

## **ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ**

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

#### **ЗАТВЕРДЖЕНО:**

Наказом Правління ГО  
«АСМП Україна»  
від 06 листопада 2025 р. № 02-ПС

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 кваліфікацій, схваленого рішенням Національного агентства кваліфікацій № 9 протокол № 59 (253) від 30 жовтня 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 Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні від 26 вересня 2025 р. № 01-12/768-СПО щодо погодження проекту професійного стандарту «Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації».

### 1. Назва професійного стандарту

Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації

### 2. Загальні відомості про професійний стандарт

#### 1) Мета діяльності за професією

Управління процесом переходу організації від поточного стану до цільового шляхом комплексних заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних переваг, удосконалення бізнес-процесів, підтримку та залучення персоналу до впровадження змін

#### 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

#### 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 адміністративної діяльності, 1475.4

#### 4) Узагальнена назва професії (за потреби)

Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації

**5) Назви типових посад (за потреби) -**

**6) Професійна (професійні) кваліфікація (кваліфікації), її (їх) рівень згідно з Національною рамкою кваліфікацій**

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

**7) Назва (назви) документа (документів), що підтверджує (підтверджують) професійну кваліфікацію особи**

- сертифікат про присвоєння/підтвердження професійної кваліфікації «Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації»
- сертифікат про визнання професійної кваліфікації (щодо професійних кваліфікацій, здобутих у інших країнах)

**3. Здобуття професійної кваліфікації та професійний розвиток**

**1) Здобуття професійної кваліфікації**

Назва професійної кваліфікації	Суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій	
	Суб'єкти освітньої діяльності	Кваліфікаційні центри
Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації	Не передбачено професійним стандартом	Диплом магістра зі спеціальностей за напрямками роботи організації та відповідне підтвердження (довідки від роботодавця, рекомендаційного листа, опису проекту із зазначенням ролі заявника тощо) наявності практичного досвіду роботи у сфері управління змінами, організаційного розвитку або участі в трансформаційних проектах, тривалістю не менше 3 роки або Диплом бакалавра із спеціальностей за напрямками роботи організації та відповідне підтвердження (довідки від роботодавця, рекомендаційного листа, опису проекту з визначенням ролі заявника тощо) наявності практичного досвіду роботи у сфері управління змінами, організаційного розвитку або участі в трансформаційних проектах, тривалістю не менше 5 років

**2) Професійний розвиток**

**без присвоєння наступної професійної кваліфікації:**

- для вдосконалення (підтримання) професійної кваліфікації, в тому числі шляхом набуття нових/додаткових навичок/компетентностей:

- проходження тренінгів, курсів і сертифікацій у сфері управління змінами, проектного менеджменту, лідерства та організаційного розвитку;
- набуття додаткових компетентностей у сфері цифрової трансформації, включно з використанням сучасних інформаційних систем управління проектами та бізнес-аналітики;
- удосконалення комунікаційних навичок, навичок фасилітації, медіації, управління конфліктами та роботи з опором змінам;
- опанування новітніх методологій управління та адаптації їх до специфіки діяльності організації;
- безперервного ознайомлення з актуальними законодавчими, нормативно-правовими актами, що регулюють трудові відносини, організаційний розвиток та корпоративне управління;
- участі у професійних спільнотах, конференціях, форумах, міжнародних та національних асоціаціях з управління змінам

**-для підтвердження наявної професійної кваліфікації:**

- проходження періодичної атестації відповідно до вимог законодавства та внутрішніх нормативних документів організації;
- надання результатів професійної діяльності (успішно реалізовані проекти з управління змінами, впровадження інновацій, досягнення цільових показників трансформаційних програм);
- підтвердження наявних знань і навичок за допомогою професійного портфоліо, що містить звіти, методичні матеріали, розроблені стратегії змін, комунікаційні плани, аналітичні огляди;
- участь в міжнародних сертифікаційних програмах, що визнаються в Україні;
- участі у професійних заходах (конференціях, семінарах, круглих столах), що засвідчується сертифікатами, дипломами чи іншими документами.

Підвищення кваліфікації не рідше ніж один раз на 3 роки, із загальним обсягом не менше ніж 30 годин

#### 4. Аббревіатури, скорочення (за потребою)

<b>КПЕ</b>	Ключові показники ефективності змін
<b>ШІ</b>	Штучний інтелект
<b>SMART</b>	Універсальний інструмент постановки цілей, який лежить в основі міжнародних стандартів: Конкретність (Specific); Вимірюваність (Measurable); Досяжність (Achievable); Релевантність (Relevant); Обмеженість у часі (Time-bound)

## 5. Опис трудових функцій

Трудові функції	Компетентності	РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ			
		Знання	Уміння/Навички	Комунікація	Відповідальність і автономія
<p><b>А.</b> Планування підготовки організації та її учасників до проекту змін</p>	<p><b>A1.</b> Здатність проводити аналіз та оцінку поточного стану організації та проблематики</p>	<p><b>A1.31.</b> Ключові принципи організаційного розвитку та культури <b>A1.32.</b> Інструменти оцінки та методи аналізу кореневих причин внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність організацій <b>A1.33.</b> Інструменти та методи діагностики готовності людей та бізнес-процесів до впровадження нових змін <b>A1.34.</b> Методологія для</p>	<p><b>A1.У1.</b> Організувати процес збору інформації, залучаючи команду учасників змін, що забезпечує всебічне охоплення даних для аналізу <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 <b>A1.У3.</b> Аналізувати і синтезувати великі обсяги даних із застосуванням кореневих причин проблеми, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень <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.A2.A3.K1.</b> Застосовувати різноманітні техніки усної та письмової комунікації відповідно до потреб цільової аудиторії, що забезпечує ефективну взаємодію та розуміння цілей змін <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 <b>A1.A2.A3.K3.</b> Володіти бізнес-лексикою для розуміння ринкових показників та їхнього впливу на організаційні зміни, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення <b>A1.A2.A3.K4.</b> Застосовувати навички спілкування та техніки презентації з формуванням розуміння невідворотності змін та їхніх майбутніх вигод для</p>	<p><b>A1.B1.</b> Організувати процес аналізу та оцінки поточного стану організації та її проблематики з виявлення ключових бар'єрів і можливостей для впровадження змін, що забезпечує якісну підготовку організації до проекту змін <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 <b>A1.B3.</b> Аналізувати досвід попередніх проектів впровадження</p>

		<p>визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища</p> <p><b>A1.35.</b> Методологія для аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, що впливають на організацію</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</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.У6.</b> Оцінювати склад та інтереси учасників змін з визначенням їхнього впливу на процес змін, що дозволяє ефективно планувати взаємодію</p>	<p>вигодонабувачів та інших учасників змін, що посилюють залученість та підтримують процес змін</p> <p><b>A1.A2.A3.K5.</b> Будувати міжкультурну комунікацію з учасниками змін з урахуванням особливостей їхнього сприйняття та взаємодії, що забезпечує конструктивний діалог та ефективне впровадження змін для проєктів, які охоплюють більше одного регіону/країни</p>	<p>змін для виявлення найкращих практик і помилок, що дозволяє ефективніше планувати нові ініціативи</p> <p><b>A1.B4.</b> Оцінювати готовність людей та бізнес-процесів до змін із зазначенням розробки заходів для підвищення цієї готовності, що забезпечує успішне впровадження змін</p>
--	--	---	---	--	---

		досвіду роботи в організації)			
	<p><b>A2.</b> Здатність формувати бачення цільового стану</p>	<p><b>A2.31.</b> Методи проведення фасилітаційних сесій команди змін  <b>A2.32.</b> Техніки прийняття групових рішень  <b>A2.33.</b> Підходи до стратегування змін  <b>A2.34.</b> Психологія групової динаміки  <b>A2.35.</b> Інструменти та технології для аналізу даних і прийняття обґрунтованих бізнес-рішень  <b>A2.36.</b> Методи для прогнозування можливих майбутніх сценаріїв і розробки стратегій для кожного з них</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  <b>A2.У2.</b> Розробляти прогнози щодо можливого розвитку ситуації, виходячи з поточних даних та аналітичних методів, що дозволяє прийняти обґрунтоване рішення та мінімізувати ризики  <b>A2.У3.</b> Проводити фасилітаційні сесії із залученням учасників змін до спільного обговорення та розробки рішень, що сприяє досягненню вищого рівня прийняття змін і взаєморозуміння</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  <b>A2.В2.</b> Координувати проведення всіх основних комунікацій та зустрічей із забезпеченням відкритого діалогу та інформування учасників змін що сприяє адаптації до змін на всіх рівнях організації  <b>A2.В3.</b> Використовувати відповідні інструменти комунікації для донесення цільовій аудиторії невідворотності змін, їхнього впливу та вигід від реалізації, що</p>

				<p>дозволяє сформувати позитивне сприйняття змін та підвищити рівень залученості учасників</p>
	<p><b>A3.</b> Здатність прогнозувати вплив змін на всі складові діяльності організації та можливі ризики</p>	<p><b>A3.31.</b> Процес оцінки ризиків під час впровадження змін  <b>A3.32.</b> Методи візуалізації й аналізу поточних процесів в організації  <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  <b>A3.33.</b> Методи оцінки</p>	<p><b>A3.У1.</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  <b>A3.У2.</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  <b>A3.У3.</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  <b>A3.У4.</b> Проводити оцінку впливу змін з урахуванням</p>	<p><b>A3.В1.</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  <b>A3.В2.</b> Організовувати та забезпечувати проведення всіх основних комунікацій та зустрічей, що підвищує ефективність при обговоренні змін та розширює їхню підтримку серед сторін  <b>A3.В3.</b> Застосовувати інструменти, які доносять до цільової аудиторії значимість змін, їхній майбутній вплив та вигоди, що</p>

		організаційної культури <b>A3.34.</b> Базові знання в управлінні технологічними змінами	технологічних аспектів трансформації, що забезпечує їхню ефективність та мінімізує операційні ризики		допомагає підвищити рівень залученості та готовності до проєкту змін
<b>Б.</b> Підготовка плану проєкту змін в організації	<b>Б1.</b> Здатність визначити ресурси, потрібні для реалізації переходу до цільового стану (люди, технології, фінанси та ін.)	<b>Б1.31.</b> Інструменти для оцінки ресурсів (наприклад аналіз ресурсів, планування на основі ресурсів тощо) <b>Б1.32.</b> Інструменти діагностики навичок, необхідних для команди управління змін <b>Б1.33.</b> Різні види ресурсів (людських, фінансових, технологічних) та їхні ролі в організаційних змінах <b>Б1.34.</b> Базове знання	<b>Б1.У1.</b> Планувати людські ресурси для забезпечення ефективного розподілу ролей та відповідальності в процесах змін <b>Б1.У2.</b> Оцінювати рівень компетенцій та навичок, необхідних для реалізації потреб в розвитку та навчанні команди змін <b>Б1.У3.</b> Застосовувати інструменти та методи формування команди для підвищення її ефективності, згуртованості та адаптивності до змін <b>Б1.У4.</b> Формувати бюджетні проєкти та програму впровадження змін з метою забезпечення оптимального розподілу фінансових ресурсів і контролю витрат	<b>Б1.К1.</b> Застосовувати різні методи інтерв'ю та тестування для оцінки навичок команди управління змінами, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення <b>Б1.К2.</b> Використовувати інструменти фасилітації для оптимізації командної роботи для підвищення її ефективності, згуртованості та адаптивності до змін <b>Б1.К3.</b> Налагоджувати ефективні відносини з ключовими представниками груп учасників змін, зокрема з вигодонабувачами, для забезпечення підтримки та успішної реалізації змін <b>Б1.К4.</b> Застосовувати техніки комунікації та впливу для захисту бюджету змін проєкту, що дозволяє аргументовано відстоювати необхідні фінансові ресурси	<b>Б1.В1.</b> Управляти процесом планування ресурсів, необхідних для реалізації проєкту змін <b>Б1.В2.</b> Створювати систему заходів, необхідних для організації роботи з зовнішніми постачальниками в рамках проєкту змін <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>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 в частині планування ресурсів</p> <p><b>Б1.37.</b> Інструменти діагностики різних видів ресурсів (людських, фінансових,</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>	
--	--	--	--	---	--

		технологічних) та їх ролі в організаційних змінах			
<b>Б2.</b> Здатність формувати систему взаємодії з учасниками змін	<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</p>	

					їхньої залученості та мотивації
<b>Б3.</b> Здатність формувати систему розвитку навичок працівників, необхідних для роботи, відповідно до цільового стану	<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, менторинг і наставництво</p> <p><b>Б3.33.</b> Базові знання про організаційну культуру та вплив змін на поведінку і мотивацію працівників</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>Б4.</b> Здатність формувати стратегію управління ризиками	<p><b>Б4.31.</b> Типи ризиків, які впливають на впровадження змін</p> <p><b>Б4.32.</b> Методи та стратегії</p>	<p><b>Б4.У1.</b> Керувати ризиками, які виникають при впровадженні змін відповідно до їх типів</p> <p><b>Б4.У2.</b> Розробляти стратегії управління ризиками, які виникають при впровадженні змін</p>	<p><b>Б4.К1.</b> Використовувати різноманітні техніки усної та письмової комунікації відповідно до потреб цільової аудиторії, що дозволяє зменшити ризики непорозуміння,</p>	<p><b>Б4.В1.</b> Управляти ідентифікацією та оцінкою ризиків</p> <p><b>Б4.В2.</b> Розробляти та проводити заходи, спрямовані на відстеження та профілактику</p>	

		<p>управління ризиками</p> <p><b>Б4.33.</b> Відповідні законодавчі та регуляторні вимоги, які можуть впливати на проєкт змін</p>		<p>інформаційних бар'єрів та дезінформації під час змін</p> <p><b>Б4.К2.</b> Проводити інтерв'ю, розробляти опитувальники та фасилітувати зустрічі для збору зворотного зв'язку, що дозволяє вчасно ідентифікувати опір змінам</p> <p><b>Б4.К3.</b> Будувати стратегії комунікації, які дозволяють встановлювати ефективну взаємодію з ключовими представниками груп учасників змін</p> <p><b>Б4.К4.</b> Користуватися техніками для визначення ризиків, як то сценарне моделювання, воркшопи тощо</p> <p><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</p>	<p>потенційних ризиків, які впливають на впровадження змін</p> <p><b>Б4.В3.</b> Приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу ризиків</p>
	<p><b>Б5.</b> Здатність керувати процесом розробки індикаторів успішності змін</p>	<p><b>Б5.31.</b> Методологія розробки ключових показників ефективності</p>	<p><b>Б5.У1.</b> Формулювати вимірювані цілі проєкту змін та перетворювати їх у систему КПЕ для контролю досягнення результатів</p>	<p><b>Б5.К1.</b> Забезпечити зрозумілість та прозорість показників для учасників команди змін, щоб підтримувати ефективну комунікацію</p>	<p><b>Б5.В1.</b> Нести відповідальність за коректність та релевантність розроблених КПЕ, їх інтеграцію в систему</p>

		(таких як рівень прийняття змін, час до продуктивності, зниження навантаження на підтримку та інші) та застосування її для формування системи оцінювання результатів проєкту змін <b>Б5.32.</b> Принципи SMART-критеріїв та міжнародні практики оцінювання	<b>Б5.У2.</b> Організувати процес збору та аналізу даних, необхідних для визначення й моніторингу КПЕ, щоб забезпечувати своєчасність і достовірність оцінювання <b>Б5.У3.</b> Інтегрувати систему КПЕ у план проєкту змін, щоб керувати досягненням цілей і своєчасно коригувати дії	<b>Б5.К2.</b> Презентувати та обґрунтовувати систему КПЕ перед вигодонабувачами, щоб узгоджувати критерії успішності проєкту	планування й контролю проєкту <b>Б5.В2.</b> Забезпечити достовірність комунікації результатів моніторингу та коригувати КПЕ у разі зміни умов реалізації проєкту
<b>Б6.</b> Здатність формувати деталізований план переходу від поточного стану до цільового	<b>Б6.31.</b> Методологія формування плану проєкту та змін <b>Б6.32.</b> Базові знання інструментів візуалізації планів <b>Б6.33.</b> Методи фасилітації	<b>Б6.У1.</b> Розробляти плани переходу від поточного стану до цільового <b>Б6.У2.</b> Визначати певні ключові віхи та індикатори оцінювання проєкту змін <b>Б6.У3.</b> Створювати та управляти робочою групою, розподіляти ролі та обов'язки, забезпечувати підтримку та координацію (для розробки планів та реалізації проєктів змін)	<b>Б6.К1.</b> Проводити зустрічі для обговорення ходу розробки плану проєкту та узгодження дій <b>Б6.К2.</b> Проводити переговори та фасилітувати сесії для досягнення консенсусу та залучення підтримки від ключових учасників змін	<b>Б6.В1.</b> Відповідати за розробку детального плану змін з урахуванням результатів оцінки готовності до змін організації <b>Б6.В2.</b> Взаємодіяти з вигодонабувачами та керівниками організації щодо узгодження їх участі в плані переходу	

		<b>Б6.34.</b> Техніки прийняття групових рішень	<b>Б6.У4.</b> Збирати, аналізувати та інтерпретувати дані, що стосуються поточного та цільового станів організації		<b>Б6.В3.</b> Управляти командою проєкту змін під час розробки плану
<b>В.</b> Впровадження плану проєкту змін в організації	<b>В1.</b> Здатність керувати робочою групою задля впровадження плану проєкту переходу від поточного стану до цільового	<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.</b> Здатність залучати вигодонабувачів, агентів змін та інших ключових учасників змін до участі у впровадженні проєкту змін (плану переходу від поточного	<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	<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	<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	<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

	стану до цільового)	та взаємодії з різними групами людей <b>В2.34.</b> Методи організації групової роботи	комунікацію між учасниками змін <b>В2.У3.</b> Розробляти структуру та склад учасників зустрічей, спрямованих на залучення учасників змін	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 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 регіону/країни	<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 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	<b>В3.У1.</b> Розробляти та впроваджувати план комунікацій <b>В3.У2.</b> Обирати комунікаційні канали відповідно до розробленої системи комунікацій <b>В3.У3.</b> Аналізувати ефективність каналів комунікацій	<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	<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

		<p>проектах (моделі, стратегії, планування)</p> <p><b>В3.33.</b> Принципи адаптації комунікацій для різних аудиторій (вигодонабувачі, агенти змін, учасники змін)</p>	<p><b>В3.У4.</b> Виставляти точки контролю в побудованій системі комунікацій</p> <p><b>В3.У5.</b> Контролювати дотримання послідовності та релевантності інформації у повідомленнях для цільових аудиторій</p> <p><b>В3.У6.</b> Управляти кризовими комунікаціями та вирішувати конфлікти</p>	<p>висловлювати свої думки та занепокоєння</p> <p><b>В3.К3.</b> Управляти зворотним зв'язком: методи збору, аналізу та використання</p>	<p>відкритому обговоренню та підтримці змін</p> <p><b>В3.В5.</b> Оцінювати ефективність комунікацій та оперативно вносити корективи</p>
<b>В4.</b> Здатність управляти опором та конфліктами учасників змін	<p><b>В4.31.</b> Моделі та методи управління опором до змін</p> <p><b>В4.32.</b> Принципи роботи з опором: типи, причини та стратегії подолання</p> <p><b>В4.33.</b> Психологічні аспекти змін: реакції людей на зміни та способи їх підтримки</p> <p><b>В4.34.</b> Вплив організаційної культури та поведінки на опір змінам</p>	<p><b>В4.У1.</b> Ідентифікувати джерела опору та аналізувати їхні причини, щоб розробити ефективні стратегії подолання опору</p> <p><b>В4.У2.</b> Застосовувати інструменти та методики управління емоціями для зниження напруженості в конфліктних ситуаціях</p> <p><b>В4.У3.</b> Адаптувати комунікаційні стратегії до різних типів опору, щоб забезпечити ефективне донесення інформації та підвищити рівень залученості</p> <p><b>В4.У4.</b> Володіти різними методами подолання опору</p> <p><b>В2.У5.</b> Вирішувати конфлікти між різними</p>	<p><b>В4.К1.</b> Надавати обґрунтований зворотний зв'язок для запобігання опору змінам в організації</p> <p><b>В4.К2.</b> Проводити опитування певних груп, щоб ідентифікувати причини опору змінам та адаптувати стратегії взаємодії для підвищення сприйняття змін</p> <p><b>В4.К3.</b> Організовувати та проводити групові та індивідуальні зустрічі, спрямовані на вирішення конфліктів та зменшення опору</p> <p><b>В4.К4.</b> Чітко пояснювати вигоди змін та відповідати на питання учасників</p>	<p><b>В4.В1.</b> Відстежувати процес змін на постійній основі, щоб своєчасно виявляти джерела опору та конфліктів</p> <p><b>В4.В2.</b> Нівелювати та вирішувати конфлікти, коригуючи стратегії управління опором відповідно до виявлених проблем, щоб забезпечити ефективне впровадження змін</p> <p><b>В4.В3.</b> Надавати підтримку учасникам змін задля забезпечення їхньої залученості та мотивації</p>	

			групами учасників змін, з метою мінімізації ризиків та керування командною методикою	<b>B4.K5.</b> Вести переговори для досягнення компромісів та вирішення конфліктів	
<b>B5.</b> Здатність керувати системою розвитку навичок працівників, необхідних для роботи, відповідно до цільового стану	<b>B5.31.</b> Методи створення навчальних програм і планів розвитку персоналу <b>B5.32.</b> Інструменти оцінювання рівня знань і навичок працівників (тести, атестації, опитування) <b>B5.33.</b> Методи моніторингу й оцінювання ефективності навчання та розвитку	<b>B5.U1.</b> Проводити моніторинг результатів навчання та внесення коректив у програми розвитку <b>B5.U2.</b> Адаптувати навчальні підходи до різних категорій працівників та їх потреб <b>B5.U3.</b> Контролювати процес організації та проведення навчальних сесій	<b>B5.K1.</b> Проводити зустрічі щодо обговорення ефективності системи навчання та її покращення <b>B5.K2.</b> Взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми експертами для розробки та проведення навчальних програм <b>B5.K3.</b> Залучати працівників до активної участі в навчальному процесі	<b>B5.B1.</b> Керувати впровадженням системи навчання та розвитку згідно з запланованими метриками <b>B5.B2.</b> Контролювати якість навчальних матеріалів та заходів <b>B5.B3.</b> Аналізувати результати оцінки навчання та за потребою вносити коригування до системи навчання	
<b>B6.</b> Здатність вчасно адаптувати план проекту змін до нових обставин	<b>B6.31.</b> Принципи управління змінами у динамічному середовищі <b>B6.32.</b> Методи збору, аналізу та інтерпретації даних для	<b>B6.U1.</b> Оцінити вплив запланованих змін на організаційну структуру, культуру та інші організаційні фактори, щоб визначити потребу в їхній адаптації <b>B6.U2.</b> Розробити комплекс дій для адаптації	<b>B6.K1.</b> Проводити зустрічі для обговорення досягнень ключових показників ефективності кожного етапу (віхи) проекту <b>B6.K2.</b> Володіти техніками комунікацій, необхідними для захисту аргументів щодо	<b>B6.B1.</b> Своєчасно адаптовувати плани проєктів змін для забезпечення досягнення цілей проєктів <b>B6.B2.</b> Своєчасно виявляти і управляти ризиками, що можуть	

		<p>прийняття обґрунтованих рішень  <b>В6.33.</b> Методики аналізу потенційного впливу нових обставин на різні аспекти проекту  <b>В6.34.</b> Інструменти аналізу впливу змін</p>	<p>організаційної культури, щоб підтримати зміни та підвищити залученість співробітників  <b>В6.У3.</b> Управляти пріоритетами та ресурсами в умовах змін для ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків, підтримки ключових ініціатив і досягнення стратегічних цілей організації  <b>В6.У4.</b> Адаптувати стратегії управління змінами до конкретних викликів і можливостей</p>	<p>оперативної адаптації планів проєктів змін за потреби  <b>В6.К3.</b> Надавати обґрунтований зворотний зв'язок щодо необхідності внесення змін у план проєкту та того, як ці зміни впливають на різні групи учасників</p>	<p>вплинути на виконання плану проєкту  <b>В6.В3.</b> Відповідати за прийняття обґрунтованих рішень щодо змін в плані проєкту на основі аналізу даних та зворотного зв'язку</p>
<p><b>В7.</b> Здатність підбивати підсумки проєкту змін</p>	<p><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</p>	<p><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</p>	<p><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)</p>	<p><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</p>	

		<b>В7.34.</b> Метрики оцінки впливу змін на організацію			
<b>Г.</b> Підтримка впроваджених змін в організації	<b>Г1.</b> Здатність відслідковувати роботу організації відповідно до цільового стану	<p><b>Г1.31.</b> Методи моніторингу та оцінки відповідності роботи організації до цільового стану (картування процесів, порівняльний аналіз тощо)</p> <p><b>Г1.32.</b> Знання КПЕ та метрик змін</p> <p><b>Г1.33.</b> Використання інструментів збору, аналізу та візуалізації даних</p> <p><b>Г1.34.</b> Розуміння організаційних процесів та їхніх взаємозв'язків</p> <p><b>Г1.35.</b> Контроль впливу метрик змін на ефективність праці учасників змін</p>	<p><b>Г1.У1.</b> Картувати процеси для аналізу їхньої відповідності цільовому стану</p> <p><b>Г1.У2.</b> Проводити Gap Analysis для визначення розривів між поточним і цільовим станом</p> <p><b>Г1.У3.</b> Інтерпретувати та впроваджувати КПЕ та метрики змін</p> <p><b>Г1.У4.</b> Використовувати сучасні інструменти аналізу й візуалізації даних (Power BI, Tableau тощо)</p> <p><b>Г1.У5.</b> Мислити системно для розуміння та управління взаємозв'язками організаційних процесів</p>	<p><b>Г1.К1.</b> Володіти вмінням аргументовано представляти отримані за результатами аналізу висновки у документах та презентаціях</p> <p><b>Г1.К2.</b> Проводити зустрічі та обговорення, залучаючи учасників до висловлювання думок та досягнення домовленостей</p> <p><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</p>	<p><b>Г1.В1.</b> Розробляти та впроваджувати систему моніторингу для оцінки прогресу змін</p> <p><b>Г1.В2.</b> Виявляти розриви між поточним і цільовим станом та розробляти рекомендації для їхнього усунення</p> <p><b>Г1.В3.</b> Регулярно звітувати учасникам змін про прогрес і необхідність коригувань</p>

	<p><b>Г2.</b> Здатність проводити дії, необхідні для стабілізації впроваджених змін</p>	<p><b>Г2.31.</b> Інструменти і підходи для інтеграції змін у щоденну роботу організації  <b>Г2.32.</b> Методи оцінки тривалого впливу змін (КПЕ, 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</p>	<p><b>Г2.У1.</b> Розробляти та реалізовувати комунікаційні плани для закріплення змін  <b>Г2.У2.</b> Управляти ризиками, пов'язаними зі стабілізацією змін</p>	<p><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 проєкту 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</p>	<p><b>Г2.В1.</b> Забезпечувати впровадження нових процесів, стандартів і практик у повсякденну діяльність організації  <b>Г2.В2.</b> Відстежувати ефективність змін і регулярно надавати учасникам змін звітність про результати  <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</p>
--	---	---	--	---	---

Д. Супроводження діяльності процесами цифровізації	Д1. Здатність використовувати комп'ютерне та інше цифрове обладнання, системне і прикладне програмне забезпечення, мережу Інтернет та інструменти ШІ, які здатні підвищити ефективність виконаних задач, для здійснення передбачених функцій та дій	Д1.31. Види та функціонал професійних комп'ютерів та мобільних пристроїв Д1.32. Базові знання з застосування операційної системи професійних комп'ютерів та мобільних пристроїв Д1.33. Цифрові платформи та мобільні застосунки, які необхідні для виконання професійних обов'язків	Д1.У1. Використовувати різноманітні цифрові технології, включаючи інтернет-технології, хмарні рішення, аналітику даних, штучний інтелект тощо	Д1.Д2.Д3.К1. Вчасно інформувати про виявлення порушень у роботі цифрового обладнання та/або програмного забезпечення, згідно з посадовими інструкціями 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.В1. Самостійно використовувати цифрові пристрої відповідно до посадових інструкцій та розпоряджень 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 навчанню підлеглих новітнім технологіям та практикам управління змінами для забезпечення їхньої успішної адаптації до нових вимог та викликів
	Д2. Здатність знаходити в цифровому середовищі, організувати та зберігати дані, інформацію та цифровий	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		

	контент у структурованом у середовищі				
	<b>Д3.</b> Здатність інтерпретувати, оцінювати та управляти даними, інформацією та цифровим контентом	<b>Д3.31.</b> Способи інтерпретації, критичного оцінювання, управління даними, інформацією та цифровим контентом	<b>Д3.У1.</b> Аналізувати, порівнювати і критично оцінювати достовірність та надійність джерел отримання даних, інформації та цифрового контенту		
	<b>Д4.</b> Здатність захищати цифрові активи, пристрої, цифровий контент та ідентичність, особисті та конфіденційні дані згідно із процедурами організації	<b>Д4.31.</b> Ризики та загрози при використанні комп'ютерів, мобільних пристроїв, іншої техніки <b>Д4.32.</b> Вимоги до кібер гігієни <b>Д4.33.</b> Послідовність дій при виявленні несанкціонованого втручання <b>Д4.34.</b> Правила захисту персональних даних	<b>Д4.У1.</b> Дотримуватися правил кібер гігієни для захисту даних та безпеки комп'ютерів, іншої техніки <b>Д4.У2.</b> Виявляти несанкціоноване втручання	<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

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

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

### **1) Повне найменування розробника професійного стандарту**

Громадська організація «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 співзасновник ТОВ «Акселератор нових продуктів»
4. Кобилянська Олена Вікторівна - голова правління ГО «АСМП Україна», CEO Unicorn Solutions & Consulting, тьюторка Фінансової Академії Актив практичного курсу «Ризик-менеджмент»
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 - директорка з питань комплаєнсу та казначейства ГО «АСМП Україна», 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. Ровчак Лариса Володимирівна - керівник Департаменту профспілкового руху та зв'язків з громадськими організаціями Федерації професійних спілок України

10. Сєлезєнєва Валерія Олександрівна - експертка з комунікацій, директорка з комунікацій ГО «АСМП Україна»
11. Сутулін Віктор Костянтинівич - провідний економіст Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, член Професійної спілки працівників Фонду гарантування вкладів фізичних осіб
12. Чернишова Ірина Альбертівна- 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 «QER™ Курс Q000236 «Change Management»

**2) Назва та реквізити документа, яким затверджено професійний стандарт**  
Наказ Правління ГО «АСМП Україна» від 06 листопада 2025 р. № 02-ПС

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

Висновок Національного агентства кваліфікацій, схваленого рішенням Національного агентства кваліфікацій № 9 протокол № 59 (253) від 30 жовтня 2025 р., про дотримання під час підготовки проєкту 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 31.05.2017р. № 373 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30.05.2025 №622)

**4) Реквізити висновку Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні про погодження проєкту професійного стандарту**

Висновок Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні від 26 вересня 2025 р. № 01-12/768-СПО щодо погодження проєкту професійного стандарту «Менеджер (управитель) з управління змінами в Організації»

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