

Проект

## ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ

### МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

\_\_\_\_\_ (дата внесення до Реєстру кваліфікації)

#### ЗАТВЕРДЖЕНО:

Наказом Правління  
ГО «АСМП Україна»

від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

№ \_\_\_\_\_.

Професійний стандарт розроблено та затверджено згідно з вимогами статті 4<sup>2</sup> Кодексу законів про працю України на підставі:

- висновку суб'єкта перевірки – Національного агентства кваліфікації від \_\_\_\_\_ 2025 р. про дотримання під час підготовки проекту професійного стандарту «Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації» вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. № 373 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30.05.2025 №622);
- висновку ГО «АСМП Україна» від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_ щодо погодження проекту професійного стандарту «Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації».

#### I. Назва професійного стандарту

Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації.

#### II. Загальні відомості про професійний стандарт

##### 2.1. Мета діяльності за професією

Забезпечення переходу організації від існуючого стану до цільового, з бажаним рівнем результативності, що досягається через комплексний підхід, який включає реалізацію стратегічних переваг, підвищення операційної ефективності, удосконалення бізнес-процесів, а також підтримку і стимулювання персоналу на шляху до змін

**2.2. Назва виду (видів) економічної діяльності, секції, розділу, групи, класу економічної діяльності та їх код згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010 “Класифікація видів економічної діяльності” (за потреби):**

Секція N	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Розділ 82	Адміністративна та допоміжна офісна діяльність, інші допоміжні комерційні послуги	Група 82.1	Адміністративна та допоміжна офісна діяльність	Клас 82.11	Надання комбінованих офісних адміністративних послуг
Секція O	Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	Розділ 84	Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	Група 84.1	Державне управління загального характеру; соціально-економічне управління	Клас 84.12	Регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування

**2.3. Назва (назви) професії (професій) та код (коди) підкласу (підкласів) (групи) професії згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»**

Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації

Розділ	Підрозділ	Клас	Підклас	Група
<b>1</b>	<b>14</b>	<b>147</b>	<b>1475</b>	<b>1475.4</b>
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	Менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів	Менеджери (управителі) в сфері операцій з нерухомістю, здавання під найм та послуг юридичним особам	Менеджери (управителі) з права, бухгалтерського обліку, дослідження ринку, вивчення суспільної думки, консультацій з питань комерційної діяльності та управління	Менеджери (управителі) з питань комерційної діяльності та управління

#### 2.4. Узагальнена назва професії (за потреби)

Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації

#### 2.5. Професійна (професійні) кваліфікація (кваліфікації), її (їх) рівень згідно з Національною рамкою кваліфікацій

Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації, 7 рівень НРК

#### 2.6. Назва (назви) документа (документів), що підтверджує (підтверджують) професійну кваліфікацію особи

- повна вища освіта за рівнем **магістр** (7 рівень НРК) зі спеціальностей за напрямками роботи організації+досвід впровадження змін не менш **ніж 3 роки**
- відповідне підтвердження (довідки від роботодавця, рекомендаційного листа, опису проєкту із зазначенням ролі заявника тощо) наявності практичного досвіду роботи у сфері управління змінами, організаційного розвитку або участі в трансформаційних проєктах, тривалістю **не менше 3 роки**
- ступінь бакалавра (6 рівень НРК) із спеціальностей за напрямками роботи організації та досвід впровадження змін, не менш **ніж 5 років**
- відповідне підтвердження (довідки від роботодавця, рекомендаційного листа, опису проєкту з визначенням ролі заявника тощо) наявності практичного досвіду роботи у сфері управління змінами, організаційного розвитку або участі в трансформаційних проєктах, тривалістю **не менше 5 років**
- сертифікат про присвоєння/підтвердження професійної кваліфікації «Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації», виданий Кваліфікаційним центром, акредитованим Національним агентством кваліфікацій відповідно до професійного стандарту «Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації»
- сертифікат про визнання професійної кваліфікації (щодо професійних кваліфікацій, здобутих у інших країнах)

### III. Здобуття професійної кваліфікації та професійний розвиток

#### 3.1. Здобуття професійної кваліфікації

Назва професійної кваліфікації	Суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій	
	Суб'єкти освітньої діяльності	Кваліфікаційні центри (після курсів підвищення кваліфікації/перекваліфікації відповідно до професійного стандарту «Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації»)
Менедж		

ер (управит ель) в Органі зації	<i>Не передбачено професійним стандартом</i>	Наявність освіти другого рівня вищої освіти (магістр, бакалавр) зі спеціальностей за напрямками роботи організації та за умови наявності практичного досвіду роботи у сфері управління змінами, організаційного розвитку або участі в трансформаційних проєктах, не менше 3 років
---	--	---

### 3.2. Професійний розвиток

- 1) Для вдосконалення (підтримання) професійної кваліфікації здійснюється на робочому місці, зокрема шляхом неформальної та інформальної освіти, відповідно до відомчих нормативних документів, рекомендованих для менеджменту (управління) змінами в організації та відповідно до професійного стандарту.
- 2) Підвищення кваліфікації не рідше ніж один раз на 3 роки.

## IV. Глосарій

Термін	Пояснення
Зміна	будь-які нововведення на будь-якому рівні організації, результатом яких є оновлені процеси, втілені учасниками зміни для отримання бажаної цінності для організації
Управління Змінами	системний процес розробки та реалізації підходів, що сприяють успішній адаптації учасників до змін і досягненню запланованої вигоди
Існуючий стан	стан, у якому організація знаходиться до початку зміни
Цільовий стан	бажаний результат змін, що відображає всі, або частково оновлені організаційні аспекти якто процеси, структуру, культуру або технології організації
Готовність до зміни	здатність організації підготувати, впровадити та інтегрувати зміну в щоденну практику учасників змін
Впровадження зміни	процес реалізації запланованих дій, спрямованих на досягнення цільового стану
Стабілізація зміни	процес створення та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення стійкості зміни
Запланована вигода	заздалегідь визначені та вимірювані переваги, які зміни мають принести всім ключовим учасникам проєкту та організації
Ключові показники ефективності (КПЕ) змін	ключові вимірювані показники, які відображають ефективність планів впровадження змін на шляху до отримання запланованих вигод
Учасники змін	всі ті, хто впливає на результати зміни та/або відчуває їх вплив на собі

Вигодонабувачи	керівник або група керівників організації, які найбільше зацікавлені у результатах зміни та здатні відповідати за її реалізацію
Чемпіони Змін	керівники, які прагнуть забезпечити зміни в організації за допомогою ретельно спланованих стратегій
Агенти Змін	особи з формальним або неформальним впливом в організації, які добровільно підтримують зміни, слугують прикладом бажаної поведінки, надихають інших і сприяють переходу до нових способів роботи
Опір	природна реакція учасників змін на вплив нововведень, що може ускладнити впровадження змін за умови відсутності ефективного управління
Ризики	потенційні події або умови, які можуть вплинути на успіх зміни та знизити ймовірність досягнення запланованої вигоди

## V. Опис трудових функцій

Трудові функції	Компетен-тності	РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ			
		Знання	Уміння/Навички	Комунікації	Відповідальність і автономія
<p><b>А. Планування підготовки організації та її учасники в до проекту змін</b></p>	<p><b>A1. Здатність проводити аналіз та оцінку існуючого стану організації та проблематики</b></p>	<p><b>A1.31.</b> Ключові принципи організаційного розвитку та культури</p> <p><b>A1.32.</b> Інструменти оцінки та методи аналізу кореневих причин внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність організацій</p> <p><b>A1.33.</b> Інструменти та методи діагностики готовності людей та бізнес-процесів до впровадження нових змін</p> <p><b>A1.34.</b> Методологія для визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища (SWOT аналіз)</p> <p><b>A1.35.</b> Методологія для аналізу</p>	<p><b>A1.У1.</b> Організувати процес збору інформації, залучаючи команду учасників змін, що забезпечує всебічне охоплення даних для аналізу</p> <p><b>A1.У2.</b> Розробляти опитування з характеристиками та потребами різних цільових аудиторій як всередині, так і зовні організації, що дозволяє отримувати релевантні та достовірні дані</p> <p><b>A1.У3.</b> Аналізувати і синтезувати великі обсяги даних із застосуванням кореневих причин проблеми, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень</p> <p><b>A1.У4.</b> Оцінювати рівень готовності людей до змін шляхом застосування діагностичних методик, що дає змогу адаптувати стратегію впровадження змін</p> <p><b>A1.У5.</b> Створювати структуровані документи, презентаційні матеріали та звіти на основі проведеного аналізу, що забезпечує чітке представлення результатів дослідження</p>	<p><b>A1.A2.A3.K1.</b> Застосовувати різноманітні техніки усної та письмової комунікації відповідно до потреб цільової аудиторії, що забезпечує ефективну взаємодію та розуміння цілей змін</p> <p><b>A1.A2.A3.K2.</b> Проводити інтерв'ю та фасилітувати зустрічі з плановим збором та аналізом думок учасників змін, що сприяє формуванню загальної підтримки змін</p> <p><b>A1.A2.A3.K3.</b> Володіти бізнес-лексикою для розуміння ринкових показників та їхнього впливу на організаційні зміни, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення</p> <p><b>A1.A2.A3.K4.</b> Застосовувати навички спілкування та техніки презентації з формуванням розуміння невідворотності змін та їхніх майбутніх вигод для вигодонабувачів та інших учасників змін, що посилюють залученість та підтримують процес змін</p> <p><b>A1.A2.A3.K5.</b> Будувати міжкультурну комунікацію з</p>	<p><b>A1.B1.</b> Організувати процес аналізу та оцінки існуючого стану організації та її проблематики з виявлення ключових бар'єрів і можливостей для впровадження змін, що забезпечує якісну підготовку організації до проекту змін</p> <p><b>A1.B2.</b> Забезпечити проведення основних комунікацій та зустрічей для інформування цільових аудиторій про невідворотність змін, їхній майбутній вплив та вигоди від реалізації, що сприяє формуванню позитивного ставлення до проекту змін</p> <p><b>A1.B3.</b> Аналізувати досвід попередніх проектів впровадження змін для виявлення найкращих практик і помилок, що дозволяє ефективніше планувати нові ініціативи</p>

	<p>політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, що впливають на організацію (PESTLE аналіз)</p> <p><b>A1.36.</b> Базові знання психології сприйняття змін людьми</p> <p><b>A1.37.</b> Знання про поточну культуру, структуру і динаміку організації (за умови наявності попереднього досвіду роботи в організації)</p>	<p><b>A1.У6.</b> Оцінювати склад та інтереси учасників змін з визначенням їхнього впливу на процес змін, що дозволяє ефективно планувати взаємодію</p>	<p>учасниками змін з урахуванням особливостей їхнього сприйняття та взаємодії, що забезпечує конструктивний діалог та ефективне впровадження змін для проєктів, які охоплюють більше одного регіона/країни</p>	<p><b>A1.В4.</b> Оцінювати готовність людей та бізнес-процесів до змін із зазначенням розробки заходів для підвищення цієї готовності, що забезпечує успішне впровадження змін</p>
<p><b>A2.</b> <b>Здатність формувати бачення цільового стану</b></p>	<p><b>A2.31.</b> Методи проведення фасилітаційних сесій команди змін</p> <p><b>A2.32.</b> Техніки прийняття групових рішень</p> <p><b>A2.33.</b> Підходи до стратегування змін</p> <p><b>A2.34.</b> Психологія групової динаміки</p> <p><b>A2.35.</b> Інструменти та технології для аналізу даних і прийняття</p>	<p><b>A2.У1.</b> Формувати дизайн змін цільового стану на основі аналізу потреб організації та очікуваних вигод, що забезпечує створення чіткої візії майбутнього стану</p> <p><b>A2.У2.</b> Розробляти прогнози щодо можливого розвитку ситуації, виходячи з поточних даних та аналітичних методів, що дозволяє прийняти обгрунтоване рішення та мінімізувати ризики</p> <p><b>A2.У3.</b> Проводити фасилітаційні сесії із залученням учасників змін до спільного обговорення та розробки</p>		<p><b>A2.В1.</b> Організувати процес формування бачення цільового стану змін з урахуванням стратегічних позицій організації, що забезпечує єдине розуміння цілей зміни серед ключових учасників змін</p> <p><b>A2.В2.</b> Координувати проведення всіх основних комунікацій та зустрічей із забезпеченням відкритого діалогу та інформування учасників змін що сприяє</p>

		<p>обґрунтованих бізнес-рішень</p> <p><b>A2.36.</b> Методи для прогнозування можливих майбутніх сценаріїв і розробки стратегій для кожного з них</p>	<p>рішень, що сприяє досягненню вищого рівня прийняття змін і взаєморозуміння</p>		<p>адаптації до змін на всіх рівнях організації</p> <p><b>A2.V3.</b> Використовувати відповідні інструменти комунікації для донесення цільовій аудиторії невідворотності змін, їхнього впливу та вигід від реалізації, що дозволяє сформувати позитивне сприйняття змін та підвищити рівень залученості учасників</p>
<p><b>A3.</b> <b>Здатність прогнозувати вплив змін на всі складові діяльності організації та можливі ризики</b></p>		<p><b>A3.31.</b> Процес оцінки ризиків під час впровадження змін</p> <p><b>A3.32.</b> Методи візуалізації й аналізу поточних процесів в організації</p> <p><b>A3.33.</b> Інструменти та методи прогнозування впливу змін на діяльність організації, у тому числі методи виявлення вигід від реалізації змін для вигодонабувачів та інших учасників змін</p> <p><b>A3.33.</b> Методи оцінки організаційної культури</p> <p><b>A3.34.</b> Базові знання в управлінні технологічними змінами</p>	<p><b>A3.U1.</b> Оцінювати ринкові умови та тренди для визначення їхнього впливу на реалізацію запланованих змін, що дозволяє врахувати поточні виклики в стратегії змін відповідно до актуальних викликів</p> <p><b>A3.U2.</b> Визначати вигоди від впровадження змін для всіх учасників змін та інтегрувати їх у загальну стратегію досягнення цільового стану змін, що посилює підтримку та мотивацію учасників процесу</p> <p><b>A3.U3.</b> Ідентифікувати та оцінювати можливі ризики, а також їхній вплив на організацію, що дає можливість розробити заходи для зниження ризиків та забезпечення стійкості процесу змін</p> <p><b>A3.U4.</b> Проводити оцінку впливу змін з урахуванням технологічних аспектів трансформації, що забезпечує їхню ефективність та мінімізує операційні ризики</p>		<p><b>A3.V1.</b> Оцінювати вплив змін на всі групи учасників проекту змін з урахуванням їхніх структурних ролей, використання систем, технологій, знань, навичок та методів, що дає змогу передбачити можливі ризики та розробити заходи для їхнього пом'якшення</p> <p><b>A3.V2.</b> Організовувати та забезпечувати проведення всіх основних комунікацій та зустрічей, що підвищує ефективність при обговоренні змін та розширює їхню підтримку серед сторін</p> <p><b>A3.V3.</b> Застосовувати інструменти, які доносять до цільової аудиторії значимість змін, їхній майбутній вплив та вигоди, що допомагає</p>

					підвищити рівень залученості та готовності до проєкту змін
<b>Б. Підготовка плану проєкту змін</b>	<b>Б1. Здатність визначити ресурси, потрібні для реалізації переходу до цільового стану (люди, технології, фінанси та ін.)</b>	<p><b>Б1.31.</b> Інструменти для оцінки ресурсів (наприклад, RACI-матриця, SWOT аналіз ресурсів, планування на основі ресурсів тощо)</p> <p><b>Б1.32.</b> Інструменти діагностики навичок, необхідних для команди управління змін</p> <p><b>Б1.33.</b> Різні види ресурсів (людських, фінансових, технологічних) та їхні ролі в організаційних змінах</p> <p><b>Б1.34.</b> Базове знання фінансових концепцій, таких як бюджетування, планування витрат та оцінка ефективності витрат</p> <p><b>Б1.35.</b> Основні технології, які підтримують процес змін (зокрема, програмні інструменти для управління проєктами, моніторингу прогресу)</p> <p><b>Б1.36.</b> Методологія управління проєктами (PMBOK, PRINCE2 чи будь-яка інша) в частині планування ресурсів</p>	<p><b>Б1.У1.</b> Планувати людські ресурси для забезпечення ефективного розподілу ролей та відповідальності в процесах змін</p> <p><b>Б1.У2.</b> Оцінювати рівень компетенцій та навичок, необхідних для реалізації потреб в розвитку та навчанні команди змін</p> <p><b>Б1.У3.</b> Застосовувати інструменти та методи формування команди для підвищення її ефективності, згуртованості та адаптивності до змін</p> <p><b>Б1.У4.</b> Формувати бюджетні проєкти та програму впровадження змін з метою забезпечення оптимального розподілу фінансових ресурсів і контролю витрат</p>	<p><b>Б1.К1.</b> Застосовувати різні методи інтерв'ю та тестування для оцінки навичок команди управління змінами, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення</p> <p><b>Б1.К2.</b> Використовувати інструменти фасилітації для оптимізації командної роботи для підвищення її ефективності, згуртованості та адаптивності до змін</p> <p><b>Б1.К3.</b> Налаштовувати ефективні відносини з ключовими представниками груп учасників змін, зокрема з вигодонабувачами, для забезпечення підтримки та успішної реалізації змін</p> <p><b>Б1.К4.</b> Застосовувати техніки комунікації та впливу для захисту бюджету змін проєкту, що дозволяє аргументовано відстоювати необхідні фінансові ресурси</p> <p><b>Б1.К5.</b> Використовувати різні методи та техніки комунікації для залучення експертів і фахівців до процесу визначення ресурсів для точності та ефективності ресурсного планування</p>	<p><b>Б1.В1.</b> Управляти процесом планування ресурсів, необхідних для реалізації проєкту змін</p> <p><b>Б1.В2.</b> Створювати систему заходів, необхідних для організації роботи з зовнішніми постачальниками в рамках проєкту змін</p> <p><b>Б1.В3.</b> Обґрунтовувати необхідність запланованого бюджету та інших ресурсів, використовуючи фінансові та аналітичні інструменти, для забезпечення раціонального розподілу ресурсів та підтримки учасників змін</p>

	<b>Б1.37.</b> Інструменти діагностики різних видів ресурсів (людських, фінансових, технологічних) та їх ролі в організаційних змінах			
<b>Б2.</b> <b>Здатність сформувати систему взаємодії з учасниками змін</b>	<p><b>Б2.31.</b> Інструменти залучення вигодонабувачів, їхні ролі і вплив</p> <p><b>Б2.32.</b> Принципи і методи подолання організаційних перешкод</p> <p><b>Б2.33.</b> Рівні опору змінам і методи їх подолання, психологічні аспекти опору змінам</p> <p><b>Б2.34.</b> Інструменти та канали комунікації, їхня ефективність</p>	<p><b>Б2.У1.</b> Визначати вигодонабувачів, щоб аналізувати їх очікування та вплив на процес зміни</p> <p><b>Б2.У2.</b> Використовувати різні методи та техніки для залучення учасників і комунікації різних позицій учасників в комплексній системі взаємодії</p> <p><b>Б2.У3.</b> Керувати конфліктами в процесі змін за допомогою відповідних стратегій для мінімізації ризиків та забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників змін</p>	<p><b>Б2.К1.</b> Аргументовано вести перемовини з кандидатами на ролі в команді змін з метою формування ефективного складу команди</p> <p><b>Б2.К2.</b> Володіти навичками проведення інтерв'ю та фасилітації з метою ефективного підбору кадрів та модерування обговорень</p> <p><b>Б2.К3.</b> Забезпечувати двосторонню комунікацію, в межах якої учасники змін можуть не тільки отримувати інформацію, але й висловлювати свої думки та занепокоєння</p> <p><b>Б2.К4.</b> Передавати інформацію чітко та зрозуміло, уникати неоднозначностей та складної термінології</p>	<p><b>Б2.В1.</b> Сформувати ефективну систему взаємодії з учасниками змін</p> <p><b>Б2.В2.</b> Відповідати за втілення системи комунікацій у межах проекту</p> <p><b>Б2.В3.</b> Створювати та підтримувати позитивне середовище для комунікацій, що сприяє відкритому обговоренню та підтримці змін</p> <p><b>Б2.В4.</b> Вчасно нівелювати та вирішувати конфлікти (постійно моніторити процес змін та коригувати стратегії управління опором та конфліктами (за необхідності)</p> <p><b>Б2.В5.</b> Надавати підтримку учасникам змін задля забезпечення їхньої залученості та мотивації</p>
<b>Б3.</b> <b>Здатність формувати систему розвитку навичок працівників, необхідних для роботи,</b>	<p><b>Б3.31.</b> Ключові компетенції, які потрібні для досягнення цільового стану, і способів їх розвитку</p> <p><b>Б3.32.</b> Методи організації навчання та коучингу, зокрема тренінги, воркшопи,</p>	<p><b>Б3.У1.</b> Організувати процес розвитку та навчання, систему розвитку навичок працівників, необхідних для роботи, відповідно до цільового стану</p> <p><b>Б3.У2.</b> Моніторити прогрес та оцінювати ефективність навчання</p> <p><b>Б3.У3.</b> Інтегрувати навчання та розвиток в загальну стратегію змін</p>	<p><b>Б3.К1.</b> Проводити зустрічі щодо обговорення ефективності системи навчання та її покращення</p> <p><b>Б3.К2.</b> Взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми експертами для розробки та проведення навчальних програм</p>	<p><b>Б3.В1.</b> Керувати розробкою та управлінням системою навчання та розвитку</p> <p><b>Б3.В2.</b> Аналізувати результати оцінки навчання та за потребою вносити коригування до системи навчання</p>

<b>відповідно до цільового стану</b>	менторинг і наставництво <b>Б3.33.</b> Базові знання про організаційну культуру та вплив змін на поведінку і мотивацію працівників			
<b>Б4. Здатність формувати стратегію управління ризиками</b>	<b>Б4.31.</b> Типи ризиків, які впливають на впровадження змін <b>Б4.32.</b> Методи та стратегії управління ризиками <b>Б4.33.</b> Відповідні законодавчі та регуляторні вимоги, які можуть впливати на проєкт змін	<b>Б4.У1.</b> Керувати ризиками, які виникають при впровадженні змін відповідно до їх типів <b>Б4.У2.</b> Розробляти стратегії управління ризиками, які виникають при впровадженні змін	<b>Б4.К1.</b> Використовувати різноманітні техніки усної та письмової комунікації відповідно до потреб цільової аудиторії, що дозволяє зменшити ризики непорозуміння, інформаційних бар'єрів та дезінформації під час змін <b>Б4.К2.</b> Проводити інтерв'ю, розробляти опитувальники та фасилітувати зустрічі для збору зворотного зв'язку, що дозволяє вчасно ідентифікувати опір змінам <b>Б4.К3.</b> Будувати стратегії комунікації, які дозволяють встановлювати ефективну взаємодію з ключовими представниками груп учасників змін <b>Б4.К4.</b> Користуватися техніками для визначення ризиків, як то сценарне моделювання, воркшопи тощо <b>Б4.К5.</b> Чітко пояснювати вигоди змін та відповідати на питання учасників, що дозволяє запобігати ризикам низької мотивації, нерозуміння цілей змін і розширення неконструктивного опору	<b>Б4.В1.</b> Управляти ідентифікацією та оцінкою ризиків <b>Б4.В2.</b> Розробляти та проводити заходи, спрямовані на відстеження та профілактику потенційних ризиків, які впливають на впровадження змін <b>Б4.В3.</b> Приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу ризиків
<b>Б5. Здатність формувати деталізований план</b>	<b>Б5.31.</b> Методологія формування плану проєкту та змін	<b>Б5.У1.</b> Розробляти плани переходу від існуючого стану до цільового <b>Б5.У2.</b> Визначати певні ключові віхи та індикатори оцінювання проєкту змін	<b>Б5.К1.</b> Проводити зустрічі для обговорення ходу розробки плану проєкту та узгодження дій <b>Б5.К2.</b> Проводити переговори та фасилітувати сесії для досягнення	<b>Б5.В1.</b> Відповідати за розробку детального плану змін з урахуванням результатів оцінки готовності до змін організації

	<b>переходу від існуючого стану до цільового</b>	<b>Б5.32.</b> Базові знання інструментів візуалізації планів <b>Б5.33.</b> Методи фасилітації <b>Б5.34.</b> Техніки прийняття групових рішень	<b>Б5.У3.</b> Створювати та управляти робочою групою, розподіляти ролі та обов'язки, забезпечувати підтримку та координацію (для розробки планів та реалізації проєктів змін) <b>Б5.У4.</b> Збирати, аналізувати та інтерпретувати дані, що стосуються поточного та цільового станів організації	консенсусу та залучення підтримки від ключових учасників змін	<b>Б5.В2.</b> Взаємодіяти з вигодонабувачем\чами та керівниками організації щодо узгодження їх участі в плані переходу <b>Б5.В3.</b> Управляти командою проєкту змін під час розробки плану
<b>В. Впровадження плану проєкта змін в організації</b>	<b>В1. Здатність керувати робочою групою задля впровадження плану проєкту переходу від існуючого стану до цільового</b>	<b>В1.31.</b> Інструменти управління ризиками <b>В1.32.</b> Моделі та інструменти управління змінами <b>В1.33.</b> Психологічні аспекти мотивації та взаємодії з різними групами людей <b>В1.34.</b> Підтримка командної взаємодії	<b>В1.У1.</b> Забезпечувати ефективну комунікацію між членами робочої групи <b>В1.У2.</b> Створювати та управляти робочою групою, розподіляти ролі та обов'язки, забезпечувати підтримку та координацію (для розробки планів та реалізації проєктів змін)	<b>В1.К1.</b> Проводити зустрічі для обговорення ходу проєкту змін та узгодження дій учасників проєкту змін <b>В1.К2.</b> Проводити переговори та командні сесії для досягнення консенсусу та залучення команди	<b>В1.В1.</b> Відповідати за ефективну і злагоджену роботу команди <b>В1.В2.</b> Управляти командою проєкту змін під час реалізації плану задля своєчасного виконання завдань
	<b>В2. Здатність залучати вигодонабувачів, агентів змін та інших ключових учасників змін до участі у впровадженні і проєкту змін (плану переходу від</b>	<b>В2.31.</b> Техніки залучення вигодонабувачів та агентів змін <b>В2.32.</b> Принципи управління очікуваннями та побудови довіри <b>В2.33.</b> Психологічні аспекти мотивації та взаємодії з різними групами людей	<b>В2.У1.</b> Будувати довірливі відносини з учасниками змін, щоб забезпечити їх підтримку та залученість до процесу змін <b>В2.У2.</b> Проводити переговори та використовувати техніки переконання, щоб досягти взаємовигідних рішень і забезпечити ефективну комунікацію між учасниками змін <b>В2.У3.</b> Розробляти структуру та склад учасників зустрічей, спрямованих на залучення учасників змін	<b>В2.К1.</b> Застосовувати різноманітні техніки усної та письмової комунікації відповідно до потреб цільової аудиторії, що забезпечує ефективну взаємодію та розуміння цілей змін <b>В2.К2.</b> Розробляти та проводити різні типи зустрічей та опитувань, щоб ефективно залучати співробітників до процесу змін <b>В2.К3.</b> Застосовувати навички спілкування та техніки презентації з формуванням розуміння невідворотності змін та їхніх майбутніх вигод для вигодонабувачів та інших	<b>В2.В1.</b> Вчасно ескалювати питання на рівень вигодонабувачів для оперативного прийняття рішень <b>В2.В2.</b> Відповідати за складання звітів відповідно до регламентів організації та ознайомлення з ними вигодонабувачів <b>В2.В3.</b> Створювати умови та ініціативи для активної участі вигодонабувачів та агентів змін у процесі змін <b>В2.В4.</b> Проводити моніторинг участі вигодонабувачів та

існуючого стану до цільового)	<b>В2.34.</b> Методи організації групової роботи		учасників змін, що посилюють залученість та підтримують процес змін <b>В2.К4.</b> Будувати міжкультурну комунікацію з учасниками змін з урахуванням особливостей їх сприйняття та взаємодії, що забезпечує конструктивний діалог та ефективне впровадження змін для проєктів, які охоплюють більше одного регіона/країни	агентів змін та інших зацікавлених сторін і за потреби коригувати стратегії їхнього залучення
<b>В3.</b> Здатність управляти системою комунікацій в рамках проєкту змін	<b>В3.31.</b> Інструменти моніторингу та контролю ефективності використання комунікаційних каналів <b>В3.32.</b> Основи комунікаційного менеджменту в проєктах (моделі, стратегії, планування) <b>В3.33.</b> Принципи адаптації комунікацій для різних аудиторій (вигодонабувачі, агенти змін, учасники змін)	<b>В3.У1.</b> Розробляти та впроваджувати план комунікацій <b>В3.У2.</b> Обирати комунікаційні канали відповідно до розробленої системи комунікації <b>В3.У3.</b> Аналізувати ефективність каналів комунікації <b>В3.У4.</b> Виставляти точки контролю в побудованій системі комунікацій <b>В3.У5.</b> Контролювати дотримання послідовності та релевантності інформації у повідомленнях для цільових аудиторій <b>В3.У6.</b> Управляти кризовими комунікаціями та вирішувати конфлікти	<b>В3.К1.</b> Передавати інформацію чітко та зрозуміло, уникати неоднозначностей та складної термінології <b>В3.К2.</b> Забезпечувати двосторонню комунікацію, в межах якої учасники змін можуть не тільки отримувати інформацію, але й висловлювати свої думки та занепокоєння <b>В3.К3.</b> Управляти зворотним зв'язком: методи збору, аналізу та використання	<b>В3.В1.</b> Відповідати за розроблену систему комунікацій <b>В3.В2.</b> Контролювати реалізацію впровадження системи комунікацій <b>В3.В4.</b> Створювати та підтримувати позитивне середовище для комунікацій, що сприяє відкритому обговоренню та підтримці змін <b>В3.В5.</b> Оцінювати ефективність комунікацій та оперативно вносити корективи
<b>В4.</b> Здатність управляти опором та конфліктами учасників змін	<b>В4.31.</b> Моделі та методи управління опором до змін <b>В4.32.</b> Принципи роботи з опором: типи, причини та стратегії подолання <b>В4.33.</b> Психологічні аспекти змін: реакції людей на зміни та способи їх підтримки	<b>В4.У1.</b> Ідентифікувати джерела опору та аналізувати їхні причини, щоб розробити ефективні стратегії подолання опору <b>В4.У2.</b> Застосовувати інструменти та методики управління емоціями для зниження напруженості в конфліктних ситуаціях <b>В4.У3.</b> Адаптувати комунікаційні стратегії до різних типів опору, щоб забезпечити ефективне донесення	<b>В4.К1.</b> Надавати обґрунтований зворотний зв'язок для запобігання опором змінам в організації <b>В4.К2.</b> Проводити опитування певних груп, щоб ідентифікувати причини опором змінам та адаптувати стратегії взаємодії для підвищення сприйняття змін <b>В4.К3.</b> Організовувати та проводити групові та індивідуальні зустрічі,	<b>В4.В1.</b> Відстежувати процес змін на постійній основі, щоб своєчасно виявляти джерела опором та конфліктів <b>В4.В2.</b> Нівелювати та вирішувати конфлікти, коригуючи стратегії управління опором відповідно до виявлених проблем, щоб забезпечити ефективне впровадження змін

	<b>V4.34.</b> Вплив організаційної культури та поведінки на опір змінам	інформації та підвищити рівень залученості <b>V4.У4.</b> Володіти різними методами подолання опору <b>V2.У5.</b> Вирішувати конфлікти між різними групами учасників змін, з метою мінімізації ризиків та керування командною методикою	спрямовані на вирішення конфліктів та зменшення опору <b>V4.К4.</b> Чітко пояснювати вигоди змін та відповідати на питання учасників <b>V4.К5.</b> Вести переговори для досягнення компромісів та вирішення конфліктів	<b>V4.V3.</b> Надавати підтримку учасникам змін задля забезпечення їхньої залученості та мотивації
<b>V5.</b> <b>Здатність керувати системою розвитку навичок працівників, необхідних для роботи, відповідно до цільового стану</b>	<b>V5.31.</b> Методи створення навчальних програм і планів розвитку персоналу <b>V5.32.</b> Інструменти оцінювання рівня знань і навичок працівників (тести, атестації, опитування) <b>V5.33.</b> Методи моніторингу й оцінювання ефективності навчання та розвитку	<b>V5.У1.</b> Проводити моніторинг результатів навчання та внесення коректив у програми розвитку <b>V5.У2.</b> Адаптувати навчальні підходи до різних категорій працівників та їх потреб <b>V5.У3.</b> Контролювати процес організації та проведення навчальних сесій	<b>V5.К1.</b> Проводити зустрічі щодо обговорення ефективності системи навчання та її покращення <b>V5.К2.</b> Взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми експертами для розробки та проведення навчальних програм <b>V5.К3.</b> Залучати працівників до активної участі в навчальному процесі	<b>V5.V1.</b> Керувати впровадженням системи навчання та розвитку згідно з запланованими метриками <b>V5.V2.</b> Контролювати якість навчальних матеріалів та заходів <b>V5.V3.</b> Аналізувати результати оцінки навчання та за потребою вносити коригування до системи навчання
<b>V6.</b> <b>Здатність вчасно адаптовувати план проєкту змін до нових обставин</b>	<b>V6.31.</b> Принципи управління змінами у динамічному середовищі <b>V6.32.</b> Методи збору, аналізу та інтерпретації даних для прийняття обґрунтованих рішень <b>V6.33.</b> Методики аналізу потенційного впливу нових обставин на різні аспекти проєкту <b>V6.34.</b> Інструменти аналізу впливу змін	<b>V6.У1.</b> Оцінити вплив запланованих змін на організаційну структуру, культуру та інші організаційні фактори, щоб визначити потребу в їхній адаптації <b>V6.У2.</b> Розробити комплекс дій для адаптації організаційної культури, щоб підтримати зміни та підвищити залученість співробітників <b>V6.У3.</b> Управляти пріоритетами та ресурсами в умовах змін для ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків, підтримки ключових ініціатив і досягнення стратегічних цілей організації	<b>V6.К1.</b> Проводити зустрічі для обговорення досягнень ключових показників ефективності кожного етапу (віхи) проєкту <b>V6.К2.</b> Володіти техніками комунікацій, необхідними для захисту аргументів щодо оперативної адаптації планів проєктів змін за потреби <b>V6.К3.</b> Надавати обґрунтований зворотний зв'язок щодо необхідності внесення змін у план проєкту та того, як ці зміни впливають на різні групи учасників	<b>V6.V1.</b> Своєчасно адаптовувати плани проєктів змін для забезпечення досягнення цілей проєктів <b>V6.V2.</b> Своєчасно виявляти і управляти ризиками, що можуть вплинути на виконання плану проєкту <b>V6.V3.</b> Відповідати за прийняття обґрунтованих рішень щодо змін в плані проєкту на основі аналізу даних та зворотного зв'язку

			<b>В6.У4.</b> Адаптувати стратегії управління змінами до конкретних викликів і можливостей		
	<b>В7.</b> <b>Здатність підбивати підсумки проєкту змін</b>	<b>В7.31.</b> Методи завершення проєктів і підготовки підсумкової документації <b>В7.32.</b> Оцінка досягнення цілей проєкту та критеріїв успіху <b>В7.33.</b> Інструменти збору та аналізу зворотного зв'язку <b>В7.34.</b> Метрики оцінки впливу змін на організацію	<b>В7.У1.</b> Проводити оцінку ефективності змін за допомогою метрик <b>В7.У2.</b> Робити узагальнення та комунікувати висновки для подальших проєктів <b>В7.У3.</b> Керувати процесом отримання зворотного зв'язку від учасників проєкта	<b>В7.К1.</b> Проводити зустрічі для обговорення досягнень <b>В7.К2.</b> Використовувати різноманітні техніки усної та письмової комунікації відповідно до потреб цільової аудиторії <b>В7.К3.</b> Володіти навичками спілкування та техніками презентації <b>В7.К4.</b> Володіти різними інструментами для створення письмових звітів (структурування, візуалізація тощо)	<b>В7.В1.</b> Формувати принципи оформлення підсумкової документації <b>В7.В2.</b> Документувати отримані уроки і найкращі практики для майбутніх проєктів <b>В7.В3.</b> Презентувати результати проєкту та рекомендації керівництву й вигодонабувачам
<b>Г.</b> <b>Підтримка впроваджених змін в організації</b>	<b>Г1.</b> <b>Здатність відслідковувати роботу організації відповідно до цільового стану</b>	<b>Г1.31.</b> Методи моніторингу та оцінки відповідності роботи організації до цільового стану (картування процесів, порівняльний аналіз, SWOT аналіз, Gap Analysis та ін.) <b>Г1.32.</b> Знання ключових показників ефективності (КПЕ) та метрик змін <b>Г1.33.</b> Використання інструментів збору, аналізу та візуалізації даних <b>Г1.34.</b> Розуміння організаційних процесів та їхніх взаємозв'язків	<b>Г1.У1.</b> Картувати процеси для аналізу їхньої відповідності цільовому стану <b>Г1.У2.</b> Проводити Gap Analysis для визначення розривів між поточним і цільовим станом <b>Г1.У3.</b> Інтерпретувати та впроваджувати КПЕ та метрики змін <b>Г1.У4.</b> Використовувати сучасні інструменти аналізу й візуалізації даних (Power BI, Tableau тощо) <b>Г1.У5.</b> Мислити системно для розуміння та управління взаємозв'язками організаційних процесів	<b>Г1.К1.</b> Володіти вмінням аргументовано представляти отримані за результатами аналізу висновки у документах та презентаціях <b>Г1.К2.</b> Проводити зустрічі та обговорення, залучаючи учасників до висловлювання думок та досягнення домовленостей <b>Г1.К3.</b> Формулювати комплексні рекомендації різним категоріям учасників змін при передачі знань та відповідальності за підтримку досягнутих результатів на етапі завершення проєкту змін	<b>Г1.В1.</b> Розробляти та впроваджувати систему моніторингу для оцінки прогресу змін <b>Г1.В2.</b> Виявляти розриви між поточним і цільовим станом та розробляти рекомендації для їхнього усунення <b>Г1.В3.</b> Регулярно звітувати учасникам змін про прогрес і необхідність коригувань

		<b>Г1.35.</b> Контроль впливу метрик змін на ефективність праці учасників змін			
	<b>Г2.</b> <b>Здатність проводити дії, необхідні для стабілізації впроваджених змін</b>	<b>Г2.31.</b> Інструменти і підходи для інтеграції змін у щоденну роботу організації <b>Г2.32.</b> Методи оцінки тривалого впливу змін (KPI, метрики) <b>Г2.33.</b> Вплив змін на культуру організації, та методів її адаптації <b>Г2.34.</b> Підходи до інформування працівників про результати та переваги змін <b>Г2.35.</b> Способи документування та передачі нових практик, процесів і стандартів <b>Г2.36.</b> Ідентифікація та управління потенційними проблемами, що можуть виникнути під час стабілізації	<b>Г2.У1.</b> Розробляти та реалізовувати комунікаційні плани для закріплення змін <b>Г2.У2.</b> Управляти ризиками, пов'язаними зі стабілізацією змін	<b>Г2.К1.</b> Аргументовано представляти отримані з аналізу висновки у документах та презентаціях <b>Г2.К2.</b> Формулювати комплексні рекомендації різним категоріям зацікавлених сторін при передачі знань та відповідальності за підтримку досягнутих результатів на етапі завершення проекту змін <b>Г2.К3.</b> Надавати обґрунтований зворотний зв'язок, заснований на отриманих результатах та зусиллях учасників змін <b>Г2.К4.</b> Цілеспрямовано інформувати співробітників організації про результати впроваджених змін із закріпленням нових практик, задля зміцнення довіри та підтримки організаційної стійкості	<b>Г2.В1.</b> Забезпечувати впровадження нових процесів, стандартів і практик у повсякденну діяльність організації <b>Г2.В2.</b> Відстежувати ефективності змін і регулярна звітність про результати учасникам змін <b>Г2.В3.</b> Ідентифікувати потенційні проблеми під час стабілізації та розробляти заходи для їхнього усунення <b>Г2.В4.</b> Забезпечувати те, щоб зміни стали частиною організаційної культури
<b>Д.</b> <b>Супроводження діяльності</b>	<b>Д1.</b> <b>Здатність використовувати комп'ютерне та інше</b>	<b>Д1.31.</b> Види та функціонал професійних комп'ютерів та мобільних пристроїв <b>Д1.32.</b> Базові знання з застосування	<b>Ц1.У1.</b> Використовувати різноманітні цифрові технології, включаючи інтернет-технології, хмарні рішення, аналітику даних, штучний інтелект тощо	<b>Д1.Д2.Д3.К1.</b> Вчасно інформувати про виявлення порушень у роботі цифрового обладнання та/або програмного забезпечення, згідно з посадовими інструкціями	<b>Д1.Д2.Д3.В1.</b> Самостійно використовувати цифрові пристрої відповідно до посадових інструкцій та розпоряджень

процесам и цифрові зації	цифрове обладнання, системне і прикладне програмне забезпечення , мережу Інтернет та інструменти ШІ, які здатні підвищити ефективність виконаних задач, для здійснення передбачених функцій та дій	операційної системи професійних комп'ютерів та мобільних пристроїв  Д1.33. Цифрові платформи та мобільні застосунки, які необхідні для виконання професійних обов'язків		Д1.Д2.Д3.К2. Застосовувати цифрові інформаційно-комунікаційні технології та інструменти для професійної комунікації й співпраці з учасниками та залучення їхньої підтримки змін згідно зі стратегією та метою проєктів змін  Д1.Д2.Д3.К3. Використовувати інструменти візуалізації та різні цифрові канали комунікації, включаючи електронну пошту, відеоконференції, соціальні медіа тощо	Д1.Д2.Д3.В2. Самостійно засвоювати та адаптуватися до новітніх цифрових інструментів та технологій для постійного розвитку  Д1.Д2.Д3.В3. Постійно навчатися та оновлювати свої цифрові знання та навички  Д1.Д2.Д3.В4. Виявляти і сприяти навчання підлеглих новітнім технологіям та практикам управління змінами для забезпечення їхньої успішної адаптації до нових вимог та викликів
	Д2. Здатність знаходити в цифровому середовищі, організовува ти та зберігати дані, інформацію та цифровий контент у структурова ному середовищі	Д2.31. Способи пошуку, критичного оцінювання та перевірки, опрацювання, організації та зберігання цифрових даних	Д2.У1. Формулювати потреби в інформації  Д2.У2. Отримувати доступ до цифрового контенту  Д2.У3. Створювати та змінювати власні стратегії для пошуку інформації		
	Д3. Здатність інтерпретува	Д3.31. Способи інтерпретації, критичного оцінювання,	Д3.У1. Аналізувати, порівнювати і критично оцінювати достовірність та		

	<b>ти, оцінювати та управляти даними, інформацією та цифровим контентом</b>	управління даними, інформацією та цифровим контентом	надійність джерел отримання даних, інформації та цифрового контенту		
	<b>Д4. Здатність захищати цифрові активи, пристрої, цифровий контент та ідентичність, особисті та конфіденційні дані згідно із процедурами організації</b>	<p><b>Д4.31.</b> Ризики та загрози при використанні комп'ютерів, мобільних пристроїв, іншої техніки</p> <p><b>Д4.32.</b> Вимоги до кібер гігієни</p> <p><b>Д4.33.</b> Послідовність дій при виявленні несанкціонованого втручання</p> <p><b>Д4.34.</b> Правила захисту персональних даних</p>	<p><b>Д4.У1.</b> Дотримуватися правил кібер гігієни для захисту даних та безпеки комп'ютерів, іншої техніки</p> <p><b>Д4.У2.</b> Виявляти несанкціоноване втручання</p>	<b>Д4.К1.</b> Інформувати відповідні підрозділи організації про несанкціоноване втручання або порушення правил кібер гігієни	<b>Д4.В1.</b> Самостійно дотримуватися правил кібер гігієни при використанні цифрових пристроїв

## **VI. Розподіл трудових функцій та компетентностей за професійними кваліфікаціями (за потреби)**

## **VII. Відомості про розроблення та затвердження професійного стандарту**

### **7.1. Повне найменування розробника професійного стандарту**

Громадське Об'єднання «Асоціація професіоналів з управління змінами» (АСМП Україна)

#### **Склад робочої групи:**

1. Бондаренко Любов Костянтинівна-керівниця сектору трудових відносин Vega Telecom (Група компаній «Водафон Україна»), віце-кадровик року за результатами Всеукраїнської премії «Кадровик року-2023», авторка професійних публікацій в журналі «Кадровик-01», експертка з кадрового діловодства, розробниця та ведуча тренінгів з кадрового адміністрування
2. Гуренко Ксенія Станіславівна-директорка з адміністрування ГО «АСМП Україна», тренерка та модераторка ChangeImpulse™ Change Management School, керівниця робочої групи
3. Жаріков Олександр Миколайович - CEO та спів-засновник ТОВ «Акселератор нових продуктів»
4. Кобилянська Олена Вікторівна - голова правління ГО «АСМП Україна», CEO Unicorn Solutions & Consulting
5. Кучерчук Вікторія Анатоліївна - Certified Change Management Professional™, Master Change Management Professional, Prosci® Certified Change Practitioner, Certified Reinvention Practitioner, Master of Arts in Organizational Management and Transformation (Adizes Graduate School, California, USA), співзасновниця ТОВ «Тім Експерт» (Team Expert, LTD)
6. Мельник Юлія Анатоліївна-експертка з внутрішнього аудиту
7. Немиря Світлана Миколаївна-експертка Центру передового досвіду в управлінні персоналу (HR CoE Expert), Certified Change Management Professional™, кандидатка психологічних наук, сертифікована консультантка з інструментів оцінки та розвитку персоналу
8. Ніколаєва Юлія Павлівна-директорка департаменту стратегічних проєктів і процесів ПУМБ, консультантка з впровадження Project Management Office, Project Management Professional, PMI®-Project Management Office Certified Professional™, Lean Black Belt
9. Селезенєва Валерія Олександрівна - експертка з комунікацій, директорка з комунікацій ГО «АСМП Україна»
10. Чернишова Ірина Альбертовна, Certified Change Management Professional™, CEO «ChangeImpulse»™

### **7.2. Назва та реквізити документа, яким затверджено професійний стандарт**

**7.3. Реквізити висновку суб'єкта перевірки про дотримання вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів під час підготовки проєкту професійного стандарту**

**VIII. Дата внесення професійного стандарту до Реєстру**

**IX. Рекомендована дата перегляду професійного стандарту**  
Жовтень 2030 року