

Назначение

Матрица описывает компетенции менеджера проектов по 5 уровням (L1–L5) в 5 ключевых стримах. Используется для найма, онбординга, оценки и построения ИПР. Матрица не просто описывает задачи, она калибрует бизнес-мышление. Менеджер проекта растёт от контроля DoD до управления ROI и Succession Planning

Уровни	L1 - Junior PM	L2 - Middle PM	L3 - Senior PM	L4 - Staff / Program PM	L5 - Head of PM / Operations Director				
<p>Уровни</p> <p>L1 – Junior – исполнитель внутри процесса L2 – Middle – автономный специалист L3 – Senior – владелец результата, P&L L4 – Staff/Program – масштаб, портфель L5 – Head/Director – стратегия, операционная модель</p>	<p>L1 - Junior PM ✕ Исполнитель процесса</p> <p>Ключевой фокус: Стабильность доставки и операционная гигиена. На этом этапе менеджер учится работать в рамках заданных стандартов и не допускать потери информации</p> <p>Основные артефакты:</p> <ul style="list-style-type: none"> User Stories: создание декомпозированных и понятных задач для разработки. DoD (Definition of Done): контроль соответствия результата заявленным критериям качества. MoM (Minutes of Meeting): фиксация договорённости и прозрачность коммуникаций <p>AI-компетенция:</p> <ul style="list-style-type: none"> Использование ИИ-ассистентов для ускорения рутинн: написания черновиков документации и суммаризации встреч. <p>Поведенческий маркер:</p> <ul style="list-style-type: none"> Influence without authority: умение договариваться с командой и стейкхолдерами без прямого административного ресурса. 	<p>L2 - Middle PM 🕒 Автономный специалист</p> <p>Ключевой фокус: Самостоятельное управление циклом фичи и предсказуемость результата. Менеджер уже не просто «руки», а владелец процесса на своём участке.</p> <p>Основные артефакты:</p> <ul style="list-style-type: none"> Product Discovery: проведение исследований и валидация гипотез перед разработкой. Backlog Prioritization: умение говорить «нет» неважным задачам, опираясь на цели спринта. Risk Log: ранняя идентификация проблем и работа с препятствиями (Blockers). <p>AI-компетенция:</p> <ul style="list-style-type: none"> Внедрение No-code инструментов и простых AI-автоматизаций для оптимизации командного воркфлоу. <p>Поведенческий маркер:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stakeholder Management: выстраивание win-win отношений со смежными командами. 	<p>L3 - Senior PM 🏆 Владелец результата</p> <p>Ключевой фокус: Достижение бизнес-целей и управление экономикой. Здесь фокус смещается с «как сделать» на «за чем делать и сколько это принесет».</p> <p>Основные артефакты:</p> <ul style="list-style-type: none"> Unit-экономика: расчет влияния фин на LTV, CAC и общую прибыльность продукта. Product Roadmap: формирование долгосрочного плана развития продукта на 2–3 квартала. ROI Analysis: защита инвестиций в разработку перед бизнесом. <p>AI-компетенция:</p> <ul style="list-style-type: none"> Анализ целесообразности интеграции LLM в продукт (Build vs Buy) и плотная работа с ML-инженерами. <p>Поведенческий маркер:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mentorship: развитие младших коллег и формирование стандартов качества в своей группе. 	<p>L4 - Staff / Program PM 👤 Масштаб и портфель</p> <p>Ключевой фокус: Системное мышление и управление портфелем проектов. Решение проблем на стыке технологий, процессов и людей.</p> <p>Основные артефакты:</p> <ul style="list-style-type: none"> Resource Management: балансировка ресурсов между несколькими стримами/командами. Operations Strategy: выстраивание операционной модели взаимодействия внутри юнита. Strategic Pipeline: управление воронкой инициатив на уровне всей программы. <p>AI-компетенция:</p> <ul style="list-style-type: none"> Внедрение AI-augmented development: использование AI для ускорения всего цикла производства ПО в командах. <p>Поведенческий маркер:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conflict Resolution: решение системных конфликтов и работа с высокоуровневыми рисками. 	<p>L5 - Head of PM / Operations Director 🚀 Стратегия и опермодель</p> <p>Ключевой фокус: Формирование будущего компании. Менеджер на этом уровне управляет не проектами, а средой, в которой эти проекты становятся успешными.</p> <p>Основные артефакты:</p> <ul style="list-style-type: none"> P&L & Budgeting: полная ответственность за бюджеты (CAPEX/OPEX) и финансовый результат. Succession Planning: стратегия найма, удержания и развития ключевых талантов (EVP). Corporate Policy: создание стандартов безопасности, InfoSec и этики работы с данными. <p>AI-компетенция:</p> <ul style="list-style-type: none"> AI Strategy: определение того, как ИИ меняет бизнес-модель компании и создает конкурентное преимущество. <p>Поведенческий маркер:</p> <ul style="list-style-type: none"> Radical Candor & Culture: трансляция ценностей, радикальная прямота и формирование культуры высокой производительности. 				
<p>Карточки стримов</p> <p>В рамках модели используются 5 стримов: 1. Инициация и Delivery 2. Коммуникации и влияние 3. Бизнес, экономика и риски 4. Навыки и технологии 5. Управление командой и людьми</p> <p>Внутри каждого стрима указаны задачи, соответствующие уровню</p> <p>Для работы с оценкой – в полной версии карты добавлены маркеры поведения – то, что можно проверить на интервью или в работе.</p>	<p>Инициация и Delivery</p> <p>Инициация проекта и работа с требованиями</p> <p>Ведение проработанного проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> Работает по готовому плану. Может объяснить, какую бизнес-проблему решает проект и для кого. Фиксирует требования и поддерживает актуальность артефактов. <p>Приоритизация и принятие решений в условиях неопределённости</p> <p>Исполнение поставленных задач</p> <ul style="list-style-type: none"> Выполняет задачи в порядке, заданном руководителем. Умеет уточнить приоритет, если получает конкурирующие задачи. <p>AI-компетенция</p> <p>Использует AI для суммаризации встреч (MoM), создания черновиков статусов и проверки документации на грамотность.</p>	<p>Самостоятельный запуск и структурирование проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> Самостоятельно уточняет цели и критерии готовности (DoD). Системно собирает контекст и описывает требования. Учитывает внешние нормы (Compliance, InfoSec). <p>Самостоятельная приоритизация внутри проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> Самостоятельно приоритизирует задачи внутри проекта. Умеет обосновать решение данными, а не интуицией. Фиксирует и коммуницирует trade-offs. <p>Использует AI для декомпозиции задач, генерации идей на этапе планирования и структурирования ТЗ по тезисам.</p>	<p>Принятие решений в условиях неопределённости</p> <ul style="list-style-type: none"> Принимает решения в условиях неполной информации. Умеет аргументировано отказать в задаче (говорить «нет» с обоснованием). Управляет score-sreer'ом. <p>Применяет AI для анализа данных (прогноз сроков), поиска «белых пятен» в требованиях и автоматизации обновления проектных дашбордов.</p>	<p>Управление портфелем инициатив на уровне нескольких команд</p> <ul style="list-style-type: none"> Управляет этапом Discovery верификацией гипотез на уровне нескольких команд. Проектирует сложные процессы взаимодействия. Разрешает системные конфликты приоритетов. <p>Управление приоритетами на уровне портфеля</p> <ul style="list-style-type: none"> Расставляет приоритеты на уровне портфеля проектов. Выстраивает систему принятия решений для команды. Управляет конкурирующими интересами департаментов. <p>Внедряет AI-инструменты в рабочие процессы команды (боты, шаблоны). Обучает команду безопасному и эффективному использованию моделей.</p>	<p>Формирование операционной модели и стратегии портфеля</p> <ul style="list-style-type: none"> Формирует стратегическое видение портфеля. Определяет операционную модель производства. Отвечает за общую эффективность и ROI портфеля проектов. <p>Формирование культуры принятия решений в организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Определяет стратегические приоритеты компании/домена. Формирует культуру data-driven принятия решений. Управляет изменением приоритетов на уровне рынка. <p>Внедряет предиктивную аналитику портфеля на базе AI. Разрабатывает корпоративную политику (Policy) использования AI.</p>				
<p>AI-строки</p> <p>В каждом стриме выделена строка с AI-компетенциями.</p> <p>Она показывает, как должен использоваться AI на данном уровне – от базового ассистента до корпоративной стратегии.</p>	<p>Коммуникации и влияние</p> <p>Коммуникации и презентация</p> <p>Чёткая фиксация и передача информации</p> <ul style="list-style-type: none"> Пишет чёткие протоколы встреч (MoM), статусы и письма. Ясно выражает цель и контекст сообщения. Своевременно эскалирует блокеры, фиксирует договорённости письменно. <p>AI-компетенция</p> <p>Использует AI для суммаризации длинных тредов, проверки тона писем и исправления грамматики.</p>	<p>Аргументация и фасилитация</p> <ul style="list-style-type: none"> Последовательно аргументирует свою точку зрения. Самостоятельно фасилитирует рабочие встречи. Адаптирует стиль общения под аудиторию. <p>Использует AI для создания структур презентаций, подготовки повестки встреч и адаптации сложных текстов для разных аудиторий.</p>	<p>Защита решений перед любой аудиторией</p> <ul style="list-style-type: none"> Свободно презентует и защищает проекты перед любой аудиторией (включая топ-менеджмент). Ведёт переговоры в разных стилях. <p>Использует AI как «спарринг-партнёра» для подготовки к переговорам: анализирует возможные возражения стейкхолдеров, готовит контраргументы.</p>	<p>Трансляция стратегии через коммуникацию</p> <ul style="list-style-type: none"> Транслирует стратегию и цели бизнеса команде. Управляет сложными групповыми дискуссиями и ожиданиями на уровне компании. <p>Формирование коммуникационной культуры организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Формирует культуру прозрачных коммуникаций в организации. Представляет экспертизу компании на внешнем рынке (конференции, PR). 	<p>Влияние и стейкхолдер-менеджмент</p> <p>Поддержание договорённости и рабочих отношений</p> <ul style="list-style-type: none"> Своевременно запрашивает помощь. Практикует активное слушание. Фиксирует договорённости и следит за их выполнением. <p>AI-компетенция</p> <p>Использует AI для суммаризации длинных тредов, проверки тона писем и исправления грамматики.</p>	<p>Влияние без формального авторитета</p> <ul style="list-style-type: none"> Идентифицирует ключевых стейкхолдеров проекта. Убеждает коллег, опираясь на логику и факты, а не авторитет. Влияет без формального подчинения (Influence without authority). <p>Использует AI для создания драфтов планов презентаций и предварительного анализа «что если» (Scenario thinking) для малых задач.</p>	<p>Управление конфликтами интересов</p> <ul style="list-style-type: none"> Находит win-win решения в конфликтах интересов. Влияет на приоритеты смежных отделов без формального подчинения. Управляет ожиданиями в кризисных ситуациях. <p>Использует AI для глубокого анализа данных: поиск аномалий в бюджете, выявление скрытых корреляций между факторами риска.</p>	<p>Выстраивание стратегических партнёрств на уровне организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Выстраивает долгосрочные партнёрские отношения с ключевыми лицами. Устраняет системные коммуникационные барьеры между командами. <p>Внедряет в команду AI-инструменты для автоматического ведения базы знаний и суммаризации кросс-командных взаимодействий.</p>	<p>Управление изменениями на уровне организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Решает задачи на уровне «политики» компании и баланс интересов стейкхолдеров. Управляет стратегическими изменениями на уровне организации. <p>Задает стандарты гибридных коммуникаций (человек + AI), определяя этические границы и правила использования AI-агентов в бизнесе.</p>
<p>Бизнес, экономика и риски</p> <p>Экономика и метрики проекта</p> <p>Отслеживание затрат и операционных метрик</p> <ul style="list-style-type: none"> Понимает, из чего складывается стоимость проекта. Ведёт учёт фактических затрат и трудозатрат. Следит за операционными метриками. <p>AI-компетенция</p> <p>Использует AI для первичного заполнения реестра рисков (генерация идей по шаблону) и суммаризации финансовых отчётов.</p>	<p>Оценка экономического влияния проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> Различает CAPEX/OPEX. Самостоятельно рассчитывает себестоимость инициатив. Понимает влияние проекта на Unit-экономику или P&L отдела. <p>Использует AI для создания драфтов планов миграции и предварительного анализа «что если» (Scenario thinking) для малых задач.</p>	<p>Управление экономикой проекта (P&L)</p> <ul style="list-style-type: none"> Владеет Unit-экономикой. Считывает ROI, NPV и срок окупаемости проекта. Принимает решения на основе финансовых данных и бизнес-метрик (LTV, CAC и др.). <p>Использует AI для глубокого анализа данных: поиск аномалий в бюджете, выявление скрытых корреляций между факторами риска.</p>	<p>Управление бюджетом портфеля</p> <ul style="list-style-type: none"> Управляет бюджетом портфеля проектов. Оптимизирует расходы и находит способы масштабирования без линейного роста затрат. Проводит инвестиционный анализ. <p>Внедряет инструменты предиктивного анализа на базе AI для прогнозирования сроков и бюджетов портфеля на основе исторических данных.</p>	<p>Формирование финансовой стратегии домена</p> <ul style="list-style-type: none"> Формирует финансовую и операционную стратегию компании/домена. Отвечает за долгосрочную прибыльность и устойчивость бизнес-модели. 					
<p>Управление рисками</p> <p>Фиксация и эскалация рисков</p> <ul style="list-style-type: none"> Ведёт реестр рисков по шаблону. Своевременно сообщает о возникших проблемах. Понимает разницу между риском и проблемой. <p>AI-компетенция</p> <p>Использует AI для первичного заполнения реестра рисков (генерация идей по шаблону) и суммаризации финансовых отчётов.</p>	<p>Самостоятельная оценка и митигация рисков</p> <ul style="list-style-type: none"> Самостоятельно идентифицирует риски на старте проекта. Предлагает планы митигации и приоритизирует риски по матрице вероятность/влияние. Умеет объяснить риск владельцу понятным языком. <p>Использует AI для создания драфтов планов миграции и предварительного анализа «что если» (Scenario thinking) для малых задач.</p>	<p>Построение системы управления рисками</p> <ul style="list-style-type: none"> Выстраивает систему управления рисками в проекте. Создаёт планы превентивных действий и "план Б". Управляет ожиданиями стейкхолдеров при реализации рисков. <p>Использует AI для глубокого анализа данных: поиск аномалий в бюджете, выявление скрытых корреляций между факторами риска.</p>	<p>Управление системными рисками на уровне компании</p> <ul style="list-style-type: none"> Анализирует системные риски на уровне нескольких команд и департамента. Умеет работать с «чёрными лебедями» и кризисными ситуациями на уровне компании. <p>Внедряет инструменты предиктивного анализа на базе AI для прогнозирования сроков и бюджетов портфеля на основе исторических данных.</p>	<p>Формирование риск-культуры организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Создаёт культуру управления рисками в организации. Определяет риск-аппетит бизнеса. Управляет стратегическими рисками – финансовыми, операционными, регуляторными. 					
<p>Навыки и технологии</p> <p>Методологии и процессы</p> <p>Работа в рамках заданного процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> Знает основы Agile и Waterfall. Работает в рамках заданного процесса во внутренних инструментах. Умеет читать простые схемы процессов. <p>AI-компетенция</p> <p>Использует AI для написания черновиков ТЗ, генерации User Stories и базовой проверки логики в требованиях.</p>	<p>Самостоятельный выбор и применение методологии</p> <ul style="list-style-type: none"> Знает BPMN/UML на уровне чтения и базового создания диаграмм. Самостоятельно выбирает методологию под задачу (Scrum/Kanban). Проводит ретроспективы. <p>Продвинутый промттинг: использует AI для создания сложных структур документации и генерации тест-кейсов по описанию фичи.</p>	<p>Оптимизация процессов команды</p> <ul style="list-style-type: none"> Оптимизирует процессы команды, устраняя «бутылочные горлышки». Внедряет инженерные практики (Definition of Done, Code Review). <p>Интегрирует AI в процесс разработки: использует AI-агентов для автоматического аудита документации и анализа технического долга.</p>	<p>Проектирование операционной модели нескольких команд</p> <ul style="list-style-type: none"> Проектирует операционную модель взаимодействия нескольких команд. Масштабирует гибкие методологии (SAFe, LeSS) на уровень департамента. <p>Проектирует «AI-augmented» процессы: внедряет инструменты авто-генерации кода/тестов в пайплайн команды для ускорения Time-to-Market.</p>	<p>Формирование стандартов производства компании</p> <ul style="list-style-type: none"> Задает стандарты производства на уровне всей компании. Формирует культуру непрерывных улучшений и инженерного совершенства. 					
<p>Технический стек и SDLC</p> <p>Понимание цикла разработки и постановка задач</p> <ul style="list-style-type: none"> Понимает этапы жизненного цикла разработки (SDLC). Может написать понятный баг-репорт или описание задачи для разработчика. <p>AI-компетенция</p> <p>Использует AI для первичного заполнения реестра рисков (генерация идей по шаблону) и суммаризации финансовых отчётов.</p>	<p>Эффективное взаимодействие с командой разработки</p> <ul style="list-style-type: none"> Понимает принципы работы APIи клиент-серверной архитектуры. Свободно владеет Miro, Excel (формулы) и инструментами трекинга. <p>Самостоятельная оценка технической сложности</p> <ul style="list-style-type: none"> Глубоко понимает архитектуру продукта. Может самостоятельно оценить техническую сложность. Умеет выгрузить и интерпретировать данные без помощи аналитика (SQL или No-code). 	<p>Самостоятельная оценка технической сложности</p> <ul style="list-style-type: none"> Глубоко понимает архитектуру продукта. Может самостоятельно оценить техническую сложность. Умеет выгрузить и интерпретировать данные без помощи аналитика (SQL или No-code). <p>Проектирует систему метрик проекта.</p>	<p>Участие в технологических решениях уровня портфеля</p> <ul style="list-style-type: none"> Понимает технологический стек проекта/портфеля. Участствует в решениях Build vs Buy. Учитывает технический долг при планировании – как соавтор решения, совместно с Engineering Lead. <p>Проектирует «AI-augmented» процессы: внедряет инструменты авто-генерации кода/тестов в пайплайн команды для ускорения Time-to-Market.</p>	<p>Формирование технологической стратегии организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Определяет технологическую стратегию и архитектурные принципы организации. Выстраивает отношения с ключевыми технологическими вендорами. 					
<p>Работа с данными и метриками</p> <p>Чтение и интерпретация готовых отчётов</p> <ul style="list-style-type: none"> Читает готовые дашборды и операционные отчёты. Умеет интерпретировать базовые метрики проекта. <p>AI-компетенция</p> <p>Использует AI для написания черновиков ТЗ, генерации User Stories и базовой проверки логики в требованиях.</p>	<p>Самостоятельный сбор и анализ данных</p> <ul style="list-style-type: none"> Самостоятельно собирает данные из нескольких источников. Строит простые отчёты в Excel или BI-инструментах. Умеет выявить тренд или аномалию. <p>Проектирует систему метрик здоровья портфеля.</p>	<p>Управление метриками здоровья портфеля</p> <ul style="list-style-type: none"> Выстраивает data pipeline для регулярной отчётности. Формирует культуру data-driven решений в команде. <p>Проектирует Enterprise AI Strategy: выбирает и внедряет корпоративные AI-платформы, настраивает инфраструктуру для безопасной работы с LLM.</p>	<p>Формирование data-стратегии организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Определяет стратегию с данными в компании. Отвечает за качество и доступность данных для принятия управленческих решений. 						
<p>Управление командой и людьми</p> <p>Мотивация и влияние без полномочий</p> <p>Наблюдение за динамикой команды</p> <ul style="list-style-type: none"> Понимает, из чего складывается стоимость проекта. Замечает изменения в мотивации и динамике команды. Сообщает об этом руководителю. Помогает новым участникам разобраться в процессах и трудозатрат. Следит за операционными метриками. <p>Формирование команды и найм</p> <p>Онбординг и поддержка новых участников и найм</p> <ul style="list-style-type: none"> Понимает роли внутри своей команды. Помогает новым участникам с онбордингом. <p>AI-компетенция</p> <p>Использует AI для написания черновиков ТЗ, генерации User Stories и базовой проверки логики в требованиях.</p>	<p>Поддержание вовлечённости без формального авторитета</p> <ul style="list-style-type: none"> Проводит регулярные синхронизации. Умеет давать конструктивную обратную связь. Удерживает вовлечённость команды без формального авторитета. <p>Участие в найме как эксперт</p> <ul style="list-style-type: none"> Самостоятельно проводит онбординг новых участников. Участствует в собеседованиях как эксперт (оценивает профессиональные компетенции). <p>Предоставление развивающей обратной связи</p> <ul style="list-style-type: none"> Умеет давать конструктивную обратную связь по методикам (напр. Radical Candor). Проводит регулярные 1:1 при наличии прямых подчинённых. 	<p>Управление мотивацией через смыслы и цели</p> <ul style="list-style-type: none"> Выявляет признаки выгорания на ранних стадиях. Создаёт условия для автономной работы команды. Управляет мотивацией через цели и смыслы, а не контроль. <p>Формирование команды под задачу</p> <ul style="list-style-type: none"> Формирует профиль кандидата под задачу. Принимает решение о найме/ротации в проект. Управляет ресурсами (Resource Management). <p>Проведение Performance Review и формирование ИПР</p> <ul style="list-style-type: none"> Проводит циклы Performance Review. Формирует ИПР для подчинённых. Выявляет выгорание на ранних стадиях. 	<p>Разрешение системных конфликтов между командами</p> <ul style="list-style-type: none"> Разрешает системные конфликты между лидами команд. Внедряет систему метрик здоровья команд. Управляет кадровым резервом. <p>Проектирование структуры департамента</p> <ul style="list-style-type: none"> Проектирует оргструктуру департамента/программы. Развивает культуру выращивания внутренних лидеров. <p>Управление эффективностью команды как системой</p> <ul style="list-style-type: none"> Управляет кадровым резервом. Разрешает системные конфликты между лидами. Внедряет систему метрик эффективности команды. 	<p>Формирование культуры вовлечённости в организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Задает стандарты корпоративной культуры и лидерства. Отвечает за общую вовлечённость и эффективность всей организации. <p>Формирование talent-стратегии организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Определяет стратегию работы с талантами (EVP, Hiring Bar). Управляет планированием преемственности (Succession Planning). <p>Формирование стандартов оценки в организации</p> <ul style="list-style-type: none"> Задает стандарты корпоративной культуры и лидерства. Отвечает за вовлечённость и эффективность всей организации. 					

site telegram

