёмы, каждый берёт сам). Если отправлено, но не понято — нужна обратная связь или разговор, а не «отправить ещё раз и

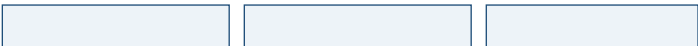


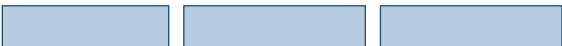
Процессы — 41 % экзамена, 10 задач

Самый большой домен, около 74 вопросов. Здесь вопросы чаще решаются порядком и зависимостями, а не припоминанием содержания: что должно существовать до того, как это действие обретёт смысл.

Задача	Что проверяется
ПР1. Подход и сводный план	Подход выбирается по характеру работы, а не по привычке команды. Если навыков не хватает — учить людей, а не менять подход под них; и не подгонять проект под метод, требуя окончательных требований там, где они ещё складываются. Оценка: аналогичная сверху вниз на старте, снизу вверх по мере детализации, трёхточечная для неопределённых работ, параметрическая там, где есть удельная ставка
ПР2. Объём	Базовый план объёма — это описание, структура работ и словарь структуры, все три. Правильно ста процентов. Структуру собирают с командой, снизу вверх, когда важна полнота. Расползание объёма приходит снаружи, золочение — изнутри. Контроль качества идёт до подтверждения объёма. Чего нет в письменном виде, того нет
ПР3. Поставка ценности	Входы → работа → выходы → результаты → ценность. Ценность появляется на выпуске, а не на завершении спринта. Структура декомпозиции ценности разносит ожидаемую ценность по результатам в числах. Приоритет считают по ценности, стоимости, добытому знанию и снятой неопределённости. Ожидаемая денежная ценность не годится там, где ценность нефинансовая
ПР4. Ресурсы	Матрица ответственности: подотчётный только один. Выравнивание может сдвинуть срок, сглаживание работает внутри резерва — резерв считают первым. В гибких подходах запрашивают команду целиком с известной скоростью. Из ёмкости вычитают постоянную проектную нагрузку. Конфликт в матричной структуре решают разговором с функциональным руководителем, а не эскалацией
ПР5. Закупки	Твёрдая цена — риск на продавце, возмещение затрат — на покупателе, время и материалы — общий. Рамочное соглашение с приложениями добавляет объём без пересмотра всего договора. Сначала отбор по способности выполнить, цена потом. RFI — разведка рынка,

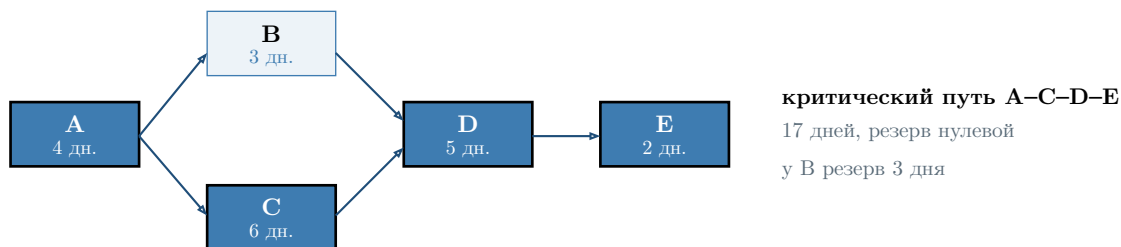
	RFQ — цена на определённое, RFP — предложение подхода. Порядок разрешения споров: переговоры → медиация → арбитраж → суд
ПР6. Финансы	Резерв на непредвиденное покрывает известные риски и лежит внутри базового плана; управленческий — неизвестные и вне его. Понесённые затраты не влияют на решение. Сценарное бюджетирование — ответ при настоящей неопределённости. Пороги сигналов задают заранее. Наличие денег не заменяет управление изменениями
ПР7. Качество	Обеспечение — процесс и предупреждение, контроль — продукт и проверка. Две стороны всегда: продукт (критерии приёмки) и процесс (ретроспектива, в том числе в предиктивных проектах). Повторяющиеся дефекты лечатся анализом первопричин. Внешний отказ — самая дорогая категория затрат на качество
ПР8. Расписание	Сжатие дороже, быстрый проход рискованнее. Критический путь — самая длинная цепочка зависимых работ с нулевым резервом. Расписание только из связей «окончание — начало» обречено на задержку. Декомпозировать по-настоящему: «перенести данные» скрывает простой, испытания и исправление ошибок. Учитывать праздники, отпуска и внешние стороны с историей задержек
ПР9. Оценка состояния	Данные превращаются в информацию, потом в отчёты. Набор метрик зависит от формы расписания: если сроки сгруппированы в конце, считают часы и промежуточные вехи, а не число завершённых работ. Опережающие показатели предсказывают, запаздывающие подтверждают; слово «предвидеть» в вопросе означает опережающие. Показатели тщеславия считают активность: вводящий в заблуждение показатель заменяют, а не дополняют
ПР10. Закрытие	Формальная приёмка по критериям устава и описания объёма, проверка критериев закрытия, передача, ретроспектива, административное закрытие. Отменённые и провальные проекты закрываются полностью, их уроки особенно ценны. Закупки закрываются до административного закрытия

исходно  срок не устраивает

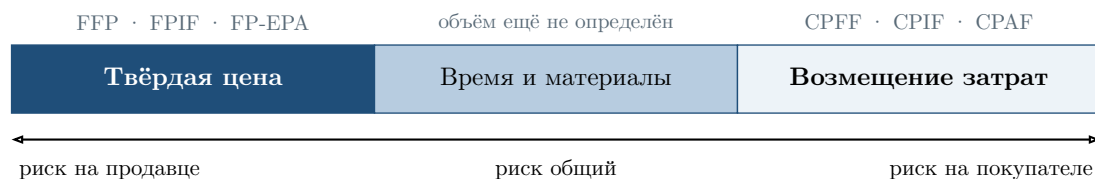
сжатие  добавили людей — дороже

быстрый проход  работы внахлёт — рискованнее

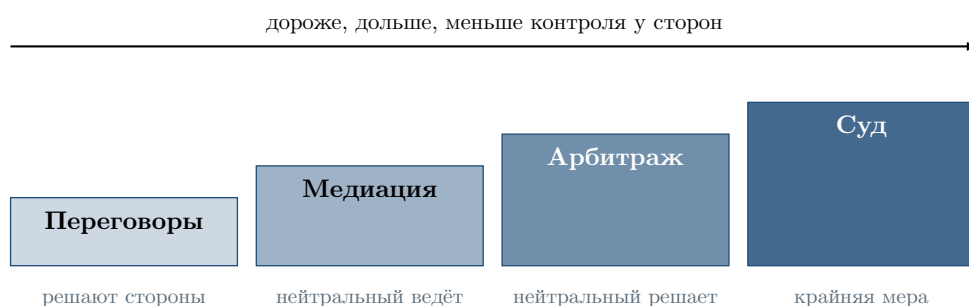
Сжатие добавляет ресурсы, быстрый проход накладывает работы



Критический путь: нулевой резерв у цепочки А–С–D–Е



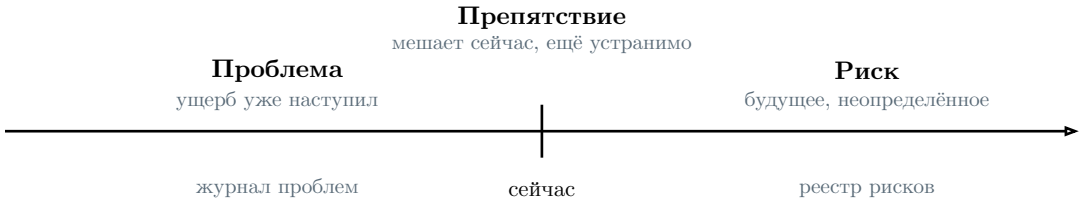
Семейства договоров по тому, на кого ложится риск стоимости



Порядок разрешения споров: каждая ступень дороже и дальше от вашего контроля

Бизнес-среда — 26 % экзамена, 8 задач

Задача	Что проверяется
БС1. Управление и контроль	Активы процессов организации — внутренние, их используют и обновляют; факторы среды — внешние по отношению к проекту, к ним приспосабливаются. Пять шагов: права решений → пути эскалации → надзор → требования к документированию → доведение до людей. Комитет по управлению совещателен, совет проекта наблюдает. Три и больше проектов на один результат — повод собрать программу. Превышение порога снимает свободу действий. Показатели успеха определяют в начале
БС2. Соответствие требованиям	Четыре категории: нормативные, договорные, организационные и репутационные. Четвёртая даёт неожиданные отказы: оборудование сертифицировано и законно, а бригада им пользоваться отказывается. Строгость проверки соразмерна риску, сама обязанность не масштабируется. Устойчивое развитие — полноценная категория соответствия. Тишина не доказывает соответствия
БС3. Управление изменениями	Сначала разобрать запрос с командой и оценить влияние, и только потом оформлять. Анализ влияния охватывает объём, стоимость и сроки вместе. Освоенный объём изменяет исполнение против базового плана и не годится для оценки предлагаемого изменения. Через процесс проходит любой запрос, включая спонсорский. Устное одобрение одобрением не является
БС4. Препятствия и проблемы	Риск — будущее, препятствие — мешает сейчас, но устранимо, проблема — ущерб уже наступил. Стратегии: устранить, смягчить, принять, эскалировать, использовать. У каждого препятствия один владелец, одно следующее действие, один срок и один статус. Признак скрытого препятствия — три дня «всё хорошо» при неподвижной диаграмме сгорания. Молчание спонсора сначала диагностируют: перегрузка, потеря интереса или тревога перед решением
БС5. Риски	Сначала качественный анализ по всем рискам, затем количественный по немногим отобранным. Шкалы влияния берутся из критериев успеха проекта: один и тот же риск потери данных по шкале сроков «низкий», по шкале целостности данных — «высокий». Ответы на угрозы и возможности зеркальны. Гибкий подход не является способом управления рисками. Вторичный риск рождается из ответа, остаточный остаётся после него
БС6. Постоянное улучшение	Реестр уроков — сырьё этого проекта, репозиторий — проверенное знание организации. В репозиторий заглядывают на старте, а не только пополняют при закрытии. Улучшение должно менять артефакт — шаблон, регламент, план — и быть донесённым. Два способа провалиться: откровенная ретроспектива без последствий и улучшение в одиночку. У изменённого процесса назначают хранителя
БС7. Организационные изменения	«Не вижу зачем» — не хватает осведомлённости, «у нас так не работает» — желания, «мне не показали» — знаний, «знаю, но не умею» — способности, «мы скатились назад» — закрепления. Собрать → истолковать → действовать. Пилот до общего развёртывания; после внедрения назначают ответственного на 6–12 месяцев. Слияние или смена стратегии — сразу вверх
БС8. Внешняя среда	PESTLE и SWOT. Наблюдение ведётся постоянно и совместно: заинтересованные стороны видят то, чего не видите вы. Сценарное планирование — инструмент, когда несколько внешних рисков могут сработать вместе. При сдвиге среды бизнес-обоснование проверяют заново. Внешние факторы порождают и возможности: чаще всего их реализация требует отдельного проекта, и такую возможность передают наверх, а не выбрасывают



Риск, препятствие и проблема различаются положением во времени

Угрозы	Эскалировать	Избежать	Передать	Смягчить	Принять
Возможности	Эскалировать	Использовать	Разделить	Усилить	Принять

Ответы на угрозы и возможности зеркальны

цитата в вопросе называет недостающую ступень — с неё и начинают



ADKAR: недостающую ступень называет сама фраза человека



TIMWOODS — восемь потерь бережливого подхода; последняя потеря — неиспользованные навыки, включая знание, запертое в одном человеке

ТРИ ЭСКАЛАЦИИ, КОТОРЫЕ НЕ ОБСУЖДАЮТСЯ

Домогательства и дискриминация — немедленно и прежде всего остального. Поглощение, слияние, смена стратегии — немедленно к спонсору. Превышенный порог управления — по пути, описанному в плане. В остальных случаях сначала диагноз, потом действие.

Где обычно остаётся непокрытый риск

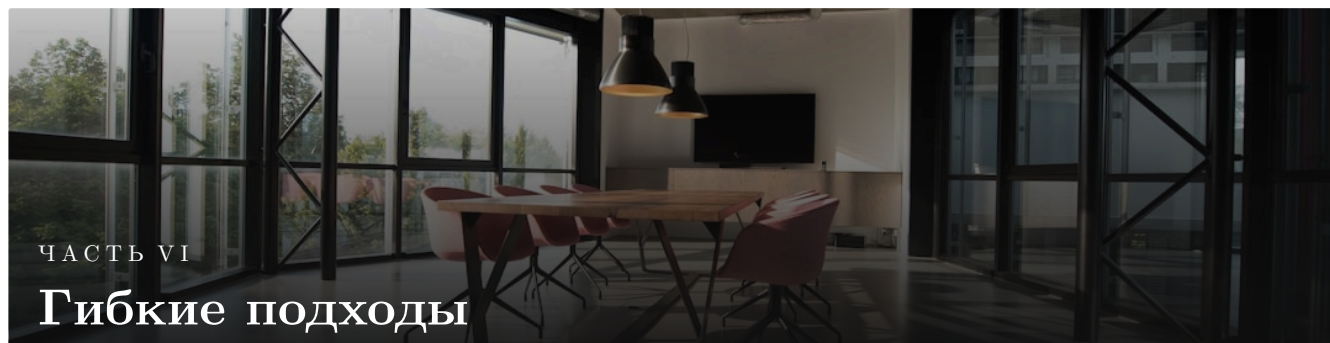
Места, которые в подготовке проходят последними и потому знают хуже всего. Проверьте себя именно по ним.

СОДЕРЖАНИЕ

- БС8, внешняя среда: PESTLE, постоянное наблюдение, пересмотр бизнес-обоснования, влияние сдвигов на объём и бэклог.
- Шкала оценки риска: влияние меряют по критериям успеха проекта, а не по срокам по умолчанию.
- Опережающие показатели: в вариантах чаще предполагают запаздывающие.
- Репутационное соответствие — категория, из которой приходят неожиданные отказы.

ПОВЕДЕНИЕ И ПОРОГИ

- Порог эскалации препятствия: потери выше терпимости спонсора или 48 часов без решения.
- Руководитель проекта как узкое место: замедлившиеся ответы, все идут только к вам, перепроверка всего подряд. Лечится возвратом к уставу и бизнес-обоснованию.
- Ответственность после внедрения: 6–12 месяцев сопровождения изменения.
- TIMWOODS: восемь потерь называют и классифицируют, а не пересказывают своими словами.



Около 60 % экзамена приходится на гибкие и гибридные подходы. Здесь собрано то, что спрашивают на узнавание: роли, церемонии, каркасы и правила, которые экономят баллы.

Роль	Ответственность
Владелец продукта	Видение, бэклог, приоритеты. В гибком подходе видение принадлежит ему
Скрам-мастер	Фасилитация, снятие препятствий, работа с процессом
Команда	Самоорганизуется и решает, как выполняется работа

Церемония	Назначение
Планирование	На что обязуемся в итерации
Ежедневная встреча	Координация и препятствия, а не отчёт руководству
Обзор	Показать инкремент, собрать отклики
Ретроспектива	Качество процесса; нужна и предиктивным проектам

УМЕСТНЫЙ ВОПРОС В НЕУМЕСТНОЙ ЦЕРЕМОНИИ

Разумный вопрос, заданный не в той церемонии, переадресуют, а не отвечают на месте. Сохранить назначение церемонии важнее, чем удобно закрыть вопрос сразу.

Каркасы: по одному отличительному механизму

Каркас	Отличительный механизм
Скрам	Итерации от одной до четырёх недель, работа набирается на планировании (толкается)
Канбан	Без итераций, непрерывный поток, ограничение незавершённой работы, работа вытягивается
Скрамбан	Доска канбана со спринтами, ролей нет, планирование запускается падением незавершённой работы ниже порога
Бережливый подход	Вытягивание, устранение потерь, максимизация ценности, постоянное улучшение
XP	Инженерная дисциплина: разработка через тесты, непрерывная интеграция, рефакторинг, парное программирование, участие заказчика
FDD	Список функций и предметно-ориентированное проектирование; крупные сложные проекты
DSMD	Шесть фаз: от изучения осуществимости до постпроектной
DA	Набор инструментов, а не предписание; настраивается под контекст
SAFe	Масштаб предприятия, планирование инкремента программы, поезда выпуска

Оценка и декомпозиция



INVEST

независима, обсуждаема,
ценна, оценима,
мала, проверяема

Декомпозиция гибкого объёма и критерий годной истории

Понятие	Смысл
Очки истории	Мера сложности, не часы
Скорость	Очки, закрытые за спринт
Ёмкость	Скорость минус постоянная непроектная нагрузка
Определение готовности	Общий стандарт завершенности для всех историй
Критерии приёмки	Чему должна удовлетворять именно эта история

Планирование инкремента	Пять–шесть спринтов вперёд: функции, истории, очки, обязательство по исторической скорости
-------------------------	--

ТРИ ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ ЭКОНОМЯТ БАЛЛЫ
Гибкий подход не является способом управления рисками: итерации сами по себе рисками не управляют, а ретроспективы и ежедневные встречи — это возможности, которыми нужно осознанно пользоваться. Ценность появляется на выпуске, а не на завершении спринта: готовый, но не развёрнутый инкремент — это выход, а не ценность. Подход никогда не выбирается по удобству команды или по тому, «как делали раньше».

Гибрид: где проходит граница

Что происходит	Как обрабатывается
Изменение в гибкой части	Владелец продукта меняет приоритет в бэклоге, запрос на изменение не нужен
Изменение в зафиксированной части	Запрос на изменение и решение совета — даже если работа кажется мелкой
Согласованное ограничение	Остаётся под управлением изменениями независимо от того, в какой части оно записано
Событие на стыке	До всего остального определить, на чьей стороне оно произошло: обработка противоположная

Что путают чаще всего

Пара	Различие
Определение готовности и критерии приёмки	Общий стандарт завершённости для всех историй · требования именно к этой истории
Скорость и ёмкость	Сколько закрывали фактически · сколько можем взять с учётом непростой нагрузки
Обзор спринта и ретроспектива	Показываем продукт заинтересованным сторонам · разбираем, как работали
Ежедневная встреча и статус для руководства	Координация команды и препятствия · отчётность, которой здесь не место
Толкание и вытягивание	Скрам раздаёт работу на планировании · канбан позволяет брать её по мере освобождения
Парное программирование	Инженерная практика XP, которая заодно решает передачу знаний: носитель редкой информации перестаёт быть единственным

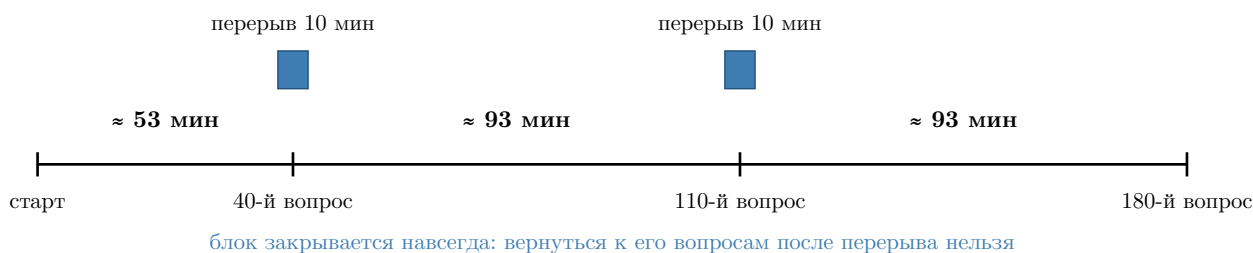
ГИБКИЕ ПРАКТИКИ В ПРЕДИКТИВНОМ ПРОЕКТЕ
Ретроспектива уместна в любом проекте: качество процесса разбирают все. Информационное табло, ограничение незавершённой работы и короткие циклы обратной связи тоже переносимы. Не переносится главное: если объём зафиксирован базовым планом, изменения идут через совет по изменениям, как бы гибко ни была устроена ежедневная работа команды.

ЧАСТЬ VII

День экзамена

Темп, перерывы и собственные слабые места. Эта часть читается утром перед экзаменом вместе с приложением: дальше в ход идут уже не знания, а распорядок.

Распределение времени



Ход экзамена по разбивке, действующей с 1 сентября 2026 года

- 80 секунд на вопрос — это средний бюджет. Знакомые вопросы занимают 30–45 секунд и создают запас для трудных.
- Длинная формулировка: сначала последнее предложение, потом варианты, потом остальной текст. Часто из четырёх предложений нужны два факта.
- Отмечать и идти дальше выгоднее, чем сидеть над одним вопросом. Свежий взгляд после перерыва стоит больше трёх минут упорства.
- Перерывы брать оба. Точность падает на третьем часу, и десять минут отдыха стоят дороже десяти минут работы.
- Отставание лечится скоростью на знакомых вопросах, а не пропуском: пропущенный вопрос — это гарантированный ноль.

БЛОК ЗАКРЫВАЕТСЯ НАВСЕГДА

После начала перерыва вернуться к вопросам закрытого блока нельзя. Это меняет тактику: отмеченные вопросы внутри блока нужно закрыть до того, как вы уйдёте на перерыв, а не оставлять «на потом». Контрольные точки по новой разбивке — 40-й вопрос к первому перерыву и 110-й ко второму.

Когда оба варианта выглядят верными

Вопрос себе	Что он отсекает
Какой из них первый?	Тот, у которого предпосылки уже выполнены. Остальные — «потом»
Какой совпадает с глаголом вопроса?	Анализ там, где просили согласовать; обсуждение там, где просили понять причину
В каком участвуют все затронутые стороны?	Работа с одной стороной, решение за них, обращение через их голову
Какой меняет артефакт или процесс?	Тот, что добавляет активность вокруг проблемы, не трогая её причину
У какого в хвосте оговорка?	«Временно», «неформально», «в следующем релизе», «без утверждения»

Личный список наблюдения

Что легко перепутать	Как проверить себя
Направление диаграммы сторания	Выше — хуже. Это первое, что переворачивается под давлением
Выбор формулы ЕАС	Читать формулировку сценария: неверные варианты — результаты других формул
Сторона гибридного проекта	До всего остального определить, на чьей стороне произошло событие
Уступка вместо требования	«Они предпочитают почту» — это ограничение; «мы не видим ценности» — нет
Источник знания	Числа живут в хранилищах, суждения — в людях
Последнее слово варианта	Больше вопросов решается замыкающей оговоркой, чем знанием предметной области
Шкала оценки риска	Влияние меряют по критериям успеха проекта, а не по умолчанию по срокам

Тишина в отчётах

Отсутствие жалоб не доказывает отсутствия проблем: проверять неформально

НАСТРОЙ, КОТОРЫЙ НАБИРАЕТ БАЛЛЫ

Вы служащий лидер в команде, у которой есть полномочия. Сотрудничество — основание, а не один из вариантов. Считайте, что у вас есть право действовать и что организация вас поддерживает, пока в вопросе не сказано обратное. Ответ почти никогда не «ничего не делать», «подождать» и «надеяться, что выправится». Преждевременное «да» и преждевременное «нет» одинаково неверны, пока ничего не оценено.

ПОСЛЕДНЕЕ ЗАМЕЧАНИЕ

Там, где интуиция спорит с процедурным вариантом, чаще оказывался прав процедурный, системный, опирающийся на артефакт ответ, а не более тёплый и советательный.

Сутки до экзамена**ЧТО ДЕЛАТЬ**

- Прочитать приложение или плакат целиком — один раз, спокойно.
- Пройти свой личный список наблюдения и вспомнить, на чём ошибались в пробных вопросах.
- Проверить дорогу до центра тестирования, документы и время явки.
- Лечь спать в обычное время: третий час экзамена решает больше, чем последняя выученная тема.

ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ

- Не начинать новую тему: за сутки она не уляжется, а уверенность сойдёт.
- Не решать большой пробный тест целиком — низкий результат накануне бьёт по темпу на самом экзамене.
- Не переписывать конспект заново: перечитывание готового работает быстрее.
- Не менять привычный распорядок дня и питание.

Порядок самого дня

Момент	Что происходит и что делать
За 30 минут до времени явки	Быть на месте. Документ, удостоверяющий личность, — по требованиям центра тестирования; при сдаче из дома — проверка комнаты и рабочего стола
Регистрация	Личные вещи сдают, воду и записи на стол не берут. Черновик выдаёт центр либо экран даёт встроенную доску
Вводная часть	Короткий инструктаж по интерфейсу до начала отсчёта. Здесь стоит проверить, как работают пометка вопроса и переход между вопросами
Первый блок, 40 вопросов	Держать темп 80 секунд. Отмеченные вопросы закрыть до перерыва: блок закроется навсегда
Перерыв, 10 минут	Встать, размяться, выпить воды. Отсчёт перерыва идёт сам, следить за ним придётся вам
Второй и третий блоки, по 70 вопросов	Та же тактика. На третьем часу внимание падает — отсюда особенно важно дочитывать варианты до конца
Завершение	Предварительный результат виден сразу после теста, официальный отчёт приходит в личный кабинет РМІ

Приложение. Чек-лист на одну страницу

Тот же решающий слой, сжатый до размера, который читают утром перед экзаменом. Этот же материал выпускается отдельным плакатом на лист А3 — файл `cheatsheet.typ` в этой же папке.

Порядок разбора вопроса

1. Определить мир: предиктивный, гибкий, гибридный. В гибриде — чья сторона.
2. Снять сокрытие, пренебрежение, размен требований закона, отравленные оговорки.
3. Проверить жёсткую границу: домогательства, слияние, порог управления, препятствие вне контроля команды.
4. Спросить: что вариант требует уже существующим.
5. Совпасть с глаголом вопроса.
6. Выбрать вариант со всеми затронутыми сторонами.

Девять ловушек

- Пассивные глаголы: задокументировать, сохранить, передать, наблюдать.
- Спрятанное решение после «оцените».
- Расплывчатая рамка без названного механизма.
- Инструмент вместо управляющего процесса.
- Верное действие не в том месте хранения.
- Будущее выдано за свершившееся.
- Законный инструмент не того масштаба.
- Уступка, разрушающая требование.
- Решена одна проблема из трёх названных.

Жёсткие правила

- Закон, безопасность и этика выше срока, стоимости и давления спонсора.
- Обязательное изменение всё равно идёт через управление изменениями.
- Правда, объяснение отклонения, план исправления. Жёлтый с планом лучше зелёного.
- Плохую новость приносите вы, а не кто-то другой.
- Руководитель проекта не утверждает и не отклоняет запрос на изменение.
- Устное одобрение одобрением не является.
- Отменённый проект закрывают полностью.

Формулы

CV	EV – AC
SV	EV – PV
CPI	EV ÷ AC
SPI	EV ÷ PV
ETC	EAC – AC
VAC	BAC – EAC
TCPI	(BAC – EV) ÷ (BAC – AC)

Сценарий	EAC
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

Диаграммы

- Сгорание вниз: выше — хуже, это остаток работ.
- Сгорание вверх: выше — лучше; ступенька на линии объёма = объём добавили.
- Скорость: прогноз только после стабилизации.
- Полоса на накопительной диаграмме расширяется — узкое место; плоская — застряло; зигзаг — координация.
- Lead минус cycle = ожидание в очереди.
- Правило семи на контрольной карте. Границы спецификации — от заказчика, контрольные — от процесса.

Различия

- Качественный анализ — все риски, первым; количественный — немногие, вторым.
- Обеспечение качества — процесс; контроль — продукт, и он идёт до приёмки.
- Расползание объёма — снаружи; золочение — изнутри.
- Сжатие дорожки; быстрый проход рискованнее.
- Выравнивание двигает срок; сглаживание — внутри резерва.
- Реестр — сырое и по проекту; репозиторий — проверенное и организационное.
- Выход поставлен, результат используется, ценность стоила своих денег.
- Опережающий предсказывает, запаздывающий подтверждает.
- Резерв на непредвиденное — внутри плана и в вашей власти; управленческий — вне и с согласованием.
- «Не вижу зачем» — объяснять; «меня не спросили» — вовлекать.

Последовательности

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

Темп

- 80 секунд на вопрос; знакомые закрывать 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.



Источники и оговорки

Материал переложен с трёх англоязычных руководств, собранных по редакции Exam Content Outline от июля 2026 года, и сверен с публикациями PMI:

PMP 2026 — Complete Domain Deep Dive. (2026). Разбор трёх доменов и 26 задач ECO, библиотека дискриминаторов и свыше ста практических вопросов с разбором вариантов.

PMP 2026 — Daily Review Sheet. (2026). Содержательный слой: 26 задач ECO, сжатых до проверяемого материала, справочник формул, диаграмм и различий.

PMP 2026 — Exam Cheat Sheet. (2026). Решающий слой: порядок выбора ответа, каталог ловушек, жёсткие правила и заметки на день экзамена.

Project Management Institute. (2026). *PMP examination content outline*. PMI. <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp>

Iowa Solutions. (2026). Разбивка экзамена 40 · 70 · 70 и 240 минут, действует с 1 сентября 2026 года. Данные авторизованного учебного партнёра PMI.

ЧТО ЗДЕСЬ НЕ ИЗ ИСТОЧНИКА

Диаграммы и схемы нарисованы для этого документа: они иллюстрируют правила, а не воспроизводят экранные формы экзамена. Приведение чисел к разбивке 40 · 70 · 70 сделано учебным партнёром — сами руководства описывают прежний порядок (180 вопросов, 230 минут, перерывы после 60-го и 120-го вопроса). Оценки числа вопросов по доменам ($\approx 59 \cdot 74 \cdot 47$) получены пересчётом весов 33 / 41 / 26 на 180 вопросов и являются расчётом, а не публикацией PMI. Частота задач приведена по наблюдениям в практических выборках и точной статистикой экзамена не является.

Материал подготовлен Iowa Solutions в учебных целях и не является официальной позицией Project Management Institute. Структура экзамена приводится по состоянию на 3 сентября 2026 года: PMI менял её дважды за лето 2026 года и вправе изменить снова — актуальные требования проверяйте на [pmi.org](https://www.pmi.org) и в документе PMP Examination Content Outline. Документ не заменяет подготовку по официальным источникам и не гарантирует результат экзамена и не является юридической, инвестиционной или иной профессиональной рекомендацией. Полный список источников — в файле `sources.yml`, атрибуция фотографий — в `img/photos/credits.md` (лицензия Unsplash). PMP, РМВОК и PMI — зарегистрированные знаки Project Management Institute, Inc. Документ подготовлен с использованием систем искусственного интеллекта в соответствии с Законом РК «Об искусственном интеллекте» № 230-VIII; ответственность за содержание несёт Iowa Solutions.