

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>L1 - Junior - исполнитель внутри процесса</p> <p>L2 - Middle - автономный специалист</p> <p>L3 - Senior - владелец результата, P&L</p> <p>L4 - Staff/Program - масштаб, портфель</p> <p>L5 - Head/Director - стратегия, операционная модель</p>	<p>L1 · Junior PM</p> <p>🔧 Исполнитель процесса</p> <p>Ключевой фокус:</p> <p>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 договорённостей и прозрачность коммуникаций <p>AI-компетенция:</p> <ul style="list-style-type: none"> Использование ИИ-ассистентов для ускорения рутины: 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</p> <p>🕒 Автономный специалист</p> <p>Ключевой фокус:</p> <p>Самостоятельное управление циклом фичи и предсказуемость результата. Менеджер уже не просто «руки», а владелец процесса на своем 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</p> <p>🏆 Владелец результата</p> <p>Ключевой фокус:</p> <p>Достижение бизнес-целей и управление экономикой. Здесь фокус смещается с «как сделать» на «зачем делать и сколько это принесет».</p> <p>Основные артефакты:</p> <ul style="list-style-type: none"> Unit-экономика: расчет влияния фич 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</p> <p>👤 Масштаб и портфель</p> <p>Ключевой фокус:</p> <p>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</p> <p>🚀 Стратегия и опермодель</p> <p>Ключевой фокус:</p> <p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> Инициация и Delivery Коммуникации и влияние Бизнес, экономика и риски Навыки и технологии Управление командой и людьми <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> <table> <tr> <td>Инициация проекта и работа с требованиями</td> <td>Ведение проработанного проекта</td> <td>Самостоятельный запуск и структурирование проекта</td> <td>Стратегический запуск и управление ценностью проекта</td> <td>Управление портфелем инициатив на уровне нескольких команд</td> <td>Формирование операционной модели и стратегии портфеля</td> </tr> <tr> <td>Приоритизация и принятие решений в условиях неопределённости</td> <td>Исполнение поставленных задач</td> <td>Самостоятельная приоритизация внутри проекта</td> <td>Принятие решений в условиях неопределённости</td> <td>Управление приоритетами на уровне портфеля</td> <td>Формирование культуры принятия решений в организации</td> </tr> <tr> <td>AI-компетенция</td> <td>Использует AI для суммаризации встреч (MoM), создания черновиков статусов и проверки документации на грамотность.</td> <td>Использует AI для декомпозиции задач, генерации идей на этапе планирования и структурирования ТЗ по тезисам.</td> <td>Применяет AI для анализа данных (прогноз сроков), поиска «белых пятен» в требованиях и автоматизации обновления проектных дашбордов.</td> <td>Внедряет AI-инструменты в рабочие процессы команды (боты, шаблоны). Обучает команду безопасному и эффективному использованию моделей.</td> <td>Внедряет предиктивную аналитику портфеля на базе AI. Разрабатывает корпоративную политику (Policy) использования AI.</td> </tr> </table>	Инициация проекта и работа с требованиями	Ведение проработанного проекта	Самостоятельный запуск и структурирование проекта	Стратегический запуск и управление ценностью проекта	Управление портфелем инициатив на уровне нескольких команд	Формирование операционной модели и стратегии портфеля	Приоритизация и принятие решений в условиях неопределённости	Исполнение поставленных задач	Самостоятельная приоритизация внутри проекта	Принятие решений в условиях неопределённости	Управление приоритетами на уровне портфеля	Формирование культуры принятия решений в организации	AI-компетенция	Использует AI для суммаризации встреч (MoM), создания черновиков статусов и проверки документации на грамотность.	Использует AI для декомпозиции задач, генерации идей на этапе планирования и структурирования ТЗ по тезисам.	Применяет AI для анализа данных (прогноз сроков), поиска «белых пятен» в требованиях и автоматизации обновления проектных дашбордов.	Внедряет AI-инструменты в рабочие процессы команды (боты, шаблоны). Обучает команду безопасному и эффективному использованию моделей.	Внедряет предиктивную аналитику портфеля на базе AI. Разрабатывает корпоративную политику (Policy) использования AI.	<p>Коммуникации и влияние</p> <table> <tr> <td>Коммуникации и презентация</td> <td>Чёткая фиксация и передача информации</td> <td>Аргументация и фасилитация</td> <td>Защита решений перед любой аудиторией</td> <td>Трансляция стратегии через коммуникацию</td> <td>Формирование коммуникационной культуры организации</td> </tr> <tr> <td>Влияние и стейкхолдер-менеджмент</td> <td>Поддержание договорённостей и рабочих отношений</td> <td>Влияние без формального авторитета</td> <td>Управление конфликтами интересов</td> <td>Выстраивание стратегических партнёрств</td> <td>Управление изменениями на уровне организации</td> </tr> <tr> <td>AI-компетенция</td> <td>Использует AI для суммаризации длинных тредов, проверки тона писем и исправления грамматики.</td> <td>Использует AI для создания структур презентаций, подготовки повестки встреч и адаптации сложных текстов для разных аудиторий.</td> <td>Использует AI как «спарринг-партнёра» для подготовки к переговорам: анализирует возможные возражения стейкхолдеров, готовит контраргументы.</td> <td>Внедряет в команду AI-инструменты для автоматического ведения базы знаний и суммаризации кросс-командных взаимодействий.</td> <td>Задаёт стандарты гибридных коммуникаций (человек + AI), определяя этические границы и правила использования AI-агентов в бизнесе.</td> </tr> </table>	Коммуникации и презентация	Чёткая фиксация и передача информации	Аргументация и фасилитация	Защита решений перед любой аудиторией	Трансляция стратегии через коммуникацию	Формирование коммуникационной культуры организации	Влияние и стейкхолдер-менеджмент	Поддержание договорённостей и рабочих отношений	Влияние без формального авторитета	Управление конфликтами интересов	Выстраивание стратегических партнёрств	Управление изменениями на уровне организации	AI-компетенция	Использует AI для суммаризации длинных тредов, проверки тона писем и исправления грамматики.	Использует AI для создания структур презентаций, подготовки повестки встреч и адаптации сложных текстов для разных аудиторий.	Использует AI как «спарринг-партнёра» для подготовки к переговорам: анализирует возможные возражения стейкхолдеров, готовит контраргументы.	Внедряет в команду AI-инструменты для автоматического ведения базы знаний и суммаризации кросс-командных взаимодействий.	Задаёт стандарты гибридных коммуникаций (человек + AI), определяя этические границы и правила использования AI-агентов в бизнесе.	<p>Бизнес, экономика и риски</p> <table> <tr> <td>Экономика и метрики проекта</td> <td>Отслеживание затрат и операционных метрик</td> <td>Оценка экономического влияния проекта</td> <td>Управление экономикой проекта (P&L)</td> <td>Управление бюджетом портфеля</td> <td>Формирование финансовой стратегии домена</td> </tr> <tr> <td>Управление рисками</td> <td>Фиксация и эскалация рисков</td> <td>Самостоятельная оценка и митигация рисков</td> <td>Построение системы управления рисками</td> <td>Управление системными рисками на уровне компании</td> <td>Формирование риск-культуры организации</td> </tr> <tr> <td>AI-компетенция</td> <td>Использует AI для первичного заполнения реестра рисков (генерация идей по шаблону) и суммаризации финансовых отчётов.</td> <td>Использует AI для создания драфтов планов митигации и предварительного анализа «что если» (Scenario thinking) для малых задач.</td> <td>Применяет AI для глубокого анализа данных: поиск аномалий в бюджете, выявление скрытых корреляций между факторами риска.</td> <td>Внедряет инструменты предиктивного анализа на базе AI для прогнозирования сроков и бюджетов портфеля на основе исторических данных.</td> <td>Разрабатывает и внедряет AI-политики для защиты данных (Data Privacy) и оценки ROI от внедрения AI-технологий во все бизнес-процессы компании.</td> </tr> </table>	Экономика и метрики проекта	Отслеживание затрат и операционных метрик	Оценка экономического влияния проекта	Управление экономикой проекта (P&L)	Управление бюджетом портфеля	Формирование финансовой стратегии домена	Управление рисками	Фиксация и эскалация рисков	Самостоятельная оценка и митигация рисков	Построение системы управления рисками	Управление системными рисками на уровне компании	Формирование риск-культуры организации	AI-компетенция	Использует AI для первичного заполнения реестра рисков (генерация идей по шаблону) и суммаризации финансовых отчётов.	Использует AI для создания драфтов планов митигации и предварительного анализа «что если» (Scenario thinking) для малых задач.	Применяет AI для глубокого анализа данных: поиск аномалий в бюджете, выявление скрытых корреляций между факторами риска.	Внедряет инструменты предиктивного анализа на базе AI для прогнозирования сроков и бюджетов портфеля на основе исторических данных.	Разрабатывает и внедряет AI-политики для защиты данных (Data Privacy) и оценки ROI от внедрения AI-технологий во все бизнес-процессы компании.	<p>Навыки и технологии</p> <table> <tr> <td>Методологии и процессы</td> <td>Работа в рамках заданного процесса</td> <td>Самостоятельный выбор и применение методологии</td> <td>Оптимизация процессов команды</td> <td>Проектирование операционной модели нескольких команд</td> <td>Формирование стандартов производства компании</td> </tr> <tr> <td>Технический стек и SDLC</td> <td>Понимание цикла разработки и постановка задач</td> <td>Эффективное взаимодействие с командой разработки</td> <td>Самостоятельная оценка технической сложности</td> <td>Участие в технологических решениях уровня портфеля</td> <td>Формирование технологической стратегии организации</td> </tr> <tr> <td>Работа с данными и метриками</td> <td>Чтение и интерпретация готовых отчётов</td> <td>Самостоятельный сбор и анализ данных</td> <td>Проектирование системы метрик проекта</td> <td>Управление метриками здоровья портфеля</td> <td>Формирование data-стратегии организации</td> </tr> <tr> <td>AI-компетенция</td> <td>Использует AI для написания черновиков ТЗ, генерации User Stories и базовой проверки логики в требованиях.</td> <td>Продвинутый промптинг: использует AI для создания сложных структур документации и генерации тест-кейсов по описанию фичи.</td> <td>Интегрирует AI в процесс разработки: использует AI-агентов для автоматического аудита документации и анализа технического долга.</td> <td>Проектирует «AI-augmented» процессы: внедряет инструменты авто-генерации кода/тестов в пайплайн команды для ускорения Time-to-Market.</td> <td>Enterprise AI Strategy: выбирает и внедряет корпоративные AI-платформы, настраивает инфраструктуру для безопасной работы с LLM.</td> </tr> </table>	Методологии и процессы	Работа в рамках заданного процесса	Самостоятельный выбор и применение методологии	Оптимизация процессов команды	Проектирование операционной модели нескольких команд	Формирование стандартов производства компании	Технический стек и SDLC	Понимание цикла разработки и постановка задач	Эффективное взаимодействие с командой разработки	Самостоятельная оценка технической сложности	Участие в технологических решениях уровня портфеля	Формирование технологической стратегии организации	Работа с данными и метриками	Чтение и интерпретация готовых отчётов	Самостоятельный сбор и анализ данных	Проектирование системы метрик проекта	Управление метриками здоровья портфеля	Формирование data-стратегии организации	AI-компетенция	Использует AI для написания черновиков ТЗ, генерации User Stories и базовой проверки логики в требованиях.	Продвинутый промптинг: использует AI для создания сложных структур документации и генерации тест-кейсов по описанию фичи.	Интегрирует AI в процесс разработки: использует AI-агентов для автоматического аудита документации и анализа технического долга.	Проектирует «AI-augmented» процессы: внедряет инструменты авто-генерации кода/тестов в пайплайн команды для ускорения Time-to-Market.	Enterprise AI Strategy: выбирает и внедряет корпоративные AI-платформы, настраивает инфраструктуру для безопасной работы с LLM.	<p>Управление командой и людьми</p> <table> <tr> <td>Мотивация и влияние без полномочий</td> <td>Наблюдение за динамикой команды</td> <td>Поддержание вовлечённости без формального авторитета</td> <td>Управление мотивацией через смыслы и цели</td> <td>Разрешение системных конфликтов между командами</td> <td>Формирование культуры вовлечённости в организации</td> </tr> <tr> <td>Формирование команды и найм</td> <td>Онбординг и поддержка новых участников</td> <td>Участие в найме как эксперт</td> <td>Формирование команды под задачу</td> <td>Проектирование структуры департамента</td> <td>Формирование talent-стратегии организации</td> </tr> <tr> <td>Развитие и оценка (Performance)</td> <td>Запрос и получение обратной связи</td> <td>Предоставление развивающей обратной связи</td> <td>Проведение Performance Review и формирование ИПР</td> <td>Управление эффективностью команды как системой</td> <td>Формирование стандартов оценки в организации</td> </tr> </table>	Мотивация и влияние без полномочий	Наблюдение за динамикой команды	Поддержание вовлечённости без формального авторитета	Управление мотивацией через смыслы и цели	Разрешение системных конфликтов между командами	Формирование культуры вовлечённости в организации	Формирование команды и найм	Онбординг и поддержка новых участников	Участие в найме как эксперт	Формирование команды под задачу	Проектирование структуры департамента	Формирование talent-стратегии организации	Развитие и оценка (Performance)	Запрос и получение обратной связи	Предоставление развивающей обратной связи	Проведение Performance Review и формирование ИПР	Управление эффективностью команды как системой	Формирование стандартов оценки в организации
Инициация проекта и работа с требованиями	Ведение проработанного проекта	Самостоятельный запуск и структурирование проекта	Стратегический запуск и управление ценностью проекта	Управление портфелем инициатив на уровне нескольких команд	Формирование операционной модели и стратегии портфеля																																																																																																
Приоритизация и принятие решений в условиях неопределённости	Исполнение поставленных задач	Самостоятельная приоритизация внутри проекта	Принятие решений в условиях неопределённости	Управление приоритетами на уровне портфеля	Формирование культуры принятия решений в организации																																																																																																
AI-компетенция	Использует AI для суммаризации встреч (MoM), создания черновиков статусов и проверки документации на грамотность.	Использует AI для декомпозиции задач, генерации идей на этапе планирования и структурирования ТЗ по тезисам.	Применяет AI для анализа данных (прогноз сроков), поиска «белых пятен» в требованиях и автоматизации обновления проектных дашбордов.	Внедряет AI-инструменты в рабочие процессы команды (боты, шаблоны). Обучает команду безопасному и эффективному использованию моделей.	Внедряет предиктивную аналитику портфеля на базе AI. Разрабатывает корпоративную политику (Policy) использования AI.																																																																																																
Коммуникации и презентация	Чёткая фиксация и передача информации	Аргументация и фасилитация	Защита решений перед любой аудиторией	Трансляция стратегии через коммуникацию	Формирование коммуникационной культуры организации																																																																																																
Влияние и стейкхолдер-менеджмент	Поддержание договорённостей и рабочих отношений	Влияние без формального авторитета	Управление конфликтами интересов	Выстраивание стратегических партнёрств	Управление изменениями на уровне организации																																																																																																
AI-компетенция	Использует AI для суммаризации длинных тредов, проверки тона писем и исправления грамматики.	Использует AI для создания структур презентаций, подготовки повестки встреч и адаптации сложных текстов для разных аудиторий.	Использует AI как «спарринг-партнёра» для подготовки к переговорам: анализирует возможные возражения стейкхолдеров, готовит контраргументы.	Внедряет в команду AI-инструменты для автоматического ведения базы знаний и суммаризации кросс-командных взаимодействий.	Задаёт стандарты гибридных коммуникаций (человек + AI), определяя этические границы и правила использования AI-агентов в бизнесе.																																																																																																
Экономика и метрики проекта	Отслеживание затрат и операционных метрик	Оценка экономического влияния проекта	Управление экономикой проекта (P&L)	Управление бюджетом портфеля	Формирование финансовой стратегии домена																																																																																																
Управление рисками	Фиксация и эскалация рисков	Самостоятельная оценка и митигация рисков	Построение системы управления рисками	Управление системными рисками на уровне компании	Формирование риск-культуры организации																																																																																																
AI-компетенция	Использует AI для первичного заполнения реестра рисков (генерация идей по шаблону) и суммаризации финансовых отчётов.	Использует AI для создания драфтов планов митигации и предварительного анализа «что если» (Scenario thinking) для малых задач.	Применяет AI для глубокого анализа данных: поиск аномалий в бюджете, выявление скрытых корреляций между факторами риска.	Внедряет инструменты предиктивного анализа на базе AI для прогнозирования сроков и бюджетов портфеля на основе исторических данных.	Разрабатывает и внедряет AI-политики для защиты данных (Data Privacy) и оценки ROI от внедрения AI-технологий во все бизнес-процессы компании.																																																																																																
Методологии и процессы	Работа в рамках заданного процесса	Самостоятельный выбор и применение методологии	Оптимизация процессов команды	Проектирование операционной модели нескольких команд	Формирование стандартов производства компании																																																																																																
Технический стек и SDLC	Понимание цикла разработки и постановка задач	Эффективное взаимодействие с командой разработки	Самостоятельная оценка технической сложности	Участие в технологических решениях уровня портфеля	Формирование технологической стратегии организации																																																																																																
Работа с данными и метриками	Чтение и интерпретация готовых отчётов	Самостоятельный сбор и анализ данных	Проектирование системы метрик проекта	Управление метриками здоровья портфеля	Формирование data-стратегии организации																																																																																																
AI-компетенция	Использует AI для написания черновиков ТЗ, генерации User Stories и базовой проверки логики в требованиях.	Продвинутый промптинг: использует AI для создания сложных структур документации и генерации тест-кейсов по описанию фичи.	Интегрирует AI в процесс разработки: использует AI-агентов для автоматического аудита документации и анализа технического долга.	Проектирует «AI-augmented» процессы: внедряет инструменты авто-генерации кода/тестов в пайплайн команды для ускорения Time-to-Market.	Enterprise AI Strategy: выбирает и внедряет корпоративные AI-платформы, настраивает инфраструктуру для безопасной работы с LLM.																																																																																																
Мотивация и влияние без полномочий	Наблюдение за динамикой команды	Поддержание вовлечённости без формального авторитета	Управление мотивацией через смыслы и цели	Разрешение системных конфликтов между командами	Формирование культуры вовлечённости в организации																																																																																																
Формирование команды и найм	Онбординг и поддержка новых участников	Участие в найме как эксперт	Формирование команды под задачу	Проектирование структуры департамента	Формирование talent-стратегии организации																																																																																																
Развитие и оценка (Performance)	Запрос и получение обратной связи	Предоставление развивающей обратной связи	Проведение Performance Review и формирование ИПР	Управление эффективностью команды как системой	Формирование стандартов оценки в организации																																																																																																

site

telegram

