

Проект

ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ

ФАХІВЕЦЬ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

_____ (дата внесення до Реєстру кваліфікацій)

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Наказом Правління
ГО «АСМП Україна»
від «_____» _____ 2025 р.
№ _____.

Професійний стандарт розроблено та затверджено згідно з вимогами статті 4² Кодексу законів про працю України на підставі:

- висновку суб'єкта перевірки – Національного агентства кваліфікацій від _____ 2025 р. про дотримання під час підготовки проєкту професійного стандарту «Фахівець 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 проєкту професійного стандарту «Фахівець з управління змінами в Організації».

I. Назва професійного стандарту

Фахівець з управління змінами в Організації

II. Загальні відомості про професійний стандарт

2.1. Мета діяльності за професією

Підтримка команди змін під час переходу від поточного стану до цільового, шляхом комплексних заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних переваг, удосконалення бізнес-процесів, підтримку та залучення персоналу до впровадження 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»

Фахівець з ефективності підприємства, 2419.2

2.4. Узагальнена назва професії (за потреби)

Фахівець з управління змінами в Організації

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

Фахівець з управління змінами в Організації, 6 рівень НРК

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

- повна вища освіта за рівнем **бакалавр** (6 рівень НРК) зі спеціальностей за напрямками роботи організації+досвід впровадження змін не менш **ніж 1 рік**
- 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 1 року**

- сертифікат про присвоєння/підтвердження професійної кваліфікації «Фахівець з управління змінами в Організації», виданий Кваліфікаційним центром, акредитованим Національним агентством кваліфікацій відповідно до професійного стандарту «Фахівець 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 «Фахівець з управління змінами в Організації»)
	<i>Не передбачено професійним стандартом</i>	Наявність освіти другого рівня вищої освіти (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 1 року

3.2. Професійний розвиток

Для вдосконалення (підтримання) професійної кваліфікації здійснюється на робочому місці, зокрема шляхом неформальної (тренінги, семінари, вебінари, майстер-класи тощо) та інформальної освіти, відповідно до відомих нормативних документів, внутрішніх документів організації та професійного стандарту

IV. Абревіатура, глосарій

ACMP	Association of Change Management Professionals\Міжнародна асоціація професіоналів з управління змінами
FAQ	Frequently Asked Questions\Часті запитання
HR	Human resources\Людські ресурси
L&D	Learning and Development\Навчання та Розвиток
Q&A	Questions and Answers\Запитання та Відповіді

III	Штучний інтелект
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
Поточний стан	стан, у якому організація знаходиться до початку зміни
Цільовий стан	бажаний результат змін, що відображає всі, або частково оновлені організаційні аспекти як то процеси, структуру, культуру або технології організації
Готовність організації до проєкту змін	здатність організації підготувати, впровадити та інтегрувати проєкт змін 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
Керівник проєкту змін	роль або посада керівника будь-якого рівня в організації, призначеного відповідати за планування та впровадження змін, їх узгодження зі стратегією організації та підтримку персоналу в процесі адаптації
Вигодонабувач и	керівник або група керівників організації, які найбільше зацікавлені у результатах зміни та здатні відповідати за її реалізацію
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	Компетентності	РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ			
		Знання	Уміння/Навички	Комунікації	Відповідальність і автономія
А. Застосування інструментів оцінки і аналізу впливу змін у процесі планування підготовки організації до проекту змін	А1. Здатність здійснювати аналітичний супровід процесу планування заходів із підготовки організації до впровадження змін	A1.31. Методи аналізу кореневих причин внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність організацій A1.32. Логика та структура аналітичних звітів A1.33. Ключові принципи організаційного розвитку та культури	A1.У1. Проводити діагностику та обробку даних, застосовуючи методи збору первинної інформації (опитування, фокус-групи, інтерв'ю), для виявлення впливу на зовнішніх та внутрішніх факторів на організацію A1.У2. Обробляти та аналізувати кількісні та якісні дані для формування обґрунтованих висновків щодо готовності організації до проекту змін, що оформлюється звітом з аналітичними розрахунками або візуалізацією даних A1.У3. Формувати рекомендації для керівника проекту змін на основі діагностичних даних з урахуванням культури, структури та динаміки організації	A1.К1. Через коментарі до звітів та протоколи зустрічей, комунікувати з керівником\ками проекту змін для пояснення результатів аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників та їх впливу на зміни A1.К2. Збирати зворотний зв'язок у представників ключових підрозділів, з метою перевірки точності, контексту та обґрунтованості зібраних даних щодо готовності організації до проекту змін A1.К3. Розробляти презентаційні матеріали та готувати сесії «запитань-відповідей», щоб забезпечити розуміння результатів аналізу готовності організації до проекту змін всіма учасниками змін	A1.B1. Забезпечити достовірність і обґрунтованість даних, що використовуються в аналізі з метою формування надійної бази для прийняття рішень керівником проекту змін, що має бути підтверджено схваленням звітів керівником проекту змін або зовнішніми перевіркою A1.B2. Формувати доступні аналітичні продукти для ухвалення управлінських рішень A1.B3. Дотримуватись етичних принципів щодо обробки персональних і внутрішньоорганізаційних даних з метою збереження довіри працівників та репутації проекту

	A2. Здатність консультувати команду змін та надавати операційну підтримку на етапі формування бачення цільового стану	A2.31. Моделі емоційної реакції на зміни A2.32. Методи ідентифікації організаційних ризиків A2.34. Основи консультування та ведення конструктивного діалогу	A2.Y1 Ідентифікувати зони опору, ризики та бар'єри для ініціювання обговорення дій A2.Y2. Аналізувати ризики та формувати пропозиції для їх зменшення A2.Y3 Ініціювати та підтримувати обговорення чутливих питань у команді змін	A2.K1. Обговорювати з керівником проєкту змін виявлені бар'єри та опір для планування реагування A2.K2. Аргументувати важливість реагування на виявлені ризики під час нарад A2.K3. Узгоджувати результати аналізу з командою або керівником проєкту змін A2.K4. Гарантувати якісне включення інсайтів з комунікацій у розробку рішень	A2.B1. Попереджати керівника проєкту змін про виявлені ризики для проактивного управління ситуацією A2.B2. Забезпечити вчасне виявлення ризиків і рекомендацій до реагування
--	---	---	---	--	--

Б. Участь у підготовці плану проєкту змін	Б1. Здатність надавати операційну підтримку під час розробки плану проєкту змін	Б1.31. Основи планування змін: логіка, етапи, строки, ресурси, відповідальні Б1.32. Підходи до формулювання операційних дій відповідно до стратегічних цілей змін Б1.33. Методи міжфункціональної взаємодії та узгодження змін між підрозділами Б1.34. Принципи аналізу організаційної структури, бізнес-процесів, технологій Б1.35. Основи застосування цифрових та інноваційних інструментів у змінах	Б1.У1. Аналізувати стратегічні цілі змін, щоб структурувати логічну послідовність операційних дій у плані проєкту змін задля узгодження дій з очікуваними результатами змін Б1.У2. Застосовувати інструменти планування у розробці деталізованих графіків змін із визначенням строків, ресурсів та відповідальних осіб Б1.У3. Узгоджувати логіку змін із керівником проєкту змін та представниками підрозділів, щоб забезпечити спільне бачення дій і послідовності змін Б1.У4. Координувати взаємодію підрозділів з метою синхронізації виконання дій відповідно для плану змін, вчасно виявляти та усувати дублювання або розриви у виконанні завдань Б1.У5. Уточнювати та систематизувати інформацію про поточну організаційну структуру, процеси та ІТ-інфраструктуру на основі вже проведеного попереднього аналізу, оформлюючи її в уніфіковану аналітичну таблицю або структурований опис для подальшого	Б1.К1. Узгоджувати етапи змін, строки виконання та відповідальних осіб з керівником проєкту та учасниками змін Б1.К2. Адаптувати інформацію для різних аудиторій, щоб забезпечити розуміння та прийняття дій усіма учасниками змін Б1.К3. Вибудовувати продуктивну взаємодію з усіма учасниками змін під час інтерв'ю або робочих сесій для уточнення, збору й перевірки інформації, необхідної для планування змін Б1.К4. Аргументувати вибір інноваційних або цифрових інструментів, щоб підтримати прийняття управлінських рішень щодо змін	Б1.В1. Нести відповідальність за достовірність і повноту інформації, яка використовується для формування плану змін Б1.В2. Нести відповідальність за своєчасне виявлення суперечностей або неузгодженостей між діями, строками та ресурсами в межах плану змін Б1.В3. Сприяти вибору цифрових рішень, оптимальних для організаційних умов
---	---	---	---	--	---

			використання під час формування плану змін Б1.У6. Обирати digital-інструменти відповідно до контексту організації, щоб прискорити або підтримати впровадження змін		
--	--	--	---	--	--

	Б2. Здатність підтримувати взаємодію з командою та учасниками змін	Б2.31. Принципи ефективної командної взаємодії та ролі учасників у процесі змін Б2.32. Особливості комунікації у змінах та методи подолання опору Б2.33. Етапи планування змін та роль взаємодії з командою в забезпеченні узгодженості дій Б2.34. Техніки фасилітації, активного слухання та зворотного зв'язку Б2.34. Контекст організації, її культуру та бар'єри до ефективної взаємодії	Б2.У1. Ініціювати та проводити робочі сесії для організації взаємодії з членами команди змін та ключовими учасниками, щоб сприяти погодженню дій при плануванні змін Б2.У2. Формулювати практичні пропозиції до плану змін, спираючись на зібрані думки та пропозиції учасників Б2.У3. Ідентифікувати потенційні конфлікти або непорозуміння та пропонувати шляхи їх подолання	Б2.К1. Застосовувати методи активного слухання та фасилітації для створення конструктивного діалогу в команді змін Б2.К2. Адаптувати повідомлення про зміни під цільову аудиторію Б2.К3. Надавати структуровані звіти чи нотатки результатів обговорень підготовки плану змін команді змін	Б2.В1. Нести відповідальність за операційну підтримку комунікаційної взаємодії на етапі підготовки плану змін Б2.В2. Відповідати за точність відображення внесків учасників у проектному плані змін Б2.В3. Вчасно інформувати керівника проекту змін про потенційні конфлікти та перепони
	Б3. Здатність сприяти формуванню розвитку системи навичок працівників, необхідних для роботи, відповідно до цільового стану	Б3.31. Принципи розвитку навичок персоналу в умовах змін Б3.32. Методи аналізу навчальних потреб відповідно до ролей і завдань працівників Б3.33. Підходи до розробки навчальних заходів (онлайн, офлайн, мікронавчання, менторинг) Б3.34. Основи андрагогіки та мотивації дорослих до навчання	Б3.У1 Брати участь в ідентифікації потреб у розвитку навичок на етапі підготовки плану проекту змін Б3.У2. Надавати пропозиції щодо змісту й формату навчання, згідно із запланованими змінами	Б3.К1. Співпрацювати з HR- або L&D-командою для узгодження формату та змісту навчальних заходів Б3.К2. Формулювати очікувані вигоди від навчання в контексті змін для різних груп учасників змін Б3.К3. Передавати інформацію про навчальні потреби й очікування між командами змін, HR та лінійними керівниками	Б3.В1. Брати участь у визначенні потреб у навчанні персоналу та забезпечувати точність зібраних даних і сформульованих висновків у рамках командної взаємодії з HR, L&D, керівником проекту та командою змін

		Б3.35. Роль L&D і HR-функцій у підтримці змін через розвиток персоналу			
Б4. Здатність ідентифікувати ризики та донести до керівника проєкту змін для подальшого нівелювання	Б4.31. Типи ризиків, які впливають на впровадження змін Б4.32. Методи виявлення та аналізу ризиків Б4.33. Ефективні тактики пом'якшення опору Б4.34. Принципи збору зворотного зв'язку та формулювання висновків для управлінських рішень Б4.35. Базові техніки фасилітації	Б4.У1. Використовувати картування учасників змін, опитування, спостереження для ідентифікації потенційних ризиків, опору та бар'єрів до змін на особистісному й організаційному рівнях, щоб запобігти їх реалізації Б4.У2. Використовувати шаблони та інструменти, узгоджені у проєкті, для фіксування ризиків, з деталізацією їх ступеню, впливу та власника Б4.У3. Формулювати чіткі висновки та пропозиції щодо виявлених ризиків, щоб передати їх керівнику змін для подальших дій у вигляді аналітичних звітів або інфографіки Б4.У4. Підтримувати актуальність аналітики для проєкту плану змін, шляхом відображення нових загроз та оновлення статусу матриці ризиків	Б4.К1. Пояснювати керівнику проєкту змін і команді ризики та бар'єри в доступній формі, щоб підтримати ухвалення обґрунтованих рішень Б4.К2. Брати участь в підготовці та організації та фасилітації діалогу з учасниками змін, щоб отримати відвертий зворотний зв'язок Б4.К3. Формулювати пропозиції до плану змін з урахуванням виявлених ризиків і рекомендацій	Б4.В1. Відповідати за достовірність зібраної інформації про ризики та своєчасне її передача керівнику проєкту змін Б4.В2. Забезпечити регулярну актуалізацію ризиків у робочих документах (матриця ризиків, план пом'якшення) Б4.В3. Сприяти зменшенню опору змінам через базову фасилітацію, навчальні активності або консультації	
Б5. Здатність надавати аналітичну та операційну підтримку команді змін на етапі	Б5.31. Методології побудови деталізованого плану переходу (етапи,	Б5.У1. Аналізувати та систематизувати дані щодо поточного стану організації в розрізі відповідності	Б5.К1. Брати участь у зустрічах з членами команди змін для узгодження структури,	Б5.В1. Відповідати за достовірність, повноту та логічність аналітичної інформації, що	

	формування деталізованого плану переходу від поточного стану до цільового	віхи, ресурси, КПЕ, відповідальні) Б5.32. Інструменти аналізу поточного стану та способи його документування Б5.33. Форми візуалізації планів змін (таблиці, дорожні карти, діаграми Ганта тощо) Б5.34. Способи організації та підтримки командної взаємодії у підготовці планів	цільовому стану, щоб сформувані логічну аналітичну довідку або зведення їх як основу для деталізації плану переходу Б5.У2. Використовувати уніфіковані шаблони звітності або формат оцінки готовності, узгоджені у проєкті змін, для забезпечення інформаційного підґрунтя управлінських рішень Б5.У3. Забезпечити зрозумілість і прозорість для команди змін, шляхом візуалізації частин плану переходу Б5.У4. Оновлювати дані відповідно до вхідної інформації у стратегічному документі, щоб відображати реальний стан проєкту змін	змісту і логіки плану переходу, щоб забезпечити узгодженість дій Б5.К2. Доносити результати аналізу поточного стану в структурованій та зрозумілій формі для менеджера або команди змін, щоб забезпечити їх використання під час формування деталізованого плану переходу від поточного до цільового стану Б5.К3. Проводити (або підтримувати проведення) зустрічей для обговорення ходу планування, щоб активізувати командну роботу над деталізацією плану переходу, також фасилітувати мікрогрупи або обговорення за напрямкам	використовується у плані переходу Б5.В2. Забезпечити вчасне оновлення даних щодо поточного стану в процесі розробки плану змін Б5.В3. Сприяти командній узгодженості, підтримуючи фіксацію рішень, завдань та контрольних точок у документованій формі Б5.В4. Відповідати за вчасне та точне документування готовності організації до проєкту змін
	Б6. Здатність організовувати підготовку формування плану комунікації змін	Б6.31. Принципи створення чітких і доступних повідомлень у період змін Б6.32. Методи підтримки каналів зворотного зв'язку Б6.33. Типи аудиторій в організації та особливості їх сприйняття змін	Б6.У1. Підтримати роботу з інструментами зворотного зв'язку для своєчасного виявлення ризиків або непорозумінь Б6.У2. Організувати лінію комунікацій за етапами або каналами, щоб забезпечити своєчасне й послідовне поширення повідомлень Б6.У3. Форматувати комунікаційні матеріали	Б6.К1. Узгодити з керівником проєкту змін чернетку ключових повідомлень, щоб забезпечити єдність тону й змісту комунікацій Б6.К2. Володіти навичками простої письмової ділової комунікації для створення чітких повідомлень учасникам змін, щоб забезпечити розуміння	Б6.В1. Відповідати за коректність, точність і своєчасність чернеток повідомлень Б6.В2. Забезпечити наявність і працездатність каналів зворотного зв'язку на етапі запуску змін Б6.В3. Сприяти належному інформуванню працівників

			(презентації, інструкції, поштові шаблони), щоб забезпечити візуальну привабливість і зручність сприйняття інформації про заплановані зміни	цілей та змісту запланованих змін Б6.К3. Вести комунікацію з окремими категоріями учасників змін (працівники, лінійні керівники), щоб адаптувати зміст повідомлень до всіх типів аудиторій організації	щодо змін, діючи в межах своєї зони відповідальності
	Б7. Здатність консультувати команду змін у процесі розробки індикаторів успішності змін (КПЕ)	Б7.31. Поняття, види та рівні КПЕ (ключові показники ефективності) у контексті змін Б7.32. Способи збору, аналізу та інтерпретації кількісних і якісних показників Б7.33. Типові інструменти (шаблони, таблиці, дашборди) для відстеження прогресу змін	Б7.У1. Наводити приклади КПЕ на основі аналітики чи типових шаблонів при плануванні базових операційних показників Б7.У2. Логічно зв'язати запропонований показник ефективності змін із ціллю проєкту або впливом на працівників, щоб пояснити його значення для прогресу змін Б7.У3. Брати участь у формуванні та використанні інструментів вимірювання (таблиць, чек-листів, дашбордів), щоб збирати й відображати динаміку змін	Б7.К1. Співпрацювати з керівником проєкту змін і підрозділами щодо обговорення доцільності КПЕ, щоб сприяти релевантності та прийнятності показників Б7.К2. Аргументовано презентувати обрані показники ефективності керівнику проєкту та команді змін.	Б7.В1. Відповісти за аналітичне обґрунтування пропозицій щодо КПЕ у сфері змін Б7.В2. Забезпечити операційну підтримку при зборі, фіксації та звітності за погодженими КПЕ
	Б8. Здатність діяти з урахуванням внутрішньої культури організації, її неформальних впливів та правил	Б8.31. Особливості організаційної культури (формальні й неформальні елементи) та їх вплив на сприйняття змін Б8.32. Основи психології змін і фактори, що впливають на ставлення	Б8.У1. Збирати спостереження, думки працівників, приклади з досвіду для ідентифікації особливостей внутрішньої культури організації (мова, стиль спілкування, норми), щоб врахувати їх під час	Б8.К1. Взаємодіяти з працівниками та неформальними лідерами, щоб виявляти реакції на зміни та настрої всередині колективу Б8.К2. Інформувати команду або керівника проєкту змін про	Б8.В1. Гарантувати культурну відповідність адаптованих матеріалів, що використовуються під час змін Б8.В2. Сприяти зменшенню культурного опору, діючи в межах своєї ролі

		персоналу до трансформацій Б8.33. Роль неформальних лідерів, «ключових лідерів думок» у процесі змін	підготовки матеріалів або планів змін Б8.У2. Адаптовувати повідомлення, презентації, інструкції тощо з урахуванням корпоративного стилю організації Б8.У3. Забезпечити операційну підтримку процесу моніторингу реакцій персоналу на зміни, щоб ідентифікувати потенційний опір, що виникає через порушення культурних норм, щоб запобігти його посиленню Б8.У4. Консультувати команду змін щодо найкращих практик зміцнення позитивного ставлення до змін, в межах своїх повноважень	культурні бар'єри чи ризики сприйняття інформації про зміни Б8.К3. Брати участь в обговоренні з учасниками змін, як краще враховувати цінності організації в змінах	Б8.В3. Відповідати за своєчасний зворотний зв'язок команді змін щодо впливу змін на працівників з огляду на корпоративну культуру
--	--	---	--	--	---

В. Підтримка впровадження плану проєкту змін в організації	В1. Здатність супроводжувати впровадження проєкту змін (плану переходу від поточного стану до цільового)	В1.31. Структура плану змін, його фази, віхи та індикатори прогресу В1.32. Базові інструменти проєктного менеджменту В1.33. Принципи координації змін та ролі вигодонабувачів, агентів змін В1.34. Логіка внесення змін до плану змін з урахуванням ризиків/затримок В1.35. Способи мотивації учасників змін	В1.У1. Оновлювати статуси в системах моніторингу (дашборд, Excel, Trello тощо), щоб забезпечити актуальність інформації для команди В1.У2. Вносити уточнення до плану під керівництвом керівника проєкту змін, щоб реагувати на зміни ресурсів, термінів або зворотного зв'язку В1.У3. Брати участь в ініціативах визнання учасників змін, щоб формувати позитивне ставлення до змін	В1.К1. Організовувати зустрічі й координацію команди, щоб підтримувати темп впровадження змін В1.К2. Інформувати керівника проєкту змін про відхилення від плану, труднощі або прогрес В1.К3. Підтримувати реалізацію заходів взаємодії з агентами змін, щоб підвищити ефективність впливу на колектив В1.К4. Брати участь у підготовці комунікацій з вигодонабувачами, щоб забезпечити їхню активну участь та знизити ризики непорозуміння	В1.В1. Відповідати за точне оновлення статусу змін і контроль за виконанням дій у межах делегованих повноважень В1.В2. Сприяти синхронізації між підрозділами та забезпеченню сталого впровадження В1.В3. Сприяти командній динаміці й мотивації шляхом регулярну комунікацію та участь в ініціативах підтримки
	В2. Здатність підтримувати комунікаційні заходи в рамках впровадження проєкту змін, відповідно до затвердженого плану комунікацій	В2.31 Структура та етапність впровадження плану комунікацій, створеного керівником проєкту змін або самостійно (за потребою) В2.32. Правила оформлення внутрішніх повідомлень, презентацій, візуальних матеріалів В2.33. Канали збору зворотного зв'язку в реальному часі	В2.У1. Поширювати через канали комунікації, визначені планом, повідомлення, оголошення та інструкції щодо змін у процесах, щоб забезпечити постійне інформування працівників на етапі впровадження зміни В2.У2. Організовувати та супроводжувати комунікаційні заходи (зустрічі, пояснення, Q&A), щоб знизити рівень опору та підвищити розуміння змін	В2.К1. Вести постійну комунікацію з учасниками змін для підтримки поінформованості В2.К2. Передавати команді зміст та настрої комунікацій з учасниками змін В2.К3. Роз'яснювати суть змін у реальному часі (на зустрічах, за запитом), у доступній формі В2.К4. Передавати керівнику проєкту змін результати зворотного	В2.В1. Відповідати за підтримку інформаційної активності згідно з планом В2.В2. Забезпечити документування та фіксацію результатів комунікаційних подій

		B2.34. Основи адаптації інформації до різних цільових аудиторій B2.35. Техніки модерації зустрічей, ведення протоколів і підготовки комунікаційних звітів	B2.У3. Моніторити реакцію аудиторії на комунікаційні дії (запитання, тривожність, нерозуміння), щоб своєчасно передавати сигнали керівнику проєкту змін B2.У4. Збирати та аналізувати зворотний зв'язок через форми, листування, зустрічі, щоб виявити потребу в уточненні або коригуванні повідомлень B2.У5. Брати участь в адаптації повідомлень на основі культури організації й специфіки аудиторії	зв'язку та сигнали нерозуміння або опору	
	В3. Здатність сприяти подоланню опору	В3.31. Моделі та методи управління опором до змін В3.32. Принципи роботи з опором: типи, причини та стратегії подолання В3.33. Методи збору інформації про ставлення працівників до змін В3.34. Підходи до коригування дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків змін та підтримку персоналу в процесі їх впровадження	В3.У1. Брати участь в ідентифікації ознак опору серед працівників, щоб вчасно отримати підтримку та запобігти ескалації В3.У2. Збирати та документувати причини опору (через спостереження, опитування, неформальні розмови), щоб забезпечити зворотний зв'язок керівнику проєкту змін або HR В3.У3. Брати участь у розробці рекомендацій або пропозицій щодо дій на основі зафіксованих причин опору В3.У4. Надавати консультації учасникам змін шляхом пом'якшувальних заходів	В3.К1. Готувати та брати участь у зустрічах керівника проєкту змін або HR з учасниками змін, які виявляють опір, щоб виявити та нівелювати потреби, побоювання або непорозуміння В3.К2. Комунікувати з HR та керівником проєкту змін щодо виявлених випадків опору В3.К3. Узгоджувати зміст пом'якшувальних заходів з керівниками/HR перед реалізацією	В3.В1. Відповідати за точне фіксування та передачу даних про прояви опору В3.В2. Сприяти практичній реалізації заходів для зменшення опору персоналу В3.В3. Підтримувати ефективну взаємодію між учасниками змін, HR та керівниками в межах своїх повноважень

			(мікронавчання, менторинг, фасилітація), щоб підтримати їх у перехідному періоді		
	B4. Здатність консультивати команду змін при розробці системи розвитку навичок, необхідних для роботи, відповідно до цільового стану, і проводити базове навчання, спрямоване на управління сприйняттям та прийняттям змін	B4.31. Методи навчання дорослих (мікронавчання, інструктаж, коучинг) B4.32. Особливості сприйняття змін та роль навчання у подоланні опору B4.33. Принципи підготовки навчальних матеріалів (гайдів, інструкцій, FAQ)	B4.Y1. Надавати підтримку та консультації учасникам змін щодо навчання задля скорішої адаптації до нових процесів, систем, інструментів B4.Y2. Проводити або координувати базові навчальні сесії (тренінги, мікронавчання, інструктажі), щоб забезпечити розуміння і прийняття змін B4.Y3. Створювати прості навчальні матеріали (гайди, чек-лісти, FAQ), за потреби, щоб підтримати самостійне засвоєння змін B4.Y4. Узгоджувати навчальні формати з керівником проєкту змін / HR/L&D для забезпечення відповідності потребам організації	B4.K1. Готувати зустрічі керівника з учасниками змін щодо обговорення ефективності системи навчання та її покращення B4.K2. Брати участь у залученні працівників до активної участі в навчальному процесі шляхом пояснення важливості навчання для успішної адаптації до змін	B4.B1. Відповідати за організацію якісних навчальних матеріалів, які допомагають персоналу адаптуватися до змін B4.B2. Забезпечувати якість організації й проведення базових навчальних активностей у межах своєї зони відповідальності B4.B3. Забезпечити доступність та зрозумілість навчання для різних категорій працівників
	B5. Здатність моніторити впровадження змін та вчасно пропонувати оновлення плану відповідно до нових обставин	B5.31. Структура плану проєкту змін та процеси його оновлення B5.32. Інструменти моніторингу впроваджених змін B5.33. Методи збору якісного зворотного зв'язку	B5.Y1 Виявляти проблеми, труднощі або потреби учасників змін під час впровадження змін B5.Y2. Готувати короткі нотатки або звіти з описом виявлених проблем, тенденцій або ризиків для передачі керівнику проєкту змін	B5.K1. Проводити короткі опитування, інтерв'ю, зустрічі з учасниками змін для з'ясування труднощів і фіксації зворотного зв'язку B5.K2. Передавати зібрану інформацію у структурованій формі для подальшого аналізу	B5.B1. Своєчасно фіксувати й передавати інформацію, яка впливає на впровадження змін B5.B2. Сприяти актуалізації плану змін, діючи в межах своєї операційної ролі B5.B3. Забезпечити прозорість та

			B5.Y3. Пропонувати керівнику проєкту змін варіанти уточнення або коригування плану змін на основі зібраної інформації B5.Y4. Оновлювати (за погодженням) окремі розділи плану, пов'язані з комунікацією, навчанням, підтримкою тощо	B5.K3. Пояснювати логіку запропонованих уточнень до плану змін колегам або керівнику проєкту змін	обґрунтованість пропозицій щодо адаптації змін
Г. Супровід організації процесу підтримки впроваджених змін	Г1. Здатність надавати аналітичну та операційну підтримку команді змін на етапі стабілізації впроваджених змін	Г1.31. Методи моніторингу, оцінки та порівняння запланованих і фактичних результатів змін, картування процесів, етапи оцінки змін Г1.32. Методи збору та аналізу кількісних і якісних даних, зокрема інструменти збору даних (анкети, фокус-групи, спостереження) та принципи структурування інформації Г1.33. Підготовка, візуалізація та представлення звітних матеріалів включаючи формати та правила підготовки звітів, структуру підсумкового звіту, принципи візуалізації та формати підбиття підсумків	Г1.Y1. Уміння здійснювати комплексний збір і аналіз даних для підтримки процесу управління змінами (збирати, аналізувати кількісні і якісні дані: КІПЕ, опитування, інтерв'ю, фокус-групи; створювати шаблони для збору зворотного зв'язку, оцінювати участь працівників у навчальних заходах, зміни в їхній поведінці після навчання та рівень адаптації до нових процесів, систем і очікувань Г1.Y2. Формувати структуровані аналітичні звіти та висновки щодо результатів впровадження змін і потреби в додатковій підтримці чи навчанні Г1.Y3. Готувати інформаційні матеріали для учасників змін і організовувати зустрічі для підбиття підсумків та визнання внеску учасників	Г1.K1. Пояснювати учасникам змін мету збору даних і забезпечувати інформовану участь в опитуваннях та інтерв'ю Г1.K2. Узгоджувати з командою змін формати збору даних, зміст аналітичних матеріалів і звітів Г1.K3. Організовувати комунікацію результатів змін, включно з наданням зворотного зв'язку, визнанням внеску та підбиттям підсумків	Г1.B1. Відповідати за коректність, повноту та аналітичну цінність зібраних даних щодо реалізації змін Г1.B2. Забезпечувати відповідність форматів збору даних стандартам організації та цілям змін Г1.B3. Сприяти об'єктивному аналізу результатів і прийняттю обґрунтованих рішень щодо подальшого навчання або підтримки персоналу

		Г1.34. Види нематеріального визнання			
	Г2. Здатність підтримувати та розвивати процеси управління знаннями, включаючи документування й поширення засвоєних уроків, для сприяння постійному вдосконаленню діяльності організації	Г2.31. Процеси управління знаннями в організації, зокрема принципи накопичення, систематизації, зберігання та поширення внутрішньої експертизи Г2.32. Порядок оформлення та передачі засвоєних уроків/ досвіду/ висновків з урахуванням цільових аудиторій, каналів комунікації та рівня деталізації Г2.33. Принципи аналізу та структурування даних щодо навчальних результатів і поведінкових змін Г2.34. Підходи та механізми використання накопичених знань для консультування, підтримки процесу прийняття рішень, планування та вдосконалення організаційної діяльності	Г2.У1. Документування, структурування та поширення засвоєних уроків для забезпечення безперервного вдосконалення діяльності організації. Г2.У2. Сприяти поширенню засвоєних уроків, здобутих під час реалізації змін у планування нових проєктів або змін для уникнення повторення помилок Г2.У3. Ідентифікувати ключові знання та досвід, отримані в ході змін, що мають значення для організації Г2.У4. Забезпечувати доступність і актуальність знань через створення внутрішніх баз знань Г2.У5. Адаптувати формати подання знань до потреб різних аудиторій (топ менеджмент, команди впровадження, HR тощо)	Г2.К1. Участь у проведенні заходів з поширення знань. Г2.К2. Організація/участь у постпроєктних зустрічах/ретроспектив щодо обговорення засвоєних уроків Г2.К3. Інфографіка / візуалізовані підсумки - для зручного донесення основних висновків, тенденцій, типових помилок для різних цільових аудиторій Г2.К4. Проведення інтерв'ю з учасниками змін для отримання персоніфікованого досвіду Г2.К5. Оновлення в корпоративних каналах публікацій з уроками, практиками, результатами	Г2.В1. Забезпечити точність і змістовність комунікаційних матеріалів, які супроводжують результати змін Г2.В2. Забезпечувати своєчасне документування засвоєних уроків та їх актуалізацію Г2.В3. Забезпечити систематично накопичення, структурування та оновлення бази знань
Д. Супроводження діяльності процесами цифровізації та	Д1. Здатність організовувати та налаштовувати цифрові робочі	Д1.31. Принципи організації цифрових робочих просторів	Д1.У1. Створювати та налаштовувати цифрові робочі простори	Д1.Д2.Д3.Д4.К1. Взаємодіяти з командою змін, надаючи інструкції з використання інструментів	Д1.Д2.Д3.Д4.В1. Відповідати за актуальність результатів аналізу та візуалізації та даних і

застосування генеративного ШІ з використанням відповідних інструментів	простори та координувати проєктні завдання у форматі онлайн	Д1.32. Підходи до управління онлайн-завданнями та проєктами Д1.33. Налаштування прав доступу та обміну інформацією Д1.34. Принципи кібербезпеки та їх імплементація. Д1.35. Можливості для інтеграції цифрових інструментів.	Д1.У.2 Організовувати спільний доступ учасників проєкту змін та структуру бази даних Д1.У.3 Координувати та контролювати виконання завдань у форматі онлайн Д1.У.4. Використовувати цифрові інструменти для командної взаємодії Д1.У.5 Дотримуватись правил кібер гігієни	і цифрових матеріалів та пояснювати порядок доступу до них Д1.Д2.Д3.Д4.К.2. Передавати інформацію про статус виконання завдань Д1.Д2.Д3.Д4.К.3 Забезпечити ефективний зворотний зв'язок у форматі онлайн	матеріалів, що використовуються в рамках проєкту Д1.Д2.Д3.Д4.В2. Забезпечити узгодженість та відповідність завдань з планом змін Д1.Д2.Д3.Д4.В3. Забезпечити дотримання вимог та стандартів безпеки при роботі з цифровими матеріалами
	Д2. Здатність обробляти кількісну/якісну інформацію та створювати необхідні звіти у цифровому середовищі	Д2.31. Основи роботи з електронними таблицями та системами аналітики Д2.32. Методи створення цифрових звітів Д2.33. Можливості ШІ для автоматизації аналізу даних та їх візуалізації з дотриманням правил безпеки	Д2.У1. Обробляти та аналізувати дані за допомогою цифрових інструментів Д2.У2. Формувати структуровані звіти та дашборди Д2.У3. Використовувати генеративний ШІ та відповідні інструменти для автоматизації аналітики з дотриманням правил безпеки		
	Д3. Здатність використовувати цифрові інструменти для створення інфографіки та візуалізації змін	Д3.31. Принципи побудови інфографіки Д3.32. Можливості цифрових інструментів та ШІ-сервісів для створення інфографіки та візуалізації змін Д3.33. Управління ризиками публікації конфіденційної інформації	Д3.У1. Створювати візуальні матеріали для комунікації змін Д3.У2. Використовувати цифрові інструменти та генеративний ШІ для формування інфографіки Д3.У3. Адаптувати візуальні матеріали під різні канали		

	Д4. Здатність використовувати цифрові платформи для підготовки та розповсюдження навчальних матеріалів	Д4.31. Принципи створення електронних навчальних курсів та гайдів на базі готових платформених рішень Д4.32. Особливості роботи з платформами для навчання Д4.33. Використання генеративного ШІ та відповідних цифрових інструментів для підготовки навчальних матеріалів з урахуванням безпеки	Д4.У1. Організовувати розробку або розробляти (за потребою) навчальні матеріали у цифровому форматі. Д4.У2. Використовувати навчальні цифрові платформи для поширення контенту. Д4.У3. Застосовувати генеративний ШІ та відповідні інструменти для генерації та адаптації навчальних матеріалів, дотримуючись політик безпеки		
--	--	---	---	--	--

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™ (сертифікованої навчальної платформи з управління змінами) Change Management School, співавторка курсів з управління змінами, зокрема «Створення Змін: Курс для Change Management Спеціалістів», 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. Потьомкіна Наталія Григорівна - експертка в сфері HR та організаційного розвитку
10. Ровчак Лариса Володимирівна-керівник Департаменту профспілкового руху та зв'язків з громадськими організаціями Федерації професійних спілок України
11. Селезенєва Валерія Олександрівна - експертка з комунікацій, директорка з комунікацій ГО «АСМП Україна»

12. Сутулін Віктор Костянтинович-провідний економіст Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, член Професійної спілки працівників Фонду гарантування вкладів фізичних осіб
13. Чернишова Ірина Альбертовна - Certified Change Management Professional™, CEO «ChangeImpulse»™ (сертифікованої навчальної платформи з управління змінами), авторка та тренерка курсів та програм з управління змінами, зокрема сертифікованого АСМР курсу «QEP™ Курс Q000236 «Change Management»

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