

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ТИМЧАК НАЗАРІЙ ТАРАСОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Томчук О.В., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д. е. н., професор

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК:

(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Тимчак Н. Т. Формування ефективної команди в умовах цифровізації медичних послуг. Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування», Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025.

У представленій кваліфікаційній (магістерській) роботі проаналізовано сутність, цілі та особливості командної роботи в сфері охорони здоров'я, окреслено підходи до оцінки ефективності команди з класичні та сучасної точки зору, визначено вплив цифровізації на трансформацію організаційної взаємодії в медичних установах. Практична частина роботи представлена аналізом чинників ефективності команд у процесі цифровізації медичних послуг у ТОВ «Комфортмедика», здійсненого на основі загальної оцінки роботи підприємства, структури, складу та цифрових компетенцій команди, а також діагностики рівня взаємодії, мотивації, адаптивності та стійкості команди до змін. У підсумковій частині роботи розроблено пропозиції щодо оптимізації складу, ролей та взаємодії в команді з урахуванням цифрових викликів, наведено механізми впровадження моделей управління змінами та цифрового лідерства в командній роботі, здійснено оцінку очікуваних результатів і соціально-економічного ефекту запропонованих рішень.

Ключові слова: команда, командна робота, управління командою, медичні послуги, цифрове медичне середовище.

Рис. 10, Табл. 22., Літ. 32

ABSTRACT

Tymchak N. Formation of an effective team in the context of digitalization of medical services. Specialty 073 Management, Educational Program "Management of Organizations and Administration". Vasyl' Stus Donetsk National University, 2025.

The submitted master's thesis analyzes the essence, objectives, and specifics of teamwork in the healthcare sector. It outlines approaches to assessing team

effectiveness from both classical and modern perspectives and determines the impact of digitalization on the transformation of organizational interaction within medical institutions. The practical part of the thesis presents an analysis of team effectiveness factors during the digitalization of medical services at LLC "Comfortmedica." This analysis is based on a general assessment of the enterprise's performance, structure, composition, and the team's digital competencies, as well as a diagnosis of the level of interaction, motivation, adaptability, and team resilience to change. The final part of the paper develops proposals for optimizing team composition, roles, and interaction, taking into account digital challenges. Furthermore, it presents mechanisms for implementing change management models and digital leadership in teamwork, and evaluates the expected results and the socio-economic effect of the proposed solutions.

Keywords: team, teamwork, team management, medical services, digital healthcare environment.

Fig. 10, Tab. 22., Ref. 32

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В МЕДИЧНІЙ СФЕРІ	8
1.1. Сутність, цілі та особливості командної роботи в сфері охорони здоров'я	8
1.2. Підходи до оцінки ефективності команди: класичні та сучасні моделі	15
1.3. Вплив цифровізації на трансформацію організаційної взаємодії в медичних установах	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНД У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ТОВ «КОМФОРТМЕДІКА»	37
2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження та цифрового середовища його функціонування	37
2.2. Оцінка організаційної структури, кадрового складу та цифрових компетенцій команди	47
2.3. Діагностика рівня взаємодії, мотивації, адаптивності та стійкості команди до змін	54
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В ЦИФРОВОМУ МЕДИЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	64
3.1. Пропозиції щодо оптимізації складу, ролей та взаємодії в команді з урахуванням цифрових викликів	64
3.2. Впровадження моделей управління змінами та цифрового лідерства в командній роботі	73
3.3. Оцінка очікуваних результатів і соціально-економічного ефекту запропонованих рішень	83
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким упровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності, зокрема й у медичні послуги. Телемедицина, електронні медичні картки, мобільні застосунки для моніторингу стану здоров'я та автоматизовані інформаційні системи стають невід'ємними елементами охорони здоров'я. Усе це висуває нові вимоги до організації праці та комунікації в медичних установах і бізнесі, пов'язаному із медичною та фармацевтичною сферою.

У цих умовах зростає потреба у формуванні ефективних команд, здатних швидко адаптуватися до технологічних змін, забезпечувати якісну міждисциплінарну взаємодію та приймати обґрунтовані рішення на основі цифрових даних. Проблема підбору, навчання та координації медичного персоналу в умовах цифровізації є актуальною як для України, так і для світової практики, адже від ефективності командної роботи залежить доступність, якість та безпека медичних послуг.

Розвитку теоретико-методологічних формування командами присвячені праці відомих дослідників сучасності як в Україні, так і за її межами: Армстронг М., Бублик М., Завербний А., Гуцуляк Н., Синиченко А., Кауфман, Таненбаум С., Берд Р., Салас І., Ньюстром С., К. Девіс К., Нейзел Є., Рай Л., Торрінгтон Д., Такман Б. та інші. Дослідженням питання діяльності команд та побудови моделей оцінки ефективності займалися Катценбах Дж., Сміт Д., Ломбардо М., а з питань ефективності медичних команд - Вороненко Ю., Грабовський В., Клименко П., Дмитрук О., Свінцицька О. та ряд інших. Одночасно з тим, інсує потенціал дослідження теоретичної та практичної сфери в тематиці ефективного командного менеджменту в медичній сфері, зокрема в Україні.

Метою кваліфікаційного (магістерського) дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей формування ефективної команди в умовах цифровізації медичних послуг, а також розробка рекомендацій

щодо удосконалення організаційних підходів до управління персоналом у сфері охорони здоров'я та фармацевтики.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- визначити сутність, цілі та особливості командної роботи в сфері охорони здоров'я;
- охарактеризувати класичні та сучасні підходи до оцінки ефективності команди;
- проаналізувати вплив цифровізації на трансформацію організаційної взаємодії в медичних установах;
- навести загальну характеристику об'єкта дослідження та цифрового середовища його функціонування;
- провести оцінку організаційної структури, кадрового складу та цифрових компетенцій команди;
- здійснити діагностику рівня взаємодії, мотивації, адаптивності та стійкості команди до змін;
- розробити пропозиції щодо оптимізації складу, ролей та взаємодії в команді з урахуванням цифрових викликів;
- окреслити напрями впровадження моделей управління змінами та цифрового лідерства в командній роботі;
- провести оцінку очікуваних результатів і соціально-економічного ефекту запропонованих рішень.

Об'єкт дослідження – формування ефективної команди в умовах цифровізації.

Предмет дослідження – процеси, механізми, ефективність управління командами в медичній сфері з урахуванням впливу цифровізації.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань в роботі застосовано комплекс **методів**, що поєднує теоретичні та емпіричні підходи: аналіз та синтез наукової літератури – для узагальнення існуючих теоретичних підходів до проблеми командоутворення, цифровізації медичних послуг та управління персоналом у сфері охорони здоров'я; порівняльний аналіз – для

дослідження міжнародного та українського досвіду формування ефективних медичних команд в умовах цифрових трансформацій; соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання) – для збору первинної інформації щодо ставлення медичного персоналу до цифрових технологій, їхнього впливу на організацію командної роботи, а також для виявлення бар'єрів і мотиваційних чинників. статистичні методи обробки даних – для узагальнення результатів кількісного та якісного аналізу ефективності командної роботи з урахуванням цифрових інструментів, оцінки фінансових та соціальних показників роботи підприємства; системний підхід – забезпечує комплексне бачення проблеми, оскільки дозволяє розглядати команду як цілісну систему, що функціонує у взаємодії з технологічним, організаційним та соціальним середовищем.

Теоретичне та практичне значення роботи полягає у вдосконаленні методичного інструментарію оцінки ефективності командної роботи, подальшому розвитку механізмів впровадження цифрового лідерства та моделей управління змінами, а також впровадження представлених рекомендацій щодо підвищення ефективності команд в медичній сфері в умовах цифровізації сфери охорони здоров'я.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження пройшли апробацію в рамках роботи XXV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталий економічний зростання», в межах якої було представлено тези дослідження (Додаток А).

В структурі роботи міститься вступ, три розділи, загальній висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи викладено на сторінках 90 сторінках тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В МЕДИЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність, цілі та особливості командної роботи в сфері охорони здоров'я

Найвищою цінністю, показником цивілізованості держави, головним критерієм доцільності та ефективності багатьох сфер господарської діяльності, необхідним компонентом розвитку і соціально-економічного зростання всіх країн світу є здоров'я населення, яке забезпечується за допомогою функціонування системи охорони здоров'я.

Система охорони здоров'я – це потужний комплекс, який складається із державних (або приватних), кадрових, інформаційних ресурсів, організацій, інституцій, фінансових коштів, матеріалів, обладнання, комунікацій, транспорту, загального керівництва та управління. Національні системи охорони здоров'я різних держав мають свої особливості, але всі вони працюють з метою покращення здоров'я населення за рахунок постійного удосконалення рівня надання медичних послуг в країні [11].

Вирішенням міжнародних проблем охорони здоров'я і координацією діяльності в цій сфері займається створений в 1948 році спеціалізований заклад ООН – Всесвітня організація охорони здоров'я. Її головна мета – досягнення всіма народами найбільш високого рівня здоров'я населення, для чого розробляються шляхи трансформації охорони здоров'я і підвищення якості медичних послуг у всьому світі.

У 80-х роках ХХ століття була розроблена і прийнята стратегія «Здоров'я для всіх», в основу якої покладений розвиток первинної медико-санітарної допомоги і яка базується на шести головних принципах: забезпеченні рівних можливостей для підтримки і прокращення здоров'я, профілактиці захворювань, широкій співпраці державних організацій і громадських об'єднань у вирішенні питань здоров'я і навколишнього середовища, участі всього населення у

вирішенні завдань досягнення здоров'я для всіх, орієнтації системи охорони здоров'я на забезпечення адекватної і доступної первинної медичної допомоги, налагодженні міжнародної співпраці для вирішення проблем здоров'я на наднаціональному рівні [11]. Стратегія розвивається і доповнюється відповідно до нових реалій світового розвитку.

Проблема здоров'я людини – одна із найбільш складних і комплексних проблем сучасності, шляхи і засоби його відновлення, збереження і розвитку вивчаються широким колом науковців всього світу. Одним із найважливіших показників стану здоров'я є рівень розвитку адаптивних систем організму людини [4, с. 16]. Здоров'я – це процес збереження і розвитку фізіологічних, біологічних і психічних функцій людини, оптимальної трудової діяльності за максимальної тривалості активного творчого життя [16], максимальний рівень якого має забезпечуватись державою для кожного члена суспільства.

Зміни і виклики, які відбуваються в сучасному економічному просторі, кардинально впливають на системи охорони здоров'я всіх країн світу. З кожним новим етапом розвитку науки, культури, цивілізації змінюється також і ставлення до ролі здоров'я людини та напрямів підвищення ефективності систем його охорони. Сьогодні здоров'я людини, визнання її високої соціальної значущості, гармонійний розвиток особистості, формування позитивного ставлення до здорового способу життя вважаються необхідними умовами розкриття людських здібностей і можливостей суспільного прогресу [11, С. 12 - 17]. Найголовнішою зміною сучасності є перехід від зосередження на розробці новітніх технологій лікування до всебічного розвитку культури здоров'я.

На 77 сесії Всесвітньої асамблеї охорони здоров'я прийнята Глобальна стратегія в області охорони здоров'я на 2025-2028 роки, в якій розроблені дії по забезпеченню рівності в області охорони здоров'я і стійкості систем охорони здоров'я в умовах турбулентності [25].

Принципи функціонування, реформування і розвитку національних систем охорони здоров'я залежать від форм їх організації, а моделі не мають жорсткої класифікації і відрізняються типами відносин власності об'єктів охорони

здоров'я, способами фінансування проєктів охорони здоров'я, механізмами стимулювання медичних працівників (які надають медичні послуги) і населення (яке отримує медичні послуги), методами надання і формами контролю обсягів і якості медичної допомоги.

В Україні на сьогоднішній день діє змішана система охорони здоров'я – бюджетно-страхова, а також працює ринок приватних медичних послуг. Протягом тривалого часу проводяться реформи сфери охорони здоров'я.

До складу системи охорони здоров'я в Україні входять лікувально-профілактичні заклади, заклади охорони материнства та дитинства, заклади швидкої допомоги, санаторно-лікувальні заклади, заклади медичної освіти та науково-дослідницькі заклади, заклади санітарно-епідеміологічного нагляду, аптечні установи, підприємства медичної і фармацевтичної промисловості, заклади медичного страхування, заклади патолого-анатомічної, судово-медичної, судово-психіатричної експертизи, приватні лікувальні організації, телемедицина (рис. 1.1).

В системі охорони здоров'я працюють фахівці не тільки медичної галузі, але й багатьох інших. Відповідно до стратегії сталого розвитку «Україна-2020», затвердженої Указом Президента України від 12 січня 2015 року, а також зобов'язань у рамках Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, однією із актуальних задач сьогодення є створення оптимальних умов для реалізації потенціалу кожного громадянина та досягнення адекватних стандартів якості життя і благополуччя населення.

Національна система охорони здоров'я в Україні на сьогоднішній день функціонує і розвивається відповідно до концепції, метою якої є покращення здоров'я громадян через надання вільного вибору медичної організації і лікаря, забезпечення якісними ліками, сучасним обладнанням, приміщеннями, матеріалами та послугами, забезпечення високого рівня підготовки фахівців, впровадження нових фінансових моделей роботи та економічних стимулів. Система охорони здоров'я вирішує різноманітні складні завдання, які потребують не тільки наявності і постійного вдосконалення відповідних

професійних і особистісних компетенцій персоналу, але й формування і розвитку навичок командної роботи. Практично всі медичні спеціальності передбачають розвиток командної роботи як однієї із найважливіших компетенцій персоналу.



Рисунок 1.1 Система охорони здоров'я в Україні

Джерело: складено автором за [4; 11]

У сфері надання медичних послуг командна робота відіграє вирішальну роль. Лікарі, медичні сестри, адміністративний персонал та інші спеціалісти повинні працювати разом для забезпечення високоякісного медичного обслуговування пацієнтів. Успішна робота команд в медицині базується на довірі, комунікаціях та повазі. Спільна праця, поєднання зусиль, гармонійна та узгоджена діяльність медичної команди сприяють досягненню високих результатів в лікуванні та догляді пацієнтів. Не менш важливі функції виконують

адміністративні, забезпечувальні, виробничі, наукові, освітні команди та команди працівників, які займаються цифровізацією.

У сфері охорони здоров'я працюють різноманітні команди, склад і задачі яких залежать від галузі діяльності і закладу системи охорони здоров'я: єдині команди медичних працівників, команди швидкої допомоги, крос-функціональні команди, команди фахівців різних відомств, екстрено створені команди, управлінські команди, команди працівників закладів санітарно-епідеміологічного нагляду, команди працівників аптечних мереж, команди працівників підприємств з вироблення медичної та фармакологічної продукції, команди працівників галузі медичного страхування, команди працівників приватних медичних закладів, команди працівників закладів медичної освіти та науково-дослідницьких закладів, команди працівників галузі телемедицини, команди спеціалістів з цифровізації медичних послуг. Але в центрі уваги і діяльності всіх перелічених команд прямо або опосередковано знаходиться людина із її індивідуальними характеристиками.

Незважаючи на визнання в науково-практичному середовищі потреби в командній роботі і необхідності розвитку відповідних компетенцій персоналу, в галузі охорони здоров'я відсутній комплексний підхід до визначення цілей, сутності та особливостей ефективної командної роботи. Команда в сфері охорони здоров'я – це група людей, які мають високу кваліфікацію у визначеній галузі, максимально віддані загальній цілі своєї організації, для досягнення якої спільно працюють в умовах відкритості і довіри, взаємно узгоджуючи свою роботу [16].

Сутність командної роботи в галузі охорони здоров'я полягає в злагодженому функціонуванні колективу, взаємодії працівників, що дозволяє команді функціонувати максимально стабільно і демонструвати ефективні показники.

Метою створення медичних команд є покращення координації та ефективності роботи, забезпечення якісного та безпечного обслуговування пацієнтів, запобігання виникненню помилок, професійне зростання, раціональне

управління ресурсами. Якщо лікарі, медичні сестри ті інші спеціалісти добре співпрацюють, обмінюються інформацією і діють злагоджено, це сприяє наданню пацієнтам кращого лікування і допомагає врятовувати життя. Така команда також ефективніше керує розкладом лікувальних процесів і використанням ресурсів, економить час і фінанси медичних закладів і пацієнтів. Допущення навіть незначних помилок в медичних процедурах може мати серйозні наслідки для пацієнтів, тому згуртованість і злагоджена робота є невід'ємними якостями успішної роботи медичних команд.

Метою немедичних команд галузі охорони здоров'я відповідно до цілей роботи підрозділів є своєчасне і в належному обсязі забезпечення медичних команд необхідними приміщеннями, обладнанням, ліками, матеріалами, інструментами, приладами, комп'ютерами, програмним забезпеченням, транспортом, зв'язком, інтернетом, освітніми, науковими, інформаційними, побутовими послугами, фінансами, налагодження чіткої ефективної роботи всіх закладів системи охорони здоров'я.

Особливостями створення і функціонування команд в сфері охорони здоров'я є необхідність компетентного підбору персоналу зі здатністю до командної роботи, безперервне навчання та розвиток персоналу, підвищені вимоги до здатності персоналу до швидкої адаптації і гнучкості, чіткий розподіл ролей і обов'язків, відкритість працівників до спілкування і наявність системи комунікації, формування добре розвинутої системи мотивації працівників, (рис.1.2).

В процесі підбору персоналу, окрім професійних навичок, необхідно враховувати особистісні якості – комунікабельність, емпатію і здатність до командної роботи. Безперервне навчання і професійний розвиток працівників є базою підвищення якості роботи і мотивації персоналу.

В умовах швидкої зміни медичного ландшафту вкрай важливою є здатність команди швидко адаптуватись до нових умов і приймати правильні оперативні рішення.

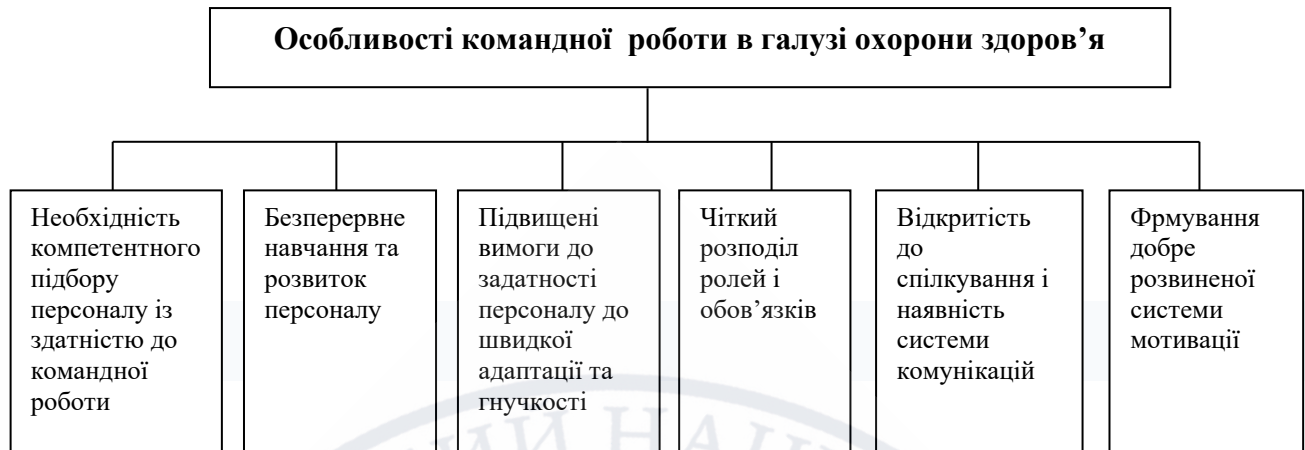


Рисунок 1.2 Особливості командної роботи в галузі охорони здоров'я

Джерело: складено автором

Для виключення конфліктних ситуацій і підвищення продуктивності кожен працівник повинен чітко усвідомлювати свої задачі, обов'язки і зону відповідальності [13]. Непорозуміння і відсутність спілкування можуть призвести до втрати ефективності і спровокувати конфлікти в команді, тому дуже важливо налагоджувати відкритий діалог, організовувати регулярні наради та фідбек. Створенню конструктивного мікроклімату в команді і підвищенню мотивації працівників сприяє ретельно розроблена система оцінки ефективності, матеріальні та нематеріальні форми заохочення.

Найсучаснішою тенденцією розвитку командної роботи в системі охорони здоров'я є персоналізований підхід до пацієнта. Зростає вплив пацієнта як споживача медичних послуг, який отримує доступ до інформації про своє здоров'я і очікує все більш зручного, комплексного, прозорого і персоналізованого медичного обслуговування. З'являються нові форми команд – мультидисциплінарні команди та команди, орієнтовані на турботу, запровадження яких дозволяє покращити якість життя пацієнтів, якість роботи і рівень задоволеності медичного персоналу, економити державні витрати на охорону здоров'я.

Потреба в комплексних мультидисциплінарних командах, які створюються на основі міждисциплінарної допомоги, зумовлена підвищенням

складності спеціалізованої клінічної допомоги, зростанням числа хронічних захворювань, збільшенням віку населення [12]. В процесі надання всебічної медичної допомоги пацієнтам професіонали з різних дисциплін працюють разом, розробляють методи лікування, зорієнтовані на пацієнта, оцінюють варіанти і плани лікування, в яких приймають участь пацієнти та їх сім'ї, надають високоякісну допомогу.

Сумісна робота медичних працівників знижує число помилок і підвищує безпеку пацієнтів, запобігає професійному вигоранню, сприяє відкритості комунікацій із пацієнтами, попереджає конфлікти. Такі команди сприяють покращенню медичної допомоги, їх учасники збирають, модифікують, комбінують і використовують більшу кількість різноманітних знань для прийняття рішень, генерують ідеї і забезпечують підвищення ефективності виконання задач у порівнянні із одноособовою роботою.

1.2. Підходи до оцінки ефективності команди: класичні та сучасні моделі

В галузі охорони здоров'я, як і в інших сферах діяльності, розвивається і поширюється командний менеджмент, який допомагає медичним закладам і організаціям створювати і розвивати потужні результативні команди. Ефективність команди в медичному закладі – це не тільки основа успішного виконання задач і сукупність кваліфікованих працівників, але і злагоджений механізм, який потребує постійної уваги і управління, і ключ до високої якості медичного обслуговування.

Команда може сформуватись природним шляхом, і основною передумовою в такому разі є наявність сильної і міцної корпоративної культури. Але в умовах швидких змін зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищення можливостей медицини в лікуванні складних захворювань, переміщення фокусу уваги з методів лікування на особистість пацієнта, пришвидшення процесів цифровізації медицини виникають нові нестандартні задачі і ситуації, для вирішення яких вже недостатньо високої професійної

майстерності і взаєморозуміння працівників. Сучасним організаціям охорони здоров'я потрібні високопрофесійні, висококваліфіковані, згуртовані команди, налаштовані на досягнення поставленої мети з найменшими фінансовими, організаційними, психологічними витратами [15].

Основними концептуальними напрямками формування команд є такі підходи: рольовий, синергетичний, особистісний, інноваційний, гнучкий, орієнтований на людей та орієнтований на завдання (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 Концептуальні напрями формування команд

Джерело: складено автором за [5]

Сьогодні спеціалісти всіх галузей досліджують способи формування різноманітних типів команд. В галузі охорони здоров'я пильної уваги

потребують децентралізовані, віддалені команди, мультидисциплінарні команди та команди, члени яких володіють кардинально протилежними і відмінними від інших досвідом та цінностями. Всі ці напрями потребують розробки нових методів і стратегій розвитку внутрішніх талантів, формування успішних лідерів.

Одним із розповсюджених напрямів формування команд є рольовий підхід. При формуванні ефективних команд використовують такі способи, як визначення ролей, встановлення ділових правил та постійна комунікація. Найпоширенішою класифікацією командних ролей є розробка відомого англійського вченого Р. М. Белбіна (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Класифікація головних командних ролей за Р.М. Белбіном

№ з/п	Командні ролі	Характеристика командних ролей
1.	Генератор ідей	Створює нові ідеї, надає пропозиції, розробляє рішення складних проблем
2.	Аналітик	Оцінює всі ідеї і пропозиції, аналізує проблеми
3.	Координатор	Вміло розподіляє ресурси, змушує всіх працювати, встановлює пріоритети, бачить таланти і розвиває членів команди для досягнення спільних цілей. Володіє широкими поглядами і здоровим глуздом, зрілий, врівноважений, викликає довіру. Як правило, користується повагою
4.	Реалізатор	Необхідний для успішної організації справи, інтенсивно працює, методично вирішує проблеми, має високий рівень самоконтролю і дисципліни, працелюбний, ефективний, надійний
5.	Контролер	Забезпечує виконання завдань, уважний до деталей, орієнтується на високі стандарти, старанний, добросовісний, доводить розпочате до кінця
6.	Мотиватор	Людина з високою мотивацією і сильною потребою в досягненнях, хороший менеджер, енергійний мотиватор, прихильник нестандартних рішень. Любить керувати і змушує всіх працювати, додає енергію всій команді
7.	Дослідник ресурсів	Налагоджує контакти із зовнішнім оточенням, успішно проводить переговори, вміє отримувати інформацію від людей, заповзятливий, бачить нові можливості і розвиває ідеї
8.	Душа команди	Джерело хорошої атмосфери і гармонії всередині команди. Опора команди, гнучкий, лояльний, вміє попереджувати міжособистісні проблеми
9.	Спеціаліст	Високопрофесійний в своїй галузі, експерт, захоплений і відданий справі, фокусується на підтримці професійного рівня.

Джерело: складено автором за [8]

Ролі групуються за трьома категоріями: ролі дії (мотиватор, реалізатор, контролер), соціально направлені ролі (координатор, дослідник ресурсів, душа команди) та інтелектуальні ролі (генератор ідей, аналітик, спеціаліст). Для забезпечення ефективного виконання ролей за кожним членом команди закріплюються конкретні ділові правила та обов'язки, налагоджується постійна

відкрита комунікація між членами команди для уникнення дублювання завдань та посилення порозуміння.

При особистісному підході застосовується оцінка здібностей членів команд, їх підтримка і розвиток, управління конфліктами.

Синергетичний підхід передбачає створення атмосфери творчої співпраці та щирої підтримки, розвитку довіри, спільної відповідальності, кооперативної праці, щоб кожен член команди відчував себе частиною великого і успішного проєкту. При підході, орієнтованому на завдання, визначаються чіткі конкретні цілі для команди та окремих членів, проводиться розподіл завдань відповідно до спеціальностей і навичок кожного члена команди, здійснюється систематичний моніторинг їх виконання, вчасно вносяться корективи.

У підході, орієнтованому на людей (працівників), проводять тренінги з розвитку працівників і цілеспрямовану роботу над командним духом, виховання лідерів і налагодження співпраці між ними, працюють над задоволеністю членів команди працею, розвивають комунікаційні навички, в команді підтримується позитивний робочий клімат з метою залучення і утримання талановитих працівників. Інноваційний підхід до створення ефективних команд передбачає всеосяжну підтримку творчості, експериментів та ініціатив для знаходження найбільш ефективних рішень [5-7].

Особливістю гнучкого підходу є його універсальність і здатність враховувати різноманітні зміни зовнішнього середовища завдяки використанню адаптивного управління, розвитку гнучкості і підтримки відкритості. Для стабільного обміну інформацією налагоджуються комунікації між членами команди [3].

Особливості ринку праці в кожній галузі економіки накладають певні обмеження на використання тих чи інших способів формування ефективних команд, тому слід враховувати процеси плинності кадрів, особливо серед талановитих працівників [5].

Для того, щоб працівник відчув себе членом команди, необхідно:

- чітко розподілити ролі, обов'язки, відповідальність;

- налагодити періодичні зустрічі, наради, обговорення;
- встановити чіткі правила поведінки і взаємодії, правила дистанційної роботи і режиму робочого дня (при віддаленій роботі);
- в умовах дистанційної роботи члени команди повинні користуватись одним чатом і підтримувати постійний зв'язок для спілкування і швидкого вирішення питань;
- поєднати високий ступінь самостійності команд із контролем менеджера лише у контрольних точках, визначити реальні дедлайни і процедури контролю;
- розробити правила вирішення конфліктів;
- запровадити ефективний зворотний зв'язок: якщо у членів команди виникають питання, проблеми, пропозиції, кожен з них має бути впевнений, що може звернутись до керівника і отримати необхідну підтримку або пораду;
- в основу формування команди необхідно покласти принцип добровільного входження, тоді всі члени команди будуть добровільно приймати на себе відповідальність і мати базисну мотивацію та дисциплінованість;
- забезпечити професійне зростання членів команди відповідно до їх потреб;
- в умовах дистанційного управління застосовувати CRM-системи, які надають можливість створити «внутрішній офіс» (Trello, Asana, YouGile, Microsoft Teams, Jira тощо). Такі системи і платформи мають власні чати, можливість обміну файлами, відео- та аудіо- спілкування, розміщування задач, презентацій, приміток, слідкування за процесами виконання задач, вимірювання продуктивності [14].

Проблема оцінки ефективності команд як процес, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони колективу, визначити напрями покращення роботи і вжити заходи для досягнення поставлених цілей, постійно привертає увагу науковців, дослідників, представників бізнесу.

Підходи до оцінки ефективності команд можна поділити на класичні і сучасні. Класичні підходи зорієнтовані на аналіз результатів виконання командою поставлених задач як виробничої одиниці, досягнення запланованих показників

діяльності, задоволеності споживачів, вивчення динаміки взаємодії між членами команди, проведення самооцінки учасниками команди [9]. Класичні підходи здебільшого оцінюють кількісні показники діяльності команд, які можна виміряти, запланувати, досягти. Залежно від специфіки команди визначається набір показників, методик і інструментів оцінки.

Сучасні підходи більше орієнтовані на якісну оцінку, допомагають вивчати внутрішні процеси і фактори командної взаємодії, їх вплив на результати діяльності за допомогою метрик продуктивності, якості роботи, задоволеності клієнтів рівнем обслуговування, показників мотивації працівників, задоволеності керівництвом, відносинами всередині команди, дозволяють виявляти необхідні, існуючі і відсутні навички і компетенції працівників, обирати шляхи їх отримання і розвитку; проводиться регулярне оцінювання розвитку і діяльності команд з метою підвищення їх ефективності.

Фундаментальною для розуміння ієрархії командних проблем є модель GRPI, розроблена І. Рубіним, М. Пловником та Р. Фраєм, яка постулює, що ефективність команди залежить від послідовного налаштування чотирьох рівнів [24]:

- цілі (Goals): чіткість, узгодженість та прийняття спільних завдань. В умовах цифровізації медицини це означає розуміння персоналом необхідності переходу на нові електронні системи;
- ролі (Roles): розмежування повноважень та відповідальності;
- процеси (Processes): механізми прийняття рішень та комунікації (включно з цифровими каналами);
- міжособистісні відносини (Interpersonal Relationships): довіра та клімат у колективі.

Автори наголошують, що конфлікти на рівні стосунків часто є лише симптомом невизначеності на рівні цілей або ролей. Модель проста і корисна, але статична, не враховує стадії розвитку команди і вплив емоцій на командну роботу.

Інший погляд пропонують Дж. Катценбах і Д. Сміт, які у своїй моделі розмежовують поняття «робоча група» та «команда». Згідно з їхнім підходом, основою ефективності є не просто сума індивідуальних результатів, а колективний продукт праці та взаємна відповідальність. Модель будується у

формі трикутника, вершинами якого є результати діяльності, продукти колективної праці та особистісне зростання [21]. Для медичних закладів це критично важливо, оскільки перехід до пацієнтоорієнтованої моделі вимагає саме командної синергії лікарів різних спеціалізацій, а не їхньої відокремленої роботи.

Системний підхід до ефективності демонструє модель 7Т (М. Ломбардо та Р. Айхінгер). Автори виділяють п'ять внутрішніх та два зовнішніх фактори успіху. До внутрішніх належать: спрямованість (Thrust), довіра (Trust), талант (Talent), навички командної роботи (Teaming Skills) та виконання завдань (Task Skills). Особливу увагу в контексті нашого дослідження привертають зовнішні фактори: час (Time) та територія (Territory) [26]. Під «територією» в сучасних умовах слід розуміти не лише фізичний простір, а й цифрове середовище та ресурсне забезпечення, необхідне для впровадження медичних інформаційних систем.

Фокус на динаміці співпраці в середині команди знаходимо в авторів Ф. Лафасто і К. Ларсон у їх моделі «П'ять динамік командної роботи». В описаній моделі ключова концепція будується за принципом «від індивідуального до загального» [22]. Ефективність починається з члена команди (його компетентності та відкритості), переходить на рівень стосунків, далі – до здатності вирішувати проблеми, ефективного лідерства і завершується аналізом організаційного середовища. Ця модель дозволяє діагностувати, на якому етапі відбувається «збій»: чи це опір окремих лікарів цифровізації, чи токсична культура в установі загалом.

Автори вперше визначили, що слід розрізняти три типи команд: команди вирішення проблем, творчі команди і тактичні команди, а їх ефективність можна оцінювати за такими критеріями: зворотний зв'язок від кожного члена команди, взаємодопомога і підтримка, розуміння членами команди спільності і взаємозалежності; лідер команди – приклад для інших; результат роботи в команді повинен відповідати визначеним критеріям; процеси, які виникають в

команді, зміцнюють і покращують роботу команди в майбутньому; розширення кола знань.

Окремої уваги заслуговує модель ефективності Р. Хекмана, яка зміщує акцент з психології учасників на організаційний дизайн. Хекман стверджує, що лідер повинен створити п'ять передумов (enabling conditions) для успіху: реальна команда (стабільний склад); переконливий напрямок (мотивуюча мета); сприятлива структура (норми та процеси); підтримуючий організаційний контекст (система винагород, доступ до інформації); експертний коучинг (навчання). В умовах впровадження цифрових послуг фактори «підтримуючого контексту» та «коучингу» стають вирішальними, оскільки без належного навчання та технічної підтримки навіть найбільш мотивована медична команда не зможе працювати ефективно [20].

Найбільш поширеною моделлю для діагностики дисфункцій є піраміда П. Ленціоні. Вона ідентифікує п'ять бар'єрів, що перешкоджають продуктивності: відсутність довіри, страх конфлікту, брак зобов'язань, уникнення відповідальності та неуважність до результатів [23]. Згідно бачення автора ефективність командної взаємодії досягається за умови швидкого подолання цих бар'єрів. У медичному середовищі «відсутність довіри» (базовий рівень піраміди) часто проявляється у небажанні персоналу визнати свою некомпетентність у нових цифрових інструментах, що блокує подальший розвиток команди.

Узагальнимо окреслені моделі та підходи у табл. 1.2.

Аналіз наведених моделей свідчить, що жодна з них окремо не охоплює всього спектру викликів, що постають перед медичними командами в умовах цифровізації. Модель GRPI дає чітку структуру, Хекман наголошує на ресурсному забезпеченні, а Ленціоні – на психологічному кліматі. Тому в практичній частині дослідження доцільно використовувати інтегрований підхід, який поєднуватиме діагностику структурної чіткості (цілі та ролі) з оцінкою цифрових компетенцій та психологічної готовності команди до змін.

Таблиця 1.2 Порівняльна характеристика моделей оцінки ефективності командної роботи

Назва моделі та автори	Ключовий фокус дослідження	Основні складові елементи	Застосовність в медичній сфері
GRPI (І. Рубін, М. Пловник, Р. Фрай) [24]	Ієрархія проблем. Структурно-функціональний підхід до діагностики	1. Цілі (Goals) 2. Ролі (Roles) 3. Процеси (Processes) 4. Міжособистісні стосунки (Interpersonal)	Дозволяє швидко виявити, чи розуміє медичний персонал нові цифрові цілі та чи чітко розподілені ролі при роботі з МІС (медичними інформаційними системами)
Модель командної ефективності (Дж. Катценбах, Д. Сміт) [21]	Результативність. Відмінність команди від робочої групи	1. Колективні продукти праці 2. Взаємна відповідальність 3. Взаємодоповнюючі навички	Актуальна для формування мультидисциплінарних бригад, де важлива синергія навичок (медичних та цифрових)
Модель 7Т (М. Ломбардо, Р. Айхінгер) [26]	Комплексність. Поєднання внутрішніх факторів команди та зовнішнього середовища	1. Спрямованість (Thrust) 2. Довіра (Trust) 3. Талант (Talent) 4. Навички (Teaming/Task Skills) 5. Час (Time) 6. Територія (Territory)	Ефективна для оцінки ресурсної забезпеченості («Територія») та часових витрат персоналу при переході на цифрові рейки
П'ять динамік роботи в команді (Ф. Лафасто, К. Ларсон) [22]	Співпраця. Роль індивідуального внеску в загальний процес	1. Член команди 2. Взаємини 3. Вирішення проблем 4. Лідерство 5. Організаційне середовище	Дозволяє оцінити адаптивність кожного окремого працівника до змін та роль лідера у впровадженні інновацій
Модель ефективності (Р. Хекман) [20]	Організаційний дизайн. Створення умов, що сприяють ефективності	1. Реальна команда 2. Переконливий напрямок 3. Сприятлива структура 4. Підтримуючий контекст 5. Експертний коучинг	Критично важлива для менеджменту лікарень при плануванні інфраструктури підтримки та навчання персоналу
П'ять дисфункцій команди (П. Ленціоні) [23]	Поведінкові бар'єри. Психологічні аспекти взаємодії	1. Відсутність довіри 2. Страх конфлікту 3. Брак зобов'язань 4. Уникнення відповідальності 5. Неуважність до результатів	Допомагає виявити прихований опір змінам та психологічні бар'єри у використанні нових технологій

Джерело: складено автором

Дослідженню процесів формування, розвитку і оцінки ефективності команд присвячено велику кількість наукових праць, що дозволяє сформулювати основні характеристики, загальні для всіх ефективних команд (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Основні характеристики ефективної команди

Найменування характеристик	Сутність характеристик
Чіткі цілі	Ясне і чітке розуміння мети і необхідних для її досягнення спільних дій всіма членами команди, переконаність в тому, що це приведе до одержання важливого або корисного результату.
Загальна прихильність	Вірність і відданість своїй команді, виконання всіх необхідних дій для успішності роботи команди.
Необхідні навички, уміння, компетенції	Створення команди із компетентних, висококваліфікованих професіоналів, які володіють необхідними для досягнення поставлених цілей спеціальними навичками і здібностями, особистими якостями, які потрібні для успішного співробітництва і комунікацій з іншими людьми.
Взаємна довіра	Підтримка високого ступеню довіри в команді, віра в чесність і здібності один одного, формування відповідної організаційної культури під високопрофесійним впливом менеджерів. Високо цінуються відкритість, чесність і співробітництво.
Визнання зусиль кожного члена команди	Робота кожного члена команди важлива для виконання поставлених задач, результати діяльності кожного належним чином оцінюються і відображаються в системі мотивації і стимулювання команди.
Високий рівень спілкування	Передача інформації один одному в простій і зрозумілій формі, вміння налагоджування регулярного зворотного зв'язку між членами команди і управлінським персоналом, здатність швидко обмінюватись емоціями і почуттями. Для медичних команд важливим є розвиток невербальних способів спілкування, коли в процесі виконання операцій або процедур немає можливості або заборонено розмовляти.
Уміння домовлятися	Оскільки завдання, проблеми і взаємини в командах постійно змінюються, члени команди повинні проявляти гнучкість, визнавати розбіжності і уміти їх улагоджувати.
Ефективне керівництво	Лідери команди не обов'язково повинні бути всемогутніми і рішучими диктаторами і тримати все під найсуворішим контролем. Вони найчастіше поводяться як інструктори, помічниками, наставники, допомагають, направляють і підтримують членів команди.
Внутрішня і зовнішня підтримка	Формування міцної інфраструктури всередині команди за рахунок можливості підвищення кваліфікації, подальшого навчання, чіткої зрозумілої системи оцінки результатів діяльності, справедливої і ясної програми матеріального стимулювання і ефективної мотивуючої політики управління персоналом. Управлінський персонал із зовні повинен забезпечувати команду всіма необхідними ресурсами.
Періодична оцінка роботи командою	Команда зацікавлена в досягненні прогресу, вчасно оцінює процес і результати своєї роботи, обговорює проблеми, вирішує складні ситуації і виправляє помилки.

Джерело: складено автором за [5; 6; 15]

Лідер команди має такі ж обов'язки, що і інші члени команди, а також виконує організаційні задачі: готує і проводить засідання, збори, направляє роботу в цілому, слідкує за виконанням завдання, організовує документування робочих процесів. Його завдання – вести команду в процесі вирішення проблеми, а не приймати всі необхідні рішення. Він роз'яснює і узгоджує процес прийняття рішень [3].

Сучасні команди в галузі охорони здоров'я націлені на покращення якості медичної допомоги, для чого створюється творча робоча обстановка для спеціалістів різних галузей, професій і кваліфікації, для залучення їх знань використовується міждисциплінарний підхід, а для пошуку принципово нових рішень використовуються новітні наукові, технічні і економічні знання.

Ефективно працюючий учасник такої команди: налаштований позитивно; є чесною і надійною особистістю; підтримує дисципліну; створює здоровий робочий мікроклімат; бореться з перешкодами в роботі; знає сильні сторони роботи в команді; поважає і підтримує інших членів команди; вірить в успішність роботи команди; бажає співпрацювати і допомагати розкривати в повній мірі здібності всіх членів команди; усвідомлює вплив свого стилю роботи на членів команди; при необхідності пояснює цілі команди іншим учасникам.

Ефективність командної взаємодії можна оцінити за допомогою моделі базових командних компетенцій П. Хоукінса, яка охоплює відносини та комунікації, призначення та мотивацію, внутрішні процеси, зовнішні процеси, навчання (табл. 1.4). Як бачимо, ефективність командної взаємодії визначається згуртованістю команди в досягненні поставленої мети.

Таблиця 1.4 Складові базових командних компетенцій за П. Хоукінсом

Командні компетенції	Складові командної компетенції	Характеристика
Відносини і комунікації	Довіра	Ефективний робочий інформаційний обмін. Відчуття безпеки особистої комунікації. Відсутність необхідності витрачати сили і час на захист.
	Конструктивні конфлікти	Конструктивне розв'язання суперечностей без переходу на особистості.
	Взаємоповага. Важливість кожного учасника.	Можливість кожного учасника бути почутим і впливати на прийняття рішень, високий рівень замученості і відповідальності за результат.
	Взаємопідзвітність і вимогливість	Внутрішньокмандна вимогливість зменшує використання адміністративного ресурсу.
Призначення і мотивація	Загальне розуміння призначення команди	Чітке розуміння призначення команди забезпечує прийняття відповідальності за результат командної роботи.
	Визначення цілей	Здатність команди приймати рішення і формулювати короткострокові і довгострокові цілі команди.
	Визначення цінностей	Усвідомлення командою цінностей створюваного продукту (послуги), узгодження цінностей команди і закладу, в якому працює команда.
	Залученість	Досягається при безпосередній участі учасників команди в формулюванні цілей і задач.

Внутрішні процеси	Управління процесами	Досягнення результатів вимагає повторюваності певних процесів і чітких критеріїв досягнення результатів.
	Взаємодія /взаємо доповнення	Для вирішення завдань має бути використаний потенціал кожного учасника команди.
	Розподіл ролей і зон відповідальності	Призначення ролей і їх гнучка зміна відбувається відповідно рішенням команди.
	Виявлення і усунення недоліків в процесах	Оперативне усунення недоліків є частиною управління процесами.
Зовнішні процеси і середовище	Управління очікуваннями	Команда є частиною системи, і від якості взаємодії і підтримки середовища залежить якість результату.
	Вибудовування взаємин з іншими командами	Вибудовування взаємин з іншими командами обумовлює тривалу результативну роботу команди.
	Зовнішні ресурси	Для ефективної роботи команди необхідно залучати зовнішні ресурси.
	Підтримка командної ідентичності	Передбачає розуміння необхідних відмінностей в правилах роботи по відношенню до зовнішнього середовища і підсилює ефективність зовнішніх процесів.
Навчання	Внутрішній досвід	Здатність до обміну досвідом усередині команди, готовність відмовитись від стереотипів і вчитись на власних помилках.
	Зовнішній досвід	Відкритість до нових знань на рівні команди з використанням зовнішніх ресурсів середовища – джерел професійних знань.
	Особистий досвід	Готовність до нових знань на персональному рівні, здатність швидко навчатись новому.

Джерело: складено автором за [2]

В ефективній команді люди не лише діляться інформацією, але й розділяють загальну відповідальність за роботу команди. Синергетичний ефект від такої взаємодії допомагає членам команди досягти більш високих результатів разом, ніж тих, яких вони могли б досягти самостійно.

1.3. Вплив цифровізації на трансформацію організаційної взаємодії в медичних установах

Під впливом процесів розвитку штучного інтелекту і цифровізації відбувається трансформація діяльності і організаційної взаємодії в усій системі охорони здоров'я.

Впровадження новітніх інформаційних технологій, як реалізація державної політики України щодо інформатизації системи охорони здоров'я, спрямоване на ліквідацію відставання від передових світових держав, прискорення входження в інформаційний простір міжнародного співтовариства,

підняття управління охороною здоров'я, практичної медицини, медичної освіти і науки на сучасний рівень. Стратегія інформатизації охорони здоров'я України має повністю відповідати основним цілям галузі, сприяти збереженню здоров'я нації і забезпечувати ефективне управління галуззю охорони здоров'я.

Сутністю цифровізації системи охорони здоров'я є процес переходу від аналогових та застарілих технологій надання медичної допомоги населенню до високотехнологічних рішень, в основі яких – сучасні ІТ- платформи, на базі яких організовується діяльність медичних організацій, системні рішення галузі цифрової медицини, великі дані (big data), штучний інтелект, математичні методи нейромережевого аналізу та синтезу [1].

Інформаційні технології впроваджуються практично в усі сфери медицини і охоплюють такі напрями: розроблення нормативно-правової бази інформатизації охорони здоров'я, удосконалення її організаційного і кадрового забезпечення, формування технічної бази та засобів інформатизації, залучення громадських організацій до інформатизації галузі. Ці процеси передбачають створення єдиного медичного інформаційного простору України і базуються на новітніх інформаційних, телекомунікаційних технологіях та медичних інформаційно-аналітичних системах. Створення відповідного інформаційного середовища сприяє забезпеченню процесу управління охороною здоров'я своєчасною та достовірною інформацією.

Процеси цифровізації охоплюють весь документообіг всередині медичної організації і в усій системі охорони здоров'я, інтеграцію з документообігом цифрового лікувально-діагностичного обладнання, управління потоками пацієнтів і швидкої допомоги, збір, зберігання, обробку і надання інформації, фінансові потоки, телемедичний сегмент (призначений для дистанційних консультацій пацієнтів, віддаленого моніторингу їх життєвих показників, контролю прихильності до лікування), високотехнологічний сегмент медичної допомоги, науково-дослідницький і освітній сегменти.

Під впливом цифровізації в системі охорони здоров'я формується нова сфера – електронна (цифрова) медицина, організація медичної допомоги із

використанням сучасних технологій. Електронна медицина швидко розвивається і охоплює все більше коло галузей і закладів. На сьогоднішній день до неї входять: електронні реєстри, бази даних, блокчейн, електронний документообіг, телемедицина, робототехніка, електронний документообіг, мобільна медицина, споживча інформатика, система управління медичними знаннями, система тривалої медичної освіти, мобільна медицина, віртуальні команди фахівців та інші (рис. 1.4).

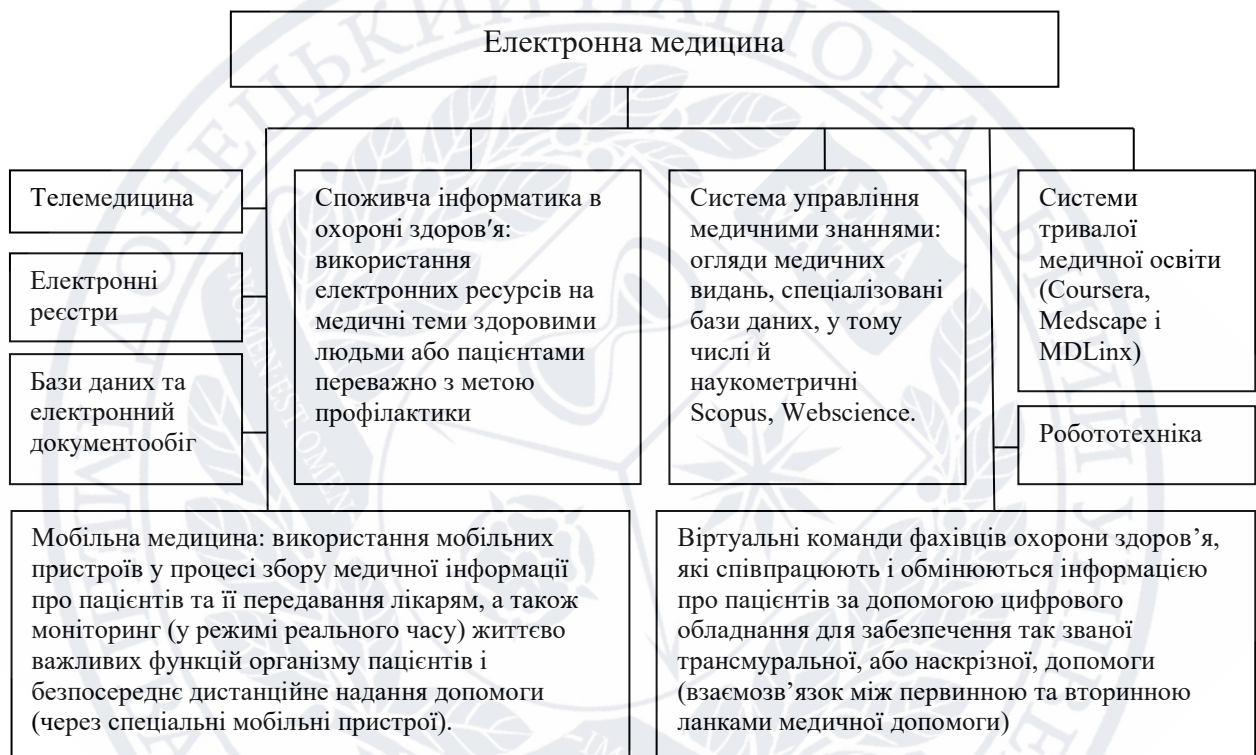


Рисунок 1.4. Складові електронної медицини, які формуються під впливом цифровізації системи охорони здоров'я

Джерело: складено автором за [1; 10]

Робочі місця лікарів, медичних працівників, фармацевтів, адміністративного персоналу, персоналу забезпечення діяльності медичних закладів оснащуються персональними комп'ютерами і дозволяють спрощувати процедури реєстрації, обліку, аналізу, планування і прогнозування.

Великі дані та аналітика в системі охорони здоров'я – це результати оцифровування всіх показників, які можна виміряти і зареєструвати: дані

медичних карток, показники медичних пристроїв, інформація про платежі та інші. Дані можуть бути структурованими (бази даних), напівструктурованими (електронні таблиці), неструктурованими (документи, зображення).

Аналітика великих даних використовується в медицині для діагностики і профілактики захворювань, персоналізованої медицини (при розробці персоналізованого підходу до лікування на основі індивідуальних характеристик пацієнта), оптимізації управлінських процесів у сфері охорони здоров'я, при проведенні медичних досліджень, для забезпечення безпеки пацієнтів (пошук відхилень і помилок в медичній практиці).

Сучасні технології зберігання даних – блокчейн використовуються для створення захищених баз даних, управління постачаннями – відслідковування походження і руху ліків, інструментів, товарів медичного призначення та обладнання для боротьби з підробками, прозорість даних клінічних досліджень підвищує довіру до результатів і спрощує процеси.

Телемедицина – це дистанційне надання медичних послуг або консилиуми медичних працівників за допомогою телекомунікаційних технологій. За допомогою телемедицини можуть надаватись первинна медично-санітарна допомога, спеціалізована, швидка, паліативна. Консультації можуть проводитись в реальному часі і заочно. При цьому телемедицина має важливе обмеження: лікар не може поставити діагноз і призначити лікування – для цього потрібен очний візит. Дистанційно спеціаліст може проконсультувати, направити до потрібного лікаря, призначити додаткові аналізи, скоригувати лікування, призначене на очному прийомі.

Широке розповсюдження отримала мобільна медицина із використанням індивідуальних мобільних пристроїв (моніторів електрокардіограми, рівня глюкози, безпроводних термометрів, фітнес-трекерів, смарт-годинників), які допомагають краще управляти лікування хронічних захворювань і відслідковувати стан пацієнта в реальному часі.

Створюються віртуальні команди фахівців, які співпрацюють і обмінюються інформацією про пацієнтів за допомогою цифрового обладнання для забезпечення так званої трансмуральної, або наскрізної, допомоги.

Робототехніка і хірургія майбутнього надають додаткові можливості для безпечного, точного, більш легкого проведення складних операцій в різних галузях медицини і таких, які раніше вважались неможливими. Роботи доповнюють людей, але мають дуже велику вартість.

Віртуальна і доповнена реальність допомагає лікарям робити цифрові реконструкції знімків, вивчати проблемні зони в організмі людини, розробляти схеми операцій, проводити відновлення пацієнтів в спеціальних віртуальних просторах, створених для стимулювання когнітивної активності.

Цифровізація дозволила розвивати персоналізовану медицину і геноміку, універсальні протоколи лікування поступаються дорогою індивідуальному підходу. Сучасні технології дозволяють виявляти специфічні мутації і точніше підбирати препарати.

Цифровізація медицини також дозволяє захищати персональні дані пацієнтів. Запроваджуються системи тривалої медичної освіти (Coursera, Medscape і MDLinx), створюється система управління медичними знаннями: огляди медичних видань, спеціалізовані бази даних, у тому числі й наукометричні Scopus, Webscience. Розвивається споживча інформатика в охороні здоров'я: використання електронних ресурсів на медичні теми здоровими людьми або пацієнтами переважно з метою профілактики [1].

Система лікувально-первинної допомоги (первинна медико-санітарна допомога, швидка медична допомога, реанімація, акушерство) робить суттєвий внесок у зменшення втрат здоров'я активної частини населення і розглядається як стратегічний напрям побудови єдиного інформаційного простору.

Медичні заклади та їх підрозділи оснащуються госпітальними інформаційними системами (ГІС), до складу яких входять: автоматизована реєстратура, формалізовані амбулаторні карти прикріпленого контингенту, облік і аналіз відвідуваності, захворюваності, профілактичних оглядів,

диспансеризації, тимчасової непрацездатності, щеплень, флюорографічних досліджень, планування і облік роботи лікарів, формування всієї звітно-статистичної документації.

У складі ГІС працюють комп'ютерні діагностичні системи, широкий набір функціонально орієнтованих прикладних програм дозволяє створювати різноманітні інформаційно-обчислювальні мережі, за допомогою яких вирішуються задачі всього спектру організації управління лікувальними і лікувально-профілактичними процесами у різних медичних закладах.

ГІС забезпечують управління персоналом, фінансами, матеріально-технічними ресурсами, в тому числі медикаментами, медичними інструментами та апаратурою. Для обслуговування пацієнтів використовується електронна історія хвороби, яка забезпечує електронний облік витрат на діагностичні і лікувальні процедури, медикаменти і матеріали, оплату послуг медичного персоналу, що має ключове значення для страхової медицини. Розвиток обчислювальної техніки дозволяє швидше опрацьовувати фінансові документи, зберігати і впорядковувати інформацію, розвивати реєстри і бази даних медичного призначення.

Потужним сучасним інструментом проведення медико-соціальних і медико-екологічних досліджень є географічні інформаційні системи (ГІС), які використовуються для географічного моніторингу середовища і нагляду за здоров'ям, оцінки ризиків і розроблення рекомендацій з управління небезпечними чинниками середовища, вивчення стану здоров'я населення.

Медичні (фармацевтичні) інформаційні системи на сьогоднішній день швидко розвиваються, мають дуже великі перспективи і охоплюють практично всі галузі системи охорони здоров'я (табл. 1.5).

Запровадження інформаційних технологій в медичній галузі вимагає постійної підготовки кадрів, розширення вивчення медичних інформаційних технологій у вищих навчальних медичних закладах, постійного вдосконалення програм підготовки і перепідготовки лікарів всіх спеціальностей. Інформаційні

технології також широко використовуються в управлінні науковими дослідженнями.

Таблиця 1.5. Характеристика медичних (фармацевтичних) інформаційних систем

Показники	Характеристики показників
Напрямки розвитку медичних інформаційних систем	Розробка спеціалізованого програмного забезпечення для допомоги лікарям та провізорам у прийнятті конкретних рішень (експертні системи). Розробка автоматизованих робочих місць спеціалістів. Створення автоматизованої історії хвороби та амбулаторної карти пацієнта. Створення автоматизованої системи реалізації та обліку лікарських засобів, системи інтернет-аптек, електронних рецептів
Задачі медичних (фармацевтичних) інформаційних систем	Зберігання та пошук інформації Збір даних Реєстрація та документування даних Аналіз даних Забезпечення обміну інформацією Контроль за перебігом захворювання Контроль виконання технології лікувально-діагностичного процесу Підтримка прийняття рішень Навчання персоналу Облік закупівлі та реалізації лікарських засобів
Класифікація медичних (фармацевтичних) інформаційних систем	Адміністративно-господарські (офісні) системи Бухгалтерські системи Системи обліку лікарських засобів Системи реєстрації пацієнтів Системи реєстрації медичної та фармацевтичної документації Системи автоматизації діловодства Системи клінічного обстеження Системи контролю за виконанням медичних призначень Системи інформаційного та бібліографічного пошуку Системи для лабораторних та діагностичних досліджень Системи управління практикою Експертні системи Навчальні системи Інтегровані системи (лікарняні, аптечні інформаційні системи)

Джерело: складено автором

Невід'ємною частиною цифровізації стали системи управління практикою (СУП), які допомагають медичним працівникам зосередитися на наданні якісної допомоги, одночасно оптимізуючи адміністративні та операційні завдання [19].

Програмне забезпечення для управління практикою спрощує виконання різноманітних завдань від запису пацієнтів на прийом до обробки платежів і створення звітів, автоматизуються важливі аспекти роботи медичного закладу, гарантує відповідність нормативним вимогам, покращує координацію роботи,

зменшує кількість помилок, паперової роботи, сприяє командній роботі, дозволяє медичним працівникам приділяти більше уваги пацієнтам, що покращує задоволеність клієнтів і підвищує мотивацію персоналу медичних закладів (Додаток А).

Слід зауважити, що цифровізація системи охорони здоров'я – дуже складний багаторівневий процес, який вимагає не тільки наявності необхідних програмних розробок і обладнання, але й достатнього фінансування для їх впровадження, і головне – підготовленого персоналу. На сьогоднішній день компетенції медичних працівників недостатньо розвинені для того, щоб цифрові технології медичної допомоги населенню були впроваджені повсюди.

Цифровізація медичної галузі викликає зміни в робочому навантаженні працівників і темпі їх роботи; в сфері і характері діяльності; в комунікації і взаємодії в професійній спільноті; в інформаційних потоках і інформаційній безпеці. Цифровізація викликала нові потреби в навичках і компетенціях персоналу, і в умовах продовження запровадження нових технологій зростає потреба в його постійному навчанні.

Науковці ретельно досліджують перебіг цифровізації медичної галузі в різних країнах, і дійшли висновків, що процеси цифровізації ще не охопили всю медичну галузь, не весь персонал і не всі пацієнти легко сприймають перетворення, а окрім очевидних переваг, виникає велике число складнощів і проблем, які потребують вирішення [19].

Цифровізація покращує взаємодію і комунікації в робочому середовищі, зміцнює міждисциплінарну співпрацю, полегшує консультації і знижує поріг для спілкування між професійними групами. Цифрові контакти дозволяють швидко і легко зв'язуватись із колегами і консультуватись з ними, не відволікають від роботи, як при відповіді на телефонний дзвінок або при особистій зустрічі. Міждисциплінарна співпраця покращилась завдяки появі можливості одночасно зв'язуватись із різними спеціалістами і надсилати їм запити на консультацію.

Розширилась співпраця за межами організації, а взаємодія з різними сторонами стала більш інтенсивною. Загальні архіви і бази даних суттєво

покращили і прискорили передачу інформації між їхніми структурними підрозділами і постачальниками послуг, покращився моніторинг стану пацієнтів завдяки передачі даних в реальному часі. Оцифрування направлень на лікування спростило роботу з клієнтами і знизило вірогідність помилок. Безпека і захист даних покращились за рахунок можливості відслідковування інформації про клієнтів і підвищилась упевненість, що цифрові повідомлення з більшою вірогідністю попадуть за призначенням. Завдяки цифровізації спеціалісти почали краще взаємодіяти з клієнтами, а клієнтам стало легше взаємодіяти зі спеціалістами.

Однак виникають труднощі у віддаленій взаємодії і комунікаціях, скоротились особисті зустрічі із колегами, спеціалісти і керівники команд і медичних закладів по-різному оцінюють вплив цифровізації на процеси і результати роботи. Цифровізація, вирішуючи одні проблеми і прискорюючи певні процеси, одночасно ускладнює або уповільнює виконання інших функцій із-за незручного інтерфейсу систем або необхідності в постійному навчанні для впровадження сучасних цифрових сервісів. Позитивно впливаючи на організацію роботи і управління часом, цифровізація також може збільшувати навантаження і темп роботи, а також знизити ефективність управління змістом роботи. Підвищуючи самостійність працівників, їх задоволеність роботою, формуючи позитивний образ праці і підвищуючи в такий спосіб ефективність, цифровізація посилює контроль і нагляд за роботою, що може викликати стрес і погіршувати самопочуття працівників, а постійне запровадження нових цифрових сервісів підштовхує керівників до більш авторитарного стилю управління [19].

Цифрові технології, такі як телемедицина, пристрої моніторингу, штучний інтелект суттєво змінюють самі процеси взаємодії лікаря і пацієнта. Віртуальна (розподілена) командна робота, в якій менше можливостей для спонтанних обговорень, а учасники команди мають недостатній рівень підготовки, може викликати негативні наслідки і викликати міжособистісні конфлікти, підвищувати рівень стресу. Спеціалістам галузі охорони здоров'я необхідно

постійно розвиватись і отримувати нові знання, навички і підходи до роботи з цифровими технологіями і цифровізації робочих процесів і послуг. Запровадження прогресивних технологій вимагає навчання не тільки персоналу закладів охорони здоров'я, але і пацієнтів, а в цілому – всього населення країни.

Поєднання високого рівня підтримки у використанні цифрових інструментів в командах, розвиток лідерських якостей, які сприяють благополуччю працівників, допоможе працівникам опанувати використання нових технологій та мінімізувати стрес. Важливо вчасно виявляти потреби спеціалістів у навчанні і розвитку компетенцій, прислуховуватись до їхніх побажань.

Окрім професійних навичок, необхідно приділяти постійну увагу розвитку цифрових компетенцій персоналу і цифрової медичної грамотності, навчати його умінню спілкуватись і створювати відчуття зв'язку і присутності з клієнтами і колегами в цифровому просторі, вмінням оцінювати індивідуальну придатність клієнтів і ситуацій для використання цифрових послуг, умінням брати на себе роль цифрового наставника.

Цифрова грамотність медичних працівників – це здатність ефективно працювати із сучасними технологіями і використовувати їх в медичній практиці: навички роботи з медичними інформаційними системами, аналіз даних, здатність критично оцінювати отриману інформацію, виявляти помилки в алгоритмах, використовувати технології на користь пацієнта, використання алгоритмів штучного інтелекту в діагностиці, використання телемедичних технологій для консультацій і моніторингу пацієнтів, забезпечення безпеки даних пацієнтів і недопущення витоку інформації медичного характеру.

Для покращення взаємодії і підвищення ефективності медичних команд необхідні: вибудова комунікації і довіри: відкритий діалог, регулярні збори і сесії зворотного зв'язку формують основу для сумісної роботи і взаєморозуміння. Розуміння цінностей і цілей кожного учасника команди сприяє продуктивній взаємодії; розвиток навичок і навчання: регулярні тренінги і семінари, націлені на покращення професійних і комунікативних навичок, сприяють підвищенню

ефективності командної роботи; використання сучасних технологій: використання медичних інформаційних систем та інших цифрових інструментів полегшує координацію роботи, планування і обмін інформацією між членами команди; формування культури взаємопідтримки і співпраці всередині команди має вирішальне значення. Заохочення взаємодопомоги, визнання досягнень кожного члена команди і створення позитивної робочої атмосфери підвищують мотивацію і загальну ефективність в команді.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи досліджено теоретичні основи командної роботи у сфері охорони здоров'я та вплив цифровізації на її трансформацію. Встановлено, що командна робота в сфері охорони здоров'я є критичним фактором забезпечення якості та безпеки пацієнтів. Вона базується на міждисциплінарній взаємодії, чіткому розподілі ролей та високій адаптивності. Сучасні тенденції передбачають перехід до пацієнтоорієнтованих та мультидисциплінарних команд, що потребує синергії професійних медичних та гнучких навичок (soft skills).

Проаналізовано класичні та сучасні моделі (GRPI, 7T, модель Катценбаха і Сміта, піраміда Ленціоні). Виявлено, що для умов цифровізації жодна модель окремо не є вичерпною. Обґрунтовано необхідність інтегрованого підходу, який поєднує структурну діагностику (цілі, ролі) з оцінкою цифрових компетенцій та психологічної готовності до змін.

Доведено, що цифрова трансформація формує нове середовище «електронної медицини» (e-health), що включає телемедицину, Big Data, медичні інформаційні системи (MIS). Це змінює характер взаємодії, створюючи віртуальні команди та вимагаючи від персоналу високого рівня цифрової грамотності. Цифровізація оптимізує процеси, але водночас створює виклики щодо комунікації, навчання та інформаційної безпеки.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНД У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ТОВ «КОМФОРТМЕДІКА»

2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження та цифрового середовища його функціонування

ТОВ «Комфортмедіка» - є сучасним українським підприємством, яке працює у сфері медичних товарів і послуг, призначених для лікування різних захворювань венозної системи та опорно-рухового апарату, та займає вагоме місце на національному ринку завдяки партнерству з провідними міжнародними виробниками [27; 28].

Особливістю компанії є те, що вона виступає ексклюзивним дистриб'ютором німецької компанії Ofa Bamberg GmbH, яка є світовим лідером у виробництві медичних компресійних виробів, ортезів та іншої продукції для підтримки та профілактики здоров'я [27]. Саме завдяки цьому співробітництву українські споживачі отримують доступ до інноваційних товарів, які поєднують у собі високу якість, медичну ефективність та комфорт у щоденному використанні.

ТОВ «Комфортмедіка» - мале підприємство, яке функціонує у правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління, можливість залучення партнерів та відповідальність учасників у межах внесених до статутного капіталу коштів. Основний вид економічної діяльності – роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами (47.74), додаткові види – оптова торгівля фармацевтичними товарами, косметикою, інтернет-торгівля, пакування, маркетингові дослідження тощо.

Загальні характеристики юридичної особи ТОВ «Комфортмедіка» представлені у табл. 2.1. Реалізуючи свою діяльність у форматі дистриб'ютора та роздрібного продавця у сфері медичних і ортопедичних товарів, ТОВ «Комфортмедіка» спеціалізується на постачанні медичних компресійних виробів – панчіх, гольфів, колгот, різноманітних ортопедичних рішень, які

застосовуються як у профілактичних цілях, так і для лікування різних захворювань венозної системи та опорно-рухового апарату, а також виконує важливу роль у популяризації сучасних стандартів медичної допомоги.

Таблиця 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Комфортмедіка»

Показники	Характеристика показників
<i>Повна назва</i>	Товариство з обмеженою відповідальністю «Комфортмедіка»
<i>Організаційно-правова форма</i>	Товариство з обмеженою відповідальністю
<i>Код ЄДРПОУ</i>	40315052
<i>Дата державної реєстрації</i>	02 березня 2016 року
<i>Юридична адреса</i>	04112, м. Київ, вул. Руданського, буд. 3А, кв. 120
<i>Статутний капітал</i>	10 000 ₴
<i>Засновники</i>	Проценко Володимир Васильович (50 %), Наумов Ілля Сергійович (50 %)
<i>Кінцевий бенефіціар</i>	Проценко Володимир Васильович
<i>Директор</i>	Проценко Володимир Васильович
<i>Основний КВЕД</i>	47.74 – Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами
<i>Додаткові КВЕДи</i>	Оптова торгівля фармацевтичними товарами, косметикою, інтернет-торгівля, пакування, маркетингові дослідження тощо
<i>Податковий статус</i>	Платник ПДВ (індивідуальний податковий номер 403150526590)
<i>Чисельність основного персоналу, осіб.</i>	4

Джерело: складено за [28]

Компанія надає своїм клієнтам консультаційну підтримку, забезпечує доступ до офіційних каталогів, організовує доставку замовлень та створює зручні умови для співпраці з медичними закладами, аптеками й кінцевими споживачами.

Основний профіль діяльності підприємства - роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами, а також оптова торгівля для аптекних мереж, медичних установ і спеціалізованих магазинів.

Канали збуту:

- офіційний інтернет-магазин «Комфортмедіка»;
- співпраця з аптекними мережами;

- робота з лікувально-профілактичними установами (клініки, реабілітаційні центри, приватні медичні практики);
- консультаційно-демонстраційні точки продажу.

Підприємство активно рекламує асортимент продукції, а завдяки співпраці зі спеціалізованими медичними закладами та лікарями-флебологами сформувало і зберігає надійну мережу дистрибуції.

Асортимент продукції підприємства наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Асортимент продукції ТОВ «Комфортмедіка» та її призначення для медичного застосування

Вид продукції	Призначення	Лінійка
Компресійний трикотаж	Лікування та профілактика венозних захворювань (варикоз, набряки, тромбози)	Панчохи, гольфи, колготи різних класів компресії
Інноваційні колекції	Додатковий догляд за шкірою, комфорт у використанні	Вироби з Aloe Vera та вітаміном Е, серії з мікрофібри чи бавовни
Ортопедичні вироби	Підтримка та реабілітація опорно-рухового апарату, профілактика травм	Ортези, бандажі для суглобів, підтримуючі пояси для спини
Профілактичні вироби	Для людей із підвищеним навантаженням на ноги або при сидячому способі життя	Підтримуючі панчохи та гольфи для щоденного використання
Travel-серії	Профілактика тромбозів під час тривалих подорожей	Спеціальні компресійні панчохи та гольфи для мандрівників

Джерело: складено за [27] та матеріалами підприємства

Продукція, яку представляє підприємство, відповідає найвищим міжнародним стандартам якості та безпеки: вона проходить HOSY-тестування, сертифікується згідно з RAL-GZ 387 (гарантія терапевтичної ефективності), має міжнародний знак OEKO-TEX® STANDARD 100 (відсутність шкідливих речовин у матеріалах), а виробничі процеси підтверджені сертифікацією DIN EN ISO 9001 та ISO 13485. Це забезпечує не лише ефективність лікувальних виробів, а й безпеку та зручність для кінцевого споживача.

Важливо зазначити, що Ofa Bamberg GmbH, з якою співпрацює «Комфортмедіка», була заснована ще у 1928 році в Німеччині й нині є одним із найбільш авторитетних виробників у своїй галузі. Продукція цього бренду

експортується більш ніж у 40 країн світу, що підтверджує її міжнародне визнання. Компанія будує свою діяльність на чотирьох ключових принципах - цінність і повага до людей, інноваційність, сталість та цифровізація. Місія Ofa Bamberg влучно сформульована у гаслі «Support with every fibre» («Підтримка в кожному волокні»), яке відображає прагнення забезпечувати користувачів надійними, ефективними та водночас безпечними виробами.

Одним із прикладів унікальності продукції, яку постачає ТОВ «Комфортмедіка», є компресійний трикотаж із вбудованою технологією зволоження Aloe Vera. Завдяки використанню нанотехнологій у виробництві, мікроінкапсульовані частинки екстракту Aloe та вітаміну E поступово вивільняються під час носіння, забезпечуючи зволоження шкіри навіть після понад ста прань виробу. Такий підхід демонструє поєднання медичної ефективності та турботи про комфорт пацієнтів.

ТОВ «Комфортмедіка» виступає не просто постачальником медичних товарів, а й стратегічним партнером у сфері охорони здоров'я України. Компанія поєднує німецьку якість та інноваційність із локальною орієнтацією на потреби клієнтів, забезпечуючи довіру та високу репутацію серед споживачів і партнерів. Завдяки цьому підприємство займає стабільну та конкурентоспроможну позицію на ринку, сприяючи підвищенню якості життя населення через доступ до перевірених і сучасних медичних рішень.

Матеріально-технічна підсистема ТОВ «Комфортмедіка» є відносно компактною, але ефективно організованою з огляду на масштаби підприємства та специфіку його діяльності як ексклюзивного дистриб'ютора.

Адміністративний апарат та комерційний відділ розміщуються в офісному приміщенні у м. Києві, яке обладнане сучасними засобами зв'язку, оргтехнікою та програмним забезпеченням для ведення бухгалтерського обліку, документообігу та електронної комунікації з партнерами.

ТОВ «Комфортмедіка» має орендовані складські приміщення, призначені для зберігання продукції – компресійного трикотажу та ортопедичних виробів. Склади відповідають вимогам до умов зберігання медичних виробів: сухе

приміщення, контроль температурного режиму, захист від пошкоджень та маркування партій. Продукція відвантажується зі складу за запитом дилерської мережі в різні регіони України. Оскільки власний автопарк у підприємства відсутній, постачання продукції здійснюється за рахунок партнерських логістичних компаній і служб доставки. Це дозволяє оптимізувати витрати та гнучко обирати перевізників залежно від регіону чи умов замовлення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Загальні характеристики матеріально-технічного і торговельного забезпечення ТОВ «Комфортмедика»

Найменування	Характеристики
Складські потужності	Орендовані склади для зберігання компресійного трикотажу та ортопедичних виробів; дотримання умов зберігання медичних товарів
Логістика	Відсутність власного автопарку; доставка продукції через партнерські транспортні та кур'єрські служби
Технічне забезпечення	CRM-система, онлайн-магазин, інтеграція з маркетплейсами для автоматизації торгівлі
Канали збуту	Інтернет-магазин, аптечні мережі, співпраця з медичними установами, консультаційні точки продажу
Асортимент	Вироби Ofa Bamberg: гольфи, панчохи, колготи, ортопедичні пояси, вироби для вагітних і travel-серії
Маркетинг та просування	Цифровий маркетинг (SEO, реклама в соцмережах), e-mail-розсилки, партнерські комунікації
Сервісна підтримка	Індивідуальні консультації, допомога у виборі виробів, гарантійне обслуговування, доставка по Україні

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Матеріально-технічна підсистема ТОВ «Комфортмедика» орієнтована на ефективну логістику та якісне зберігання товарів, а торговельна підсистема забезпечує комплексний збут через різні канали – від онлайн-платформ до аптечних мереж. Поєднання цих підсистем дозволяє підприємству успішно виконувати функції офіційного представника німецької компанії Ofa Bamberg GmbH в Україні, забезпечуючи клієнтів продукцією, що відповідає найвищим європейським стандартам.

ТОВ «Комфортмедика» активно використовує цифрові канали просування, такі як SEO-оптимізація, таргетована реклама в соціальних мережах, e-mail-маркетинг, інформаційний супровід на сайтах про здоров'я та партнерських

ресурсах. У роботі підприємства активно використовуються CRM-системи для ведення клієнтської бази, платформи для онлайн-продажів, інтернет-сайту та співпраці з маркетплейсами (такі як PROM, Rozetka, Tabletki.ua). Загалом підприємство повністю забезпечено необхідною матеріальною базою.

Обслуговування клієнтів включає індивідуальні консультації щодо вибору компресійного трикотажу, рекомендації лікарів-флебологів, гарантійне обслуговування та можливість замовлення продукції онлайн з доставкою по Україні.

Фінансово-економічний стан ТОВ «Комфортмедіка» характеризується позитивною динамікою доходів і прибутку, але водночас – високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування. За 5 останніх років компанія збільшила чистий дохід від реалізації продукції майже у 2,7 рази: з 4,6 млн. грн. у 2020 році до 12,3 млн. грн. у 2024 році. Найбільше зростання відбулося у 2023–2024 роках (+34 % та +34 % відповідно), що свідчить про активне розширення ринку збуту та зростання попиту на продукцію (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Комфортмедіка» за 2020-2024 роки, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020	
						"+", "-", "	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	3900,7	5712,6	5843,9	9051,9	12184,9	8284,2	212,4
Інші операційні доходи	705,8	159	180,1	74,4	82,4	-623,4	-88,3
Інші доходи	6,1	0,2				-6,1	-100,0
Разом доходи	4612,6	5871,8	6024	9126,3	12267,3	7654,7	166,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1923,8	3013,8	2874,7	4748,9	7085,7	5161,9	268,3
Інші операційні витрати	2539	2666,3	2953,7	4064,9	4795,8	2256,8	88,9
Інші витрати					1	1	
Разом витрати	4462,8	5680,1	5828,4	8813,8	11882,5	7419,7	166,3
Фінансовий результат до оподаткування	149,8	191,7	195,6	312,5	384,8	235	156,9
Податок на прибуток	27	34,5	35,2	56,2	69,2	42,2	156,3
Чистий прибуток (збиток)	122,8	157,2	160,4	256,3	315,6	192,8	157,0

Джерело: складено автором за матеріалами фінансових звітів підприємства [29-32]

Собівартість реалізованої продукції за 2021-2023 роки зростала пропорційно збільшенню доходів і чистого прибутку, але у 2024 році цей показник збільшився сильніше, що пояснюється зростанням закупівельних цін та логістичних витрат на доставку продукції у точки реалізації.

Частка собівартості в доходах за останні 4 роки коливалась у межах 41–58%, найбільше навантаження також припало на 2024 рік (58%). При цьому частка інших операційних витрат у доходах знижується (за рахунок впровадження автоматизованої системи дистрибуції та логістики). У 2024 році цей показник склав 39,3% порівняно із 46,6% у 2021 році. Високі операційні витрати підтверджуються низькою операційною рентабельністю (близько 3–3,5 %).

Чистий прибуток збільшився майже у 2,6 рази: зі 123 тис. грн. (2020 рік) до 316 тис. грн. (2024 рік), однак, темпи зростання чистого прибутку дещо нижчі за темпи росту доходу, що пов'язано з інвестиціями у маркетинг, логістику та сервісну підтримку, які підприємство здійснювало у цей період для забезпечення розвитку мережі дистрибуції та представленості товарів на внутрішньому ринку. Прибутковість стабільно позитивна при низькій рентабельності продажів, характерна для торговельно-дистриб'юторських компаній.

Підприємство ефективно використовує активи для зростання, однак для посилення фінансової стійкості йому варто збільшувати частку власного капіталу та диверсифікувати джерела фінансування (табл. 2.5).

У 2020 році активи підприємства становили 5,0 млн. грн, у 2021 році знизилися до 3,2 млн. грн. через процеси реструктуризації та оптимізації ресурсів. Починаючи з 2022 року спостерігається зростання активів за рахунок збільшення запасів готової продукції, і у 2024 році сумарно вони досягли 6,1 млн. грн. Процес посилення фінансової стійкості компанії триває і у 2025 році.

Динаміка зобов'язань ТОВ «Комфортмедіка» корелює зі зростанням доходів та активів. У 2021 році компанія мала 2,9 млн. грн. зобов'язань, а у 2024 році цей показник зріс майже вдвічі - до 5,5 млн. грн., що свідчить про активне

використання позикових ресурсів та наявність відтермінувань по виплаті постачальникам як звичайна практика для дистриб'юторських компаній.

Таблиця 2.5 Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «Комфортмедіка» за 2020-2024 роки, тис. грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020	
						"+", "- "	%
Усього необоротні активи, у тому числі:	179,2	131,4	134	63,7	14,1	-165,1	-92,1
Основні засоби	179,2	131,4	134	63,7	14,1	-165,1	-92,1
Первісна вартість	253,1	253,1	326,3	371,3	371,3	118,2	46,7
Знос	73,9	121,7	192,3	307,6	357,2	283,3	383,4
Усього оборотні активи, у тому числі:	4840,5	3117,8	3293,7	5064,3	6135,5	1295	26,8
Запаси	900,8	1708,4	1564,7	2412,1	3428,2	2527,4	280,6
у тому числі готова продукція	900,1	1706,4	1564,2	2411,7	3427,8	2527,7	280,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1076,6	1166,2	1150	1244,2	1726,1	649,5	60,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	14,6	60,5	14,6	70,3	78,5	63,9	437,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	2745,9	105,7	189	647,5	214,7	-2531,2	-92,2
Гроші та їх еквіваленти	92,5	47,3	307,7	676,8	669,3	576,8	623,6
Витрати майбутніх періодів	0,2	5,3	4,1	4,6	4,5	4,3	2150,0
Інші оборотні активи	9,9	24,4	63,6	8,8	14,2	4,3	43,4
Усього активів	5019,7	3249,2	3427,7	5128	6149,6	1129,9	22,5
Власний капітал, у тому числі:	-329,4	322,9	383,5	482,9	639,5	968,9	
Зареєстрований (пайовий) капітал	10	10	10	10	10	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-339,4	312,9	373,5	472,9	629,5	968,9	
Поточні зобов'язання і забезпечення, у тому числі:	5349,1	2926,3	3044,2	4645,1	5510,1	161	3,0
Короткострокові кредити банків			248,4	138	27,6	27,6	100,0
Поточна кредиторська заборгованість за:							
Товари, роботи, послуги	3712	452,9	134,9	1160,7	264,4	-3447,6	-92,9
Розрахунками з бюджетом	28,8	34,5	56,1	55,7	69,3	40,5	140,6
у тому числі з податку на прибуток	27	34,5	35,2	55,7	69,3	42,3	156,7
Інші поточні зобов'язання	1608,3	2438,9	2604,8	3290,7	5148,8	3540,5	220,1

Джерело: складено автором за матеріалами фінансових звітів підприємства [29-32]

ТОВ «Комфортмедіка» характеризується зростанням ліквідності у тривалій перспективі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Динаміка коефіцієнтів використання активів та пасивів ТОВ «Комфортмедіка» за 2020-2024 роки, %

Найменування	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	90,5	106,5	108,2	109,0	111,4
Абсолютна ліквідність	1,7	1,6	10,1	14,6	12,2
Рентабельність продажів	2,66	2,68	2,66	2,81	2,57
Рентабельність активів	2,45	4,84	4,68	5,0	5,13
Коефіцієнт автономії	1,00	0,10	0,11	0,09	0,10
Коефіцієнт фінансової залежності	1,00	10,06	8,94	10,62	9,62

Джерело: складено автором за матеріалами фінансових звітів підприємства [29-32]

У 2024 році абсолютна ліквідність склала 12.2%, що порівняно із 2020 років більше в 10 разів. Однак, це також означає, що підприємство спроможне погасити негайно лише 12,2% своїх короткострокових зобов'язань за рахунок більш ліквідних активів.

Рентабельність продажів ТОВ «Комфортмедіка» коливається рівні 2,6–2,8 %. Динаміка стабільна, оскільки підприємство застосовує автоматизовану систему контролю витрат, але рівень рентабельності можна вважати відносно низьким (що характерно для дистриб'юторських компаній з великою часткою операційних витрат). Загалом через невеликий асортимент продукції та дистриб'юторську орієнтацію у ТОВ «Комфортмедіка» наразі відсутні дієві механізми підвищення рентабельності продажів, лише за рахунок скорочення операційних витрат у перспективі (логістика та обслуговування).

Показник рентабельності активів зріс вдвічі за останні 5 років, оскільки ТОВ «Комфортмедіка» почала ефективніше використовувати активи для отримання прибутку. У 2020 році коефіцієнт рентабельності активів складав 2,45%, але вже у 2023–2024 роках показник перевищив 5,0%.

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в структурі активів, і у ТОВ «Комфортмедіка» зберігається на дуже низькому рівні, тобто лише 9–11 % активів покриваються власним капіталом. Але це також типово для

дистриб'юторських підприємств, які фінансують свою діяльність переважно за рахунок зовнішніх джерел – кредиторської заборгованості, відтермінувань платежів постачальникам тощо. З іншого боку, ТОВ «Комфортмедіка» має суттєву залежність від зовнішніх зобов'язань, що посилює ризики ведення підприємницької діяльності, особливо в умовах війни та можливого переривання ланцюжків поставок. Коефіцієнт фінансової залежності підтверджує цей висновок: на кожен 1 гривню власного капіталу припадає 9–10 гривень залучених коштів. Такий рівень фінансового ризику може ускладнювати розвиток у довгостроковій перспективі, проте є типовим для невеликих торговельно-дистриб'юторських компаній, які активно використовують позиковий капітал.

Фінансово-економічні показники ТОВ «Комфортмедіка» свідчать про стабільне та динамічне зростання компанії. За останні 5 років дохід зріс більш ніж у два рази, а прибуток – майже у три рази. Попри невелику чисельність персоналу, підприємство демонструє високу ефективність роботи, що забезпечується правильним вибором стратегії розвитку та співпрацею з міжнародним партнером.

Ключовим і стратегічним партнером підприємства є німецька компанія Ofa Bamberg GmbH, світовий виробник компресійного трикотажу та ортопедичних виробів. Ofa Bamberg GmbH – німецька компанія, заснована у 1928 році, один із провідних світових виробників у галузі компресійного трикотажу, ортопедичних виробів та підтримуючих медичних засобів. Ключовий партнер ТОВ «Комфортмедіка» має 90 років роботи на ринку медичних виробів, компанія є одним із лідерів у сфері компресійної терапії. Продукція експортується у понад 40 країн світу, включаючи Україну, через ексклюзивних партнерів-дистриб'юторів.

Для ТОВ «Комфортмедіка» співпраця з Ofa Bamberg є ключовою конкурентною перевагою, оскільки підприємство має статус ексклюзивного дистриб'ютора в Україні, що забезпечує стабільність асортименту та довіру клієнтів. Завдяки цьому компанія забезпечує вітчизняний ринок інноваційними

товарами європейської якості та підтримує тісні зв'язки з міжнародними виробниками.

Вітчизняні партнери ТОВ «Комфортмедіка» це:

- аптечні мережі: підприємство постачає продукцію в аптечні заклади різних регіонів України, забезпечуючи доступ кінцевих споживачів до якісного медичного та ортопедичного асортименту;
- медичні заклади: співпраця з лікарнями, клініками, приватними кабінетами та реабілітаційними центрами щодо постачання продукції для лікувально-профілактичних потреб;
- дистриб'ютори та торгові компанії: розширення географії збуту через партнерські угоди з торговельно-посередницькими структурами.

Компанія використовує послуги логістичних операторів та служб доставки (наприклад, «Нова пошта», «Укрпошта» та інші приватні перевізники) для організації дистрибуції по всій Україні. Такий підхід дозволяє гнучко працювати з клієнтами як у великих містах, так і в регіонах.

Для забезпечення фінансових потреб ТОВ «Комфортмедіка» співпрацює з банками, що забезпечує стабільні розрахунки з партнерами і гарантує безпеку фінансових операцій. Підприємство укладає партнерства з консалтинговими та маркетинговими компаніями для підтримки просування бренду на ринку. Також використовуються ІТ-сервіси на аутсорсингу (CRM, електронна комерція, онлайн-платформи) для налагодження електронної торгівлі та комунікації з клієнтами.

2.2. Оцінка організаційної структури, кадрового складу та цифрових компетенцій команди

Організаційна структура компанії поєднує адміністративний, комерційний та виробничо-технічний напрями, що дозволяє комплексно реалізовувати стратегію розвитку. Особливу увагу підприємство приділяє кадровій політиці, його команда складається з висококваліфікованих спеціалістів, які не лише мають професійні знання, а й постійно підвищують кваліфікацію, аби відповідати сучасним вимогам ринку.

ТОВ «Комфортмедіка» за своєю організаційною будовою належить до підприємств із лінійно-функціональною структурою управління, що є найбільш поширеною серед невеликих і середніх підприємств у сфері торгівлі та дистрибуції (рис. 2.1). Ця модель поєднує чітку ієрархію підпорядкування з функціональним розподілом завдань між підрозділами.



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Комфортмедіка»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Апарат управління ТОВ «Комфортмедіка» складається із загальних зборів учасників, директора, адміністративно-управлінського персоналу, а також представників комерційного відділу, маркетингу та комунікацій, сервісно-консультаційного напрямку. Останній представлений широкою мережею дистрибуторів продукції по різних медичних та фармацевтичних закладах України.

Загальні збори учасників товариства є вищим органом управління товариства, який приймає стратегічні рішення щодо діяльності компанії, розподілу прибутку, змін у статуті, визначення ключових напрямів розвитку. Збирається для ухвалення рішень на щорічній основі або на вимогу.

Директор здійснює поточне управління і виконує обов'язки центру прийняття рішень щодо розвитку ТОВ «Комфортмедіка». Як виконавчий менеджер він також представляє підприємство у відносинах із партнерами, постачальниками та державними органами, забезпечує реалізацію стратегії, затвердженої засновниками, координує роботу персоналу.

Адміністративно-управлінський персонал представлений секретарем (офіс-менеджером), який здійснює організаційний супровід і документообіг, а також бухгалтером і юрисконсультантом, які працюють на умовах контракту. Бухгалтер веде фінансовий облік, готує податкову звітність, контролює витрати і доходи. До функцій юрисконсульта відноситься правове забезпечення контрактів, дотримання законодавства, підтримка правової безпеки операційної діяльності.

Комерційний відділ складається з менеджерів з продажів та дистрибуції. Вони відповідають за співпрацю з аптечними мережами, медичними закладами та кінцевими споживачами, організовують процеси замовлення, закупівлі та доставки продукції до точок продажу. Дилери також працюють на умовах строкового договору на місцях.

В структурі основних працівників ТОВ «Комфортмедіка» також представлений маркетинговий напрям – спеціалістом з маркетингу та просування бренду на українському ринку. Він відповідає за розробку рекламних кампаній, ведення інтернет-магазину, роботу з клієнтами онлайн.

Консультанти на місцях проходять навчання для правильного інформування про властивості різної продукції, надають інформацію щодо підбору продукції (особливо компресійного трикотажу та ортопедичних виробів), забезпечують навчання партнерів і кінцевих споживачів щодо правил користування продукцією.

Мала чисельність персоналу (за офіційними даними 4 штатних працівника) вказує на оптимізовану структуру, де частина функцій виконується на аутсорсингу (дистрибуція, логістика, IT-підтримка, окремі маркетингові послуги, бухгалтерія, правові послуги). Такий підхід забезпечує гнучкість

управління: невеликий апарат дозволяє швидко приймати рішення, адаптуватися до потреб клієнтів і ринкових змін. При цьому усі ключові напрямки (фінанси, продажі, маркетинг, правове забезпечення) мають своїх відповідальних осіб, які підпорядковуються безпосередньо директору.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Комфортмедіка» є компактною, чітко структурованою та орієнтованою на основні бізнес-процеси: дистрибуцію, продаж, маркетинг і сервісну підтримку клієнтів. Вона забезпечує баланс між централізованим керівництвом і функціональним розподілом обов'язків, що дозволяє ефективно виконувати завдання компанії як ексклюзивного дистриб'ютора Ofa Bamberg GmbH в Україні.

Соціально-психологічна підсистема підприємства охоплює кадровий склад, систему оплати праці, умови праці та внутрішньо корпоративні відносини, що формують мікроклімат організації. Штат підприємства є невеликим, в компанії протягом останніх 5 років працювало 4 штатних працівника, а в 2025 році відповідно до розширення підприємства чисельність персоналу зростає до 10 осіб.

Система оплати праці є змішаною, працівники різних категорій працюють за різними системами оплати праці, зокрема адміністративний та управлінський персонал працюють за фіксованим посадовим окладом, а інші фахівці, особливо представники комерційного і маркетингового відділу, - на основі базової ставки та преміальної частини (бонуси залежать від виконання планів реалізації та залучення нових клієнтів). Для штатних працівників використовується офіційне оформлення, сплата податків і внесків, що гарантує соціальний захист працівників, перспективи працевлаштування в майбутньому.

Середній рівень заробітної плати на підприємстві складає 25-30 тис. грн, що відповідає сфері медичного бізнесу та фармдистрибуції малого підприємства. При цьому рівень оплати праці коливається залежно від посади: найвищий рівень зафіксовано у директора (в середньому 50-60 тис. грн. на місяць), найнижчий в адміністративного персоналу (18-20 тис. грн.). Ставка менеджерів з продажу та маркетинголога складає 18 тис. грн., але змінна частина може досягати 10-12 тис.

грн. додатково залежно від щомісячного виторгу підприємства. Якщо порівнювати із даними Держкомстату України за 2024-2025 роки, то середній рівень заробітної плати у ТОВ «Комфортмедіка» дорівнює загальноукраїнським параметрам, а в окремі місяці на 20-30% перевищує їх, що дозволяє компанії залучати кваліфікованих фахівців та підтримувати стабільний кадровий склад (рис. 2.2).

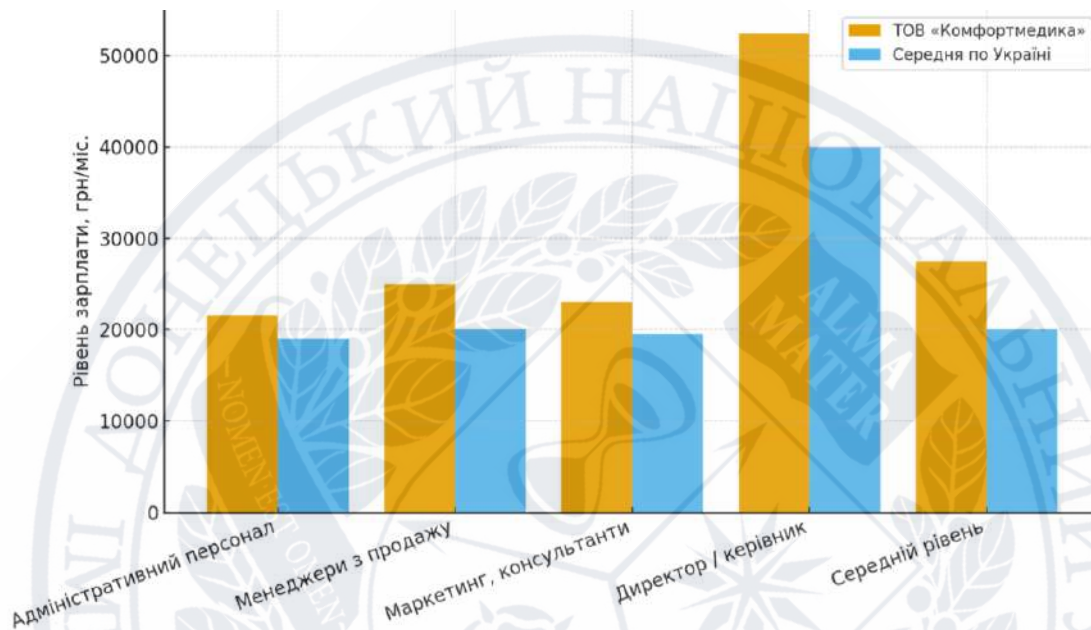


Рисунок 2.2. Порівняльний аналіз середнього рівня заробітної плати у ТОВ «Комфортмедіка» та по Україні у 2024-2025 році (по категоріях персоналу)

Джерело: складено автором за даними підприємства та Держкомстату України

Робочі місця обладнані сучасною оргтехнікою, комп'ютерами з доступом до CRM-систем та інтернет-мережі, що характеризує їх як комфортні та сучасні. Персоналу, зважаючи на специфіку роботи, доступний гнучкий графік, можливе часткове віддалене виконання завдань (особливо для маркетингових і консультативних функцій).

Весь персонал ТОВ «Комфортмедіка» має достатньо високий рівень розвитку цифрових компетенцій, спеціалісти володіють навичками роботи в інтернет-магазині, із веб-сайтами, рекламними матеріалами, соціальними мережами, CRM-системами, інструментами аналітики продажів, автоматизації складських і логістичних операцій, проведення онлайн-консультацій,

приймають участь у підготовці матеріалів для участі компанії в медичних виставках, конференціях, ініціативах із підвищення рівня обізнаності населення про профілактику венозних захворювань.

В планах стратегічного розвитку ТОВ «Комфортмедіка» передбачено поглиблення співпраці з Ofa Bamberg та розширення асортименту продукції на українському ринку. Підприємство планує зібрати результати опитування споживачів щодо типових запитів на флебологічну продукцію, а також охопити напрями можливого розширення асортименту згідно потреб фармацевтичної галузі та лікарень, які працюють із пацієнтами та здатні надати оцінку потреби у продукції лікувального і профілактичного значення.

Підприємство має перспективи розширення співпраці в нових регіонах, оскільки основними клієнтами є:

- фізичні особи, які купують продукцію через інтернет-магазин та партнерські аптечні мережі;
- лікарі-флебологи, ортопеди та інші спеціалісти, що рекомендують вироби пацієнтам;
- лікувально-профілактичні заклади, які закупають продукцію для забезпечення медичного процесу.

Економічні зв'язки ТОВ «Комфортмедіка» будуються за принципом «міжнародний виробник – український дистриб'ютор – мережа аптек/медзакладів – кінцевий споживач». Компанія поєднує у своїй діяльності глобальні стандарти виробництва з локальною дистрибуцією, активно співпрацює з аптечними мережами та лікарнями, використовує сучасні логістичні та ІТ-рішення. Така модель партнерства дозволяє забезпечувати стабільний розвиток і підтримувати конкурентні позиції на українському ринку медичних виробів.

У напрямку розвитку партнерської мережі заплановано активну роботу з аптечними мережами, приватними лікарнями, реабілітаційними центрами. Переважно така політика пояснюється зростанням попиту на флебологічну продукцію в Україні – за оцінками МОЗ та профільних асоціацій близько 35-40%

населення мають явні або приховані венозні захворювання чи ознаки хронічної венозної недостатності.

Окрім того, старіння населення посилює попит на компресійний трикотаж як профілактичний засіб, так само як і попит з боку вагітних жінок, жінок після 35-40-річного віку, людей з надмірною вагою, а також працівників із постійною сидячою або стоячою роботою.

Завдяки медійним кампаніям з боку лікувальних закладів та профільних флебологічних центрів зростає обізнаність населення щодо профілактики лікування варикозу, і наявність якісних медійних кампаній дозволить посилити цей напрям. Тому ТОВ «Комфортмедіка» приділяє увагу підвищенню якості власної онлайн-присутності, зокрема заплановано розвиток офіційного інтернет-магазину, інтеграції з маркетплейсами, збільшення частки e-commerce.

Інноваційний розвиток ТОВ «Комфортмедіка» на найближчі 5 років планується здійснювати в напрямках розширення лінійки продукції (спорт, мандрівки, профілактика венозних захворювань в різних цінових сегментах), цифровізації та автоматизація бізнес-процесів, покращення якості цифрового обслуговування клієнтів, інновацій у маркетингу, соціальної відповідальності (табл. 2.7). Відповідно до реалізації стратегії розвитку компанія проводить навчання і підвищення рівня компетентності персоналу.

Таблиця 2.7 Напрями інноваційного розвитку ТОВ «Комфортмедіка»

Напрямок	Характеристика
Розширення лінійки продукції від Ofa Bamberg	Компресійні вироби для спорту, travel-серії, лінійки для профілактики венозних захворювань
Цифровізація бізнес-процесів	Використання CRM-системи, аналітики продажів, автоматизації складських і логістичних операцій
Покращення якості цифрового обслуговування клієнтів	Онлайн-консультації щодо підбору компресійного трикотажу, інтеграція медичних рекомендацій у процес продажу, покращення якості клієнтського досвіду при роботі з офіційним сайтом
Маркетингові інновації	Використання digital-маркетингу, соціальних мереж, освітніх кампаній для лікарів і пацієнтів щодо правильного використання продукції
Соціальна відповідальність	Участь у медичних виставках, конференціях, ініціативах із підвищення рівня обізнаності населення про профілактику венозних захворювань

Джерело: складено автором

Підприємство планує розширювати присутність в усіх областях України через партнерів і логістичні служби, однак враховує фактор обмеженої купівельної спроможності населення через війну, економічну ситуацію та інші чинники.

Нажаль, в Україні немає державних програм відшкодування купівлі компресійного трикотажу для вразливих категорій населення, тому ринок формується переважно на основі приватного попиту і зберігає тенденцію збільшення продажів високоякісної сертифікованої продукції у великих містах, тоді як в регіонах населення активніше купує більш дешеві аналоги.

Подальший розвиток підприємство бачить у стимулюванні сегменту преміум-класу для приватних клінік і флебологічних центрів, планує вжити заходів у напрямку посилення фінансової стійкості шляхом поступового зменшення залежності від зовнішнього фінансування і накопичення власного капіталу.

Стратегічний та інноваційний розвиток ТОВ «Комфортмедіка» ґрунтується на ексклюзивному партнерстві з Ofa Bamberg, що забезпечує компанії доступ до високоякісної продукції та конкурентну перевагу на українському ринку. Водночас підприємство активно розвиває інноваційні напрями: цифровізацію, онлайн-продажі, впровадження нових продуктів і маркетингових технологій. Такий підхід дозволяє компанії залишатися гнучкою, стійкою та конкурентоспроможною навіть у складних економічних умовах.

2.3. Діагностика рівня взаємодії, мотивації, адаптивності та стійкості команди до змін

Основу команди ТОВ «Комфортмедіка» складають: директор та адміністративний персонал; бухгалтер, юрист та офіс-менеджер; комерційний відділ (менеджери з продажу, консультанти); фахівці з маркетингу та клієнтської підтримки. Частина функцій виконується на аутсорсингу. Колектив відрізняється високим рівнем кваліфікації та орієнтацією на роботу з клієнтами, що важливо у сфері продажу медичних товарів.

В основу побудови команди покладено принципи орієнтації на завдання, на людей і гнучкості. Враховуючи те, що ТОВ «Комфортмедіка» виконує функції реалізації продукції підприємства з виробництва медичної продукції Ofa Bamberg, діяльність команди націлена на збільшення обсягів продажів і розширення географії реалізації продукції. А приналежність продукції до медичної сфери і слідування філософії компанії-виробника (здоров'я повинно бути джерелом радості) передбачає індивідуальний підхід до споживачів продукції і орієнтацію на потреби клієнтів.

Гнучкість проявляється в поєднанні різних форм найму персоналу (офіційного працевлаштування персоналу і контрактування фізичних осіб-підприємців за договорами аутсорсингу), організації праці (традиційної на робочих місцях в офісі компанії та віддаленої роботи персоналу), графіків роботи (повний та неповний робочий день), різних форм мотивації і стимулювання персоналу залежно від посади і умов контракту (поєднання фіксованої частини оплати праці і винагороди, яка залежить від обсягів продажу), використанні сучасних методів цифровізації роботи, наявності можливості регулювати структуру асортименту продукції відповідно до потреб клієнтів і зміни зовнішніх умов, розширювати компанію і розвивати персонал.

Перелічені принципи знайшли своє відображення в місії компанії, яка полягає в створенні комфортних та безпечних умов для діагностики, лікування і профілактики захворювань, забезпеченні населення та медичних установ сучасними медичними технологіями (табл. 2.8).

Метою діяльності підприємства є розширення присутності в усіх областях України через партнерів і логістичні служби, стимулювання сегменту продукції преміум-класу для приватних клінік і флебологічних центрів, посилення фінансової стійкості шляхом поступового зменшення залежності від зовнішнього фінансування і накопичення власного капіталу; надання можливості працівникам бути продуктивними та креативними, створення спільноти взаємопідтримки та людяності.

Таблиця 2.8 Складові командоутворення ТОВ «Комформедіка»

Найменування	Характеристика
<i>Місія</i>	Створення комфортних та безпечних умов для діагностики, лікування і профілактики захворювань, забезпечення населення та медичних установ сучасними медичними технологіями.
<i>Мета</i>	Розширення присутності в усіх областях України через партнерів і логістичні служби, стимулювання сегменту продукції преміум-класу для приватних клінік і флебологічних центрів, посилення фінансової стійкості шляхом поступового зменшення залежності від зовнішнього фінансування і накопичення власного капіталу. Надання можливості працівникам бути продуктивними та креативними, створення спільноти взаємопідтримки та людяності.
<i>Задачі</i>	Розширення лінійки продукції (спорт, мандрівки, профілактика венозних захворювань в різних цінових сегментах), цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, покращення якості цифрового обслуговування клієнтів, запровадження інновацій в маркетингу, підвищення соціальної відповідальності.
<i>Філософія</i>	Підтримується філософія Ofa Bamberg GmbH: здоров'я повинно бути джерелом радості.
<i>Принципи</i>	Поєднання якості і інноваційності продукції із локальною орієнтацією на потреби клієнтів, забезпечення довіри та високої репутації серед споживачів і партнерів, дотримання етичних норм у сфері охорони здоров'я.
<i>Функції системи управління персоналом</i>	Планування, найм, мотивування, розвиток персоналу з акцентом на якісній адаптації та постійному вдосконаленні професійних навичок.
<i>Форми організації праці</i>	Команда поєднує традиційну і віддалену форму організації праці.
<i>Модель найму персоналу</i>	Поєднання офіційного працевлаштування персоналу і контрахтування фізичних осіб-підприємців за договорами аутсорсингу.
<i>Стратегії управління</i>	Поєднання ділової, функціональної та операційної стратегій посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг.
<i>Головні складові командоутворення</i>	Корпоративна культура і корпоративна відповідальність.
<i>Підходи</i>	Сучасний підхід до розвитку працівників, корпоративної культури та балансу між роботою та особистим життям.
<i>Методи вимірювання продуктивності</i>	Вимірюється за допомогою аналітики продажів.
<i>Методи підвищення ефективності командної взаємодії</i>	Для зниження ризиків конфліктності та неефективності у командній роботі при віддаленій взаємодії розробляються і впроваджуються спеціальні тренінги, які допомагають справлятися зі складнощами дистанційної роботи.

Джерело: складено автором

Для розвитку підприємства вирішуються задачі зі збільшення обсягів продажу продукції, розширенні лінійки продукції (спорт, мандрівки, профілактика венозних захворювань в різних цінових сегментах), удосконалення цифровізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення якості цифрового

обслуговування клієнтів, запровадження інновацій в маркетингу, підвищення соціальної відповідальності.

Головними принципами командування є корпоративна культура і корпоративна відповідальність. Враховуючи специфіку медичного бізнесу, особливу увагу приділяють дотриманню етичних норм і правилам професійної комунікації з клієнтами. Невеликий колектив формує атмосферу довіри, взаємодопомоги та швидкої комунікації.

Планування, найм, мотивування, розвиток персоналу здійснюються з акцентом на якісній адаптації та постійному вдосконаленні професійних навичок. Переважає неформальний стиль спілкування, проте зберігається чіткий розподіл ролей та відповідальності. Ролі в команді розподіляються відповідно до виконуваних функцій. Керівництво стимулює професійний розвиток і навчання.

Основними принципами діяльності команди є орієнтація на потреби клієнтів, впровадження інноваційних рішень, відповідність міжнародним стандартам якості та дотримання етичних норм у сфері охорони здоров'я.

Команду ТОВ «Комфортмедіка» можна класифікувати як змішану, в ній співпрацюють спеціалісти немедичного та медичного профілю. Наявність профільної медичної освіти є обов'язковою для спеціалістів консультативного відділу (лікарів та працівників аптечних мереж і оздоровчих закладів), інші фахівці мають професійну немедичну освіту відповідно до виконуваних функцій, але всі працівники повинні проходити обов'язкове навчання всередині компанії для ознайомлення з асортиментом, призначенням і особливостями використання продукції споживачами.

Загалом ТОВ «Комфортмедіка» забезпечує команді працівників комфортні офісні умови, використовує сучасні цифрові технології, застосовує гнучкі умови праці і зрозумілу систему мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню психологічного навантаження.

В своїй роботі команда поєднує німецьку якість та інноваційність із локальною орієнтацією на потреби клієнтів, забезпечуючи довіру та високу репутацію серед споживачів і партнерів. Завдяки цьому підприємство,

незважаючи на складні зовнішні умови, займає стабільну та конкурентоспроможну позицію на ринку, сприяючи підвищенню якості життя населення через доступ до перевірених і сучасних медичних рішень. Продуктивність діяльності членів команди вимірюється за допомогою аналітики продажів. Для зниження ризиків конфліктності та неефективності у командній роботі при віддаленій взаємодії розробляються і впроваджуються спеціальні тренінги, які допомагають справлятися зі складнощами дистанційної роботи.

Оцінюючи організацію командної взаємодії ТОВ «Комфортмедіка», відзначимо, що команда створена із компетентних, висококваліфікованих професіоналів, які володіють необхідними для досягнення поставлених цілей спеціальними навичками і здібностями, особистими якостями, які потрібні для успішного співробітництва і комунікацій з іншими людьми, всі члени команди ясно і чітко розуміють мету діяльності і переконані в тому, що їх робота сприяє покращенню здоров'я людей, демонструють вірність і відданість своїй команді (табл. 2.9).

В команді підтримується високий ступінь довіри, під впливом керівника формується відкрита і чесна атмосфера, яка сприяє покращенню співробітництва. Учасники команди демонструють уміння домовлятися, проявляють гнучкість, визнають розбіжності і прагнуть їх улагоджувати.

Враховуючи те, що ТОВ «Комфортмедіка» є малим підприємством, яким керує один із засновників товариства, він ї є лідером команди, генератором ідей і мотиватором, не тільки ставить цілі діяльності, здійснює загальне керівництво і оцінює результати роботи команди, але й допомагає, направляє і підтримує членів команди.

Компанія Ofa Bamberg GmbH надає команді ТОВ «Комфортмедіка» всю необхідну зовнішню підтримку. Інфраструктура всередині команди формується за рахунок можливості підвищення кваліфікації, подальшого навчання, чіткої зрозумілої системи оцінки результатів діяльності, справедливої і ясної програми матеріального стимулювання і ефективної мотивуючої політики управління персоналом.

Таблиця 2.9 Оцінка організації командної взаємодії в ТОВ «Комфортмедіка»

Найменування характеристик	Сутність характеристик
Чіткі цілі	Всі члени команди ясно і чітко розуміють мету діяльності як забезпечення потреби клієнтів у якісних медичних товарах і виконують необхідні для її досягнення спільні дії, переконані в тому, що їх робота сприяє покращенню здоров'я людей.
Загальна прихильність	Члени команди демонструють вірність і віддані своїй команді, виконують всі необхідні дії для її успішності роботи.
Необхідні навички, уміння, компетенції	Команда створена із компетентних, висококваліфікованих професіоналів, які володіють необхідними для досягнення поставлених цілей спеціальними навичками і здібностями, особистими якостями, які потрібні для успішного співробітництва і комунікацій з іншими людьми.
Взаємна довіра	В команді підтримується високий ступінь довіри, під впливом керівника формується відкрита і чесна атмосфера, яка сприяє покращенню співробітництва.
Визнання зусиль кожного члена команди	Результати діяльності кожного члена команди належним чином оцінюються і відображаються в системі мотивації і стимулювання.
Високий рівень спілкування	Інформація передається в простій і зрозумілій формі, налагоджений зворотний зв'язок між членами команди і управлінським персоналом.
Уміння домовлятися	Члени команди проявляють гнучкість, визнають розбіжності і прагнуть їх улагоджувати.
Ефективне керівництво	Лідер команди не тільки здійснює загальне керівництво, але й допомагає, направляє і підтримує членів команди.
Внутрішня і зовнішня підтримка	Компанія Ofa Bamberg GmbH надає команді всю необхідну зовнішню підтримку. Інфраструктура всередині команди формується за рахунок можливості підвищення кваліфікації, подальшого навчання, чіткої зрозумілої системи оцінки результатів діяльності, справедливої і ясної програми матеріального стимулювання
Періодична оцінка роботи	Результати роботи команди оцінює керівник підприємства.

Джерело: складено автором

Результати оцінки складових командної компетенції – відносин і комунікації, розуміння командою призначення і мотивації, організації внутрішньої взаємодії і відносин із зовнішнім середовищем, організації навчання і розвитку наведені нами в табл. 2.10 (методологія П. Хоукінса).

Аналіз показав, що довіра в команді формується за допомогою ефективного робочого інформаційного обміну; суперечливості розв'язуються конструктивно; всі члени команди підзвітні директору, а внутрішньоконандна вимогливість розвинена недостатньо; не всі члени команди можуть впливати на процес прийняття рішень, але можуть висловлювати свої пропозиції; замученість

і відповідальність за результати роботи здійснюється за допомогою системи мотивації.

Таблиця 2.10 Оцінка складових командної компетенції ТОВ «Комфортмедіка»

Командні компетенції	Складові компетенції	Характеристика
Відносини і комунікації	Довіра	Досягається за допомогою ефективного робочого інформаційного обміну
	Конструктивні конфлікти	Суперечності розв'язуються конструктивно
	Взаємоповага. Важливість кожного учасника.	Не всі члени команди можуть впливати на процес прийняття рішень, але можуть висловлювати свої пропозиції. Залученість і відповідальність за результати роботи здійснюється за допомогою системи мотивації
	Взаємопідзвітність і вимогливість	Всі члени команди підзвітні директору. Внутрішньокмандна вимогливість розвинена недостатньо
Призначення і мотивація	Загальне розуміння призначення команди	Чітке розуміння призначення команди забезпечує прийняття відповідальності за результат командної роботи
	Визначення цілей	Всі члени команди визнають авторитетність лідера у визначенні цілей, в процесі роботи можуть впливати на методи вирішення завдань
	Визначення цінностей	Команда усвідомлює цінність продукції, яка реалізується підприємством, її цілі співпадають із цілями підприємства – виробника продукції
	Залученість	Досягається за допомогою підтримки членами команди місії і цілей діяльності, а також можливості співпрацювати із відомим виробником якісної сучасної медичної продукції
Внутрішні процеси	Управління процесами	Здійснюється директором
	Взаємодія / взаємодоповнення	Для вирішення завдань використовується потенціал учасників команди
	Розподіл ролей і відповідальності	Ролі в команді відповідають організаційній структурі
	Виявлення і усунення недоліків в процесах	Недоліки і помилки своєчасно виправляються в процесі роботи
Зовнішні процеси і середовище	Управління очікуваннями зацікавлених сторін	Підприємство – виробник має надійний канал збуту продукції, споживачі отримують сучасну високоякісну медичну продукцію
	Вибудовування взаємин з іншими	Всі партнери зацікавлені у виконанні поставлених задач, що обумовлює тривалу результативну роботу команди
	Зовнішні ресурси	Зовнішні ресурси залучаються в необхідному обсязі
	Підтримка командної ідентичності	Відбувається за рахунок ексклюзивності продукції, досвіду і репутації виробника
Навчання	Внутрішній досвід	Працівники обмінюються досвідом з іншими членами команди, регулярно обговорюють помилки, їх вирішення
	Зовнішній досвід	Члени команди мають можливість підвищувати професійний рівень, освоювати цифрові компетенції, приймати участь у презентаціях, виставках і конференціях
	Особистий досвід	На персональному рівні учасники команди самостійно засвоюють нові знання

Джерело: складено автором

Члени команди чітко розуміють її призначення і приймають відповідальність за результат командної роботи, підтримують місію і цілі

діяльності підприємства, визнають авторитетність лідера у визначенні цілей, в процесі роботи можуть впливати на методи вирішення задач; цілі команди співпадають із цілями компанії-виробника. Команда усвідомлює цінність продукції, яку реалізує, працює під керівництвом авторитетного досвідченого лідера. Сформоване сильне ядро команди, навколо якого формується діяльність. При цьому спостерігається недостатній рівень делегування повноважень, всі важливі рішення приймає лідер команди.

Особливої уваги заслуговують цифрові компетенції учасників команди ТОВ «Комфортмедіка». Лідер команди, працівники апарату управління, комерційного відділу та відділу маркетингу володіють навичками роботи з CRM-системою, інтернет-магазином, маркетплейсами, програмами аналітики продажів і автоматизованими системами обліку складських і логістичних операцій, готують звіти, інформацію для сайту, розробляють рекламу, готують і проводять наради всередині команди і конференції.

Працівники консультаційного відділу більше орієнтовані на використання digital-маркетингу, соціальних мереж, освітніх кампаній для лікарів і пацієнтів щодо правильного використання продукції, проведення онлайн-консультацій, покращення інтеграції медичних рекомендацій у процес продажу, підвищення якості клієнтського досвіду при роботі з офіційним сайтом. Здобуття цифрових компетенцій відбувається за рахунок навчання працівників всередині компанії і самоосвіти. Система розвитку компетенцій працівників недосконала, особливої уваги заслуговує удосконалення процесів отримання і розвитку цифрових компетенцій. Про високий рівень адаптивності і стійкості команди до змін свідчать фінансові показники її роботи: незважаючи на складні економічні і політичні умови останніх років, ТОВ «Комфортмедіка» розвивається, збільшує обсяги продажів продукції, прибутку, рівень заробітної плати працівників зростає.

Для верифікації теоретичних припущень щодо необхідності впровадження моделей цифрового лідерства та навчання, було проведено анкетування персоналу. Опитування базується на моделі GRPI (Цілі, Ролі, Процеси,

Відносини) з додаванням блоку «Цифрова зрілість». В опитуванні прийняли участь 10 осіб (адміністративний персонал, менеджери з продажу, консультанти), відповіді яких оцінувались за шкалою Лайкерта від 1 (категорично не згоден / низький рівень) до 5 (повністю згоден / високий рівень) (Додаток Б).

Результати обробки анкет представлено у табл. 2.11. Вони підтверджують тези, викладені у попередньому аналізі діяльності підприємства.

Таблиця 2.11. Результати оцінки ефективності командної роботи ТОВ «Комфортмедіка»

Блок питань	Середній бал (1-5)	Інтерпретація результатів
А. Цілі та Ролі	4.6	Високий рівень. Завдяки малій чисельності команди та авторитету керівника, працівники добре розуміють місію (продаж якісної продукції Ofa Bamberg) та свої завдання.
Б. Процеси та Комунікація	3.2	Середній рівень. Слабке місце – відсутність регулярного зворотного зв'язку (оцінка 2.9) та хаотичність комунікації у месенджерах при дистанційній роботі.
В. Цифрові компетенції	2.8	Низький рівень. Критична зона. Працівники зазначили відсутність системного навчання (оцінка 2.1), що підтверджує необхідність створення LMS-платформи. Самі навички оцінені як середні, але адаптація до нового – повільна.
Г. Психологічний клімат	4.5	Високий рівень. Команда згуртована, рівень довіри високий. Це сильна сторона, на яку можна спиратися при впровадженні змін.

Джерело: складено автором за результатами опитування

На основі отриманих даних можна побудувати діаграму «профілю команди», яка наочно демонструє дисбаланс між соціальною згуртованістю та технологічною підготовкою.

Проведене анкетування емпірично підтверджує, що для ТОВ «Комфортмедіка» пріоритетним є не стільки «гуртування» колективу (він і так згуртований), скільки технологізація процесів та інституціоналізація навчання. Без цього подальше масштабування призведе до хаосу в комуніках та зниження ефективності. Узагальнені результати аналізу ефективності діяльності, принципів командоутворення і рівня командної взаємодії ТОВ «Комфортмедіка» представлені у форматі SWOT-аналізу для виокремлення можливостей і загроз, а також розробки пропозицій щодо подальшого вдосконалення (Додаток Б).

Загалом, ТОВ «Комфортмедіка» має сильну стратегічну позицію завдяки співпраці з Ofa Bamberg та стабільному зростанню, однак її вразливість полягає у фінансовій залежності та концентрації на одному постачальнику. Основні можливості розвитку – це інновації, онлайн-продажі та розширення партнерських каналів, створення системи розвитку командних компетенцій, тоді як загрози здебільшого пов'язані з макроекономічною ситуацією та конкуренцією.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження проведено комплексну діагностику діяльності та командної взаємодії на ТОВ «Комфортмедіка» - торговельного підприємства, що є офіційним дистриб'ютором флебологічної продукції на українському ринку. Визначено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: за останні 5 років чистий дохід зріс у 2,7 рази, а чистий прибуток – у 2,6 рази. Однак виявлено низький коефіцієнт автономії (0,10) та високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що є типовим для дистриб'юторської моделі, але створює ризики.

ТОВ «Комфортмедіка» характеризується стабільністю у напрямку розвитку та зростання, організаційна структура є лінійно-функціональною, компактною та централізованою. Команда підприємства є змішаною (медичні та немедичні фахівці) та класифікується як віртуальна/гібридна, оскільки поєднує офісну роботу з дистанційною взаємодією та аутсорсингом.

За результатами аналізу ефективності командної роботи визначено, що працівники активно використовують цифрові інструменти (CRM, маркетплейси, хмарні сервіси). Рівень цифрових компетенцій є достатнім для поточних завдань, проте система їх розвитку є несистематичною і базується переважно на самоосвіті. Діагностика виявила сильне лідерське ядро та високу довіру в колективі. Водночас, ідентифіковано слабкі сторони: недостатній рівень делегування повноважень (авторитарний стиль), відсутність формалізованої HR-стратегії та залежність ефективності команди від однієї особи (керівника).

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В ЦИФРОВОМУ МЕДИЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1 Пропозиції щодо оптимізації складу, ролей та взаємодії в команді з урахуванням цифрових викликів

Цифрова трансформація впливає на всі аспекти підприємницької діяльності, починаючи із впровадження нових цифрових технологій (сайтів, чатів, соціальних мереж), розвитку нових напрямів інвестування (блокчейн, інтернет речей, штучний інтелект, інші інформаційні продукти), і закінчуючи перетворенням стратегій, корпоративної культури, основ управління компаніями, кінцевих продуктів. Потенціал цифрових технологій використовується підприємствами, у тому числі і ТОВ «Комфортмедіка» як для збільшення потоку клієнтів, так і для оптимізації виробничих процесів, систем управління персоналом, налагодження взаємодії віддалених команд, підвищення продуктивності кожного працівника.

Сучасні цифрові технології дозволяють забезпечувати зберігання, обробку, переміщення цифровими каналами великих масивів інформації локально і у віддаленому режимі, що дозволяє компаніям об'єднувати дані зі всіх взаємодій із клієнтами і раніше неструктурованих джерел в корисний, дієвий формат для оптимізації клієнтського досвіду, економити витрати на транзакцію, ліквідувати географічні бар'єри, значно спростувати діяльність і підвищувати її ефективність.

Цифровізація привносить нові інтелектуальні рішення і технології в усі сфери життєдіяльності людей. Оскільки життя і здоров'я людей є ключовим ресурсом формування людського капіталу і стійкого розвитку суспільства, система охорони здоров'я повинна випереджати за темпами цифровізації всі галузі і сфери діяльності. Цифровізація документообігу, розвиток телемедицини, високотехнологічного сегменту надання медичної допомоги, підвищення рівня

науково-дослідницької і освітньої роботи викликають необхідність розвитку особистісно-кваліфікаційних і цифрових компетенцій персоналу сфери охорони здоров'я для сприяння використанню на практиці новітніх наукових знань і методів.

Командоутворення в епоху цифровізації базується, перш за все, на значному розширенні можливостей побудови міжособистісного спілкування із використанням технологій і вимагає акцентування уваги на інноваціях, комунікації та ефективному обміні інформацією. Цифрова трансформація командоутворення дозволяє суттєво збільшувати швидкість проходження інформації по ієрархічній структурі команди і прийняття рішень.

Найкращих переваг досягають компанії, здатні найбільш оперативним способом задовольняти потреби клієнтів незалежно від місця їх знаходження і часу доби. Завдяки формуванню загальних баз даних необхідна інформація стає доступною для уповноважених осіб, що прискорює процеси прийняття рішень, залучає в процес необмежену кількість членів команди, підвищуючи тим самим загальну зацікавленість в досягненні поставлених цілей. Члени команди, які працюють віддалено, мають можливість проводити спільні відеоконференції, приймати участь у колективних дискусіях, генерувати нові ідеї.

Забезпечення населення високоякісними спеціалізованими медичними виробами є одним із дуже важливих сегментів розвитку системи охорони здоров'я і залежить від добре налагодженої співпраці команд різних за фахом спеціалістів. Підприємство, яке спеціалізується на продажах такої продукції, знаходиться на межі комерції і медицини. З одного боку, воно зацікавлене у збільшенні обсягів продажів і отриманні прибутку, а з іншого – виконує дуже важливу медично-етичну функцію – вироби повинні сприяти покращенню самопочуття і стану здоров'я споживачів.

Цифровізація впливає на всі процеси організації роботи традиційних команд, змінюється склад, ролі і характер взаємодії між їх учасниками. Тому при вдосконаленні команди необхідно поступово і комплексно запроваджувати нові технології і методи роботи для того, щоб учасники команди змогли ефективно

вдосконалювати наявні професійні компетенції і засвоювати нові без перешкод для виконання поставлених цілей. Пропозиції щодо оптимізації складу, ролей та взаємодії в команді ТОВ «Комфортмедіка» з урахуванням цифрових викликів представлені на рис. 3.1.

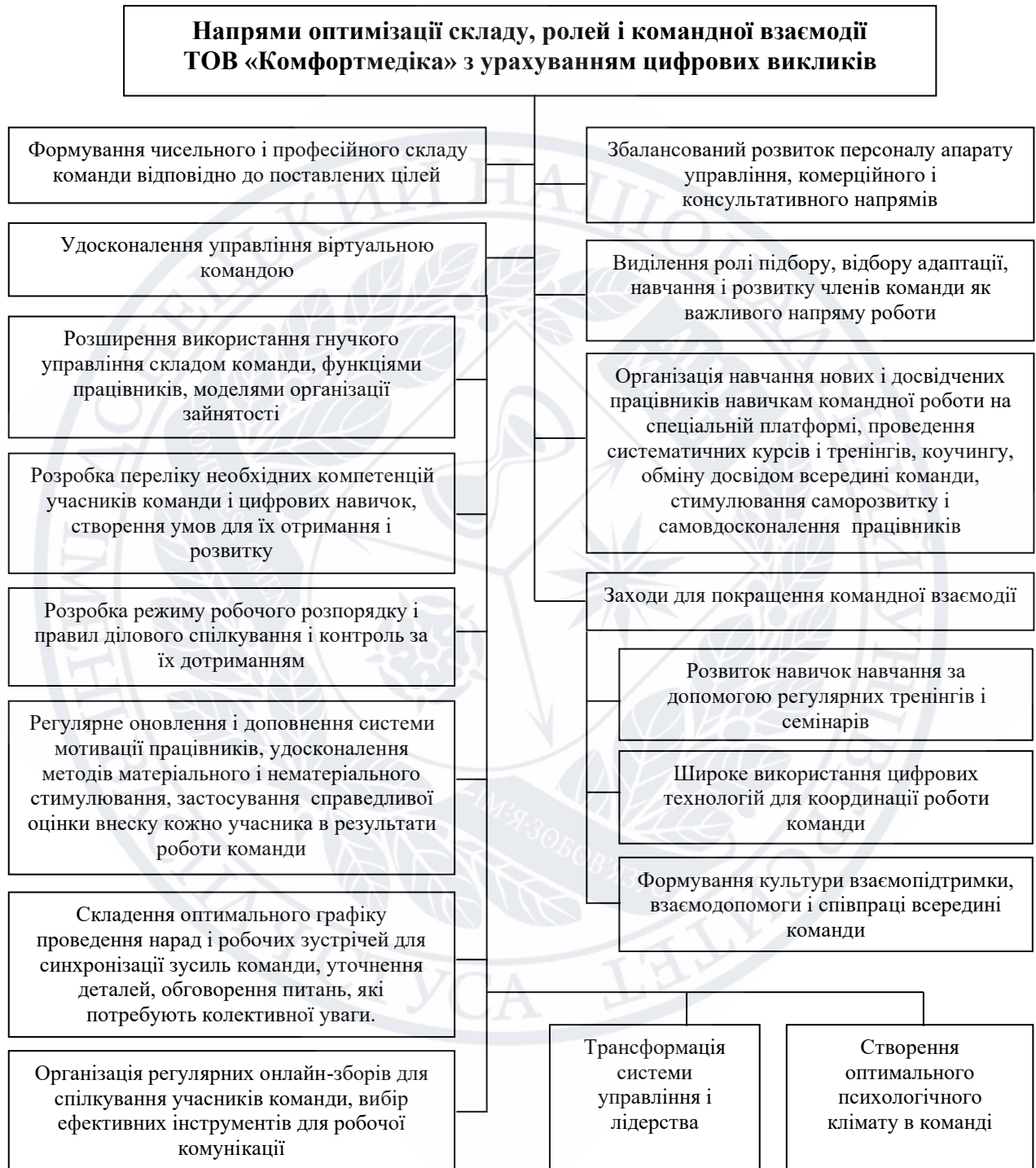


Рисунок 3.1. Пропозиції щодо оптимізації складу, ролей та взаємодії в команді ТОВ «Комфортмедіка» з урахуванням цифрових викликів

Джерело: складено автором

Перш за все, ТОВ «Комфортмедіка» за допомогою використання сучасних програм відбору, підбору і найму персоналу може формувати чисельний і професійний склад команди відповідно до поставлених цілей.

Як показало виконане нами дослідження, ТОВ «Комфортмедіка» - це віртуальна команда: як ексклюзивний дистриб'ютор німецької компанії Ofa Bamberg GmbH, входить до команди партнерів, які працюють на значному географічному віддаленні один від одного і здійснюють співпрацю через глобальну мережу; а як компанія, яка здійснює підприємницьку діяльність, - це проєктна фріланс-команда, члени якої працюють над досягненням загальної мети. Тому і для керівника команди, і для всіх її учасників необхідно оволодіння навичками управління віртуальними командами.

Найголовнішими складовими ефективності роботи віддаленої команди ТОВ «Комфортмедіка» мають бути організація чіткої системи комунікації, створення єдиної платформа для роботи, прозора система контролю задач, організація системи контролю і захисту інформації і навчання всіх працівників необхідним навичкам роботи (рис. 3.2).

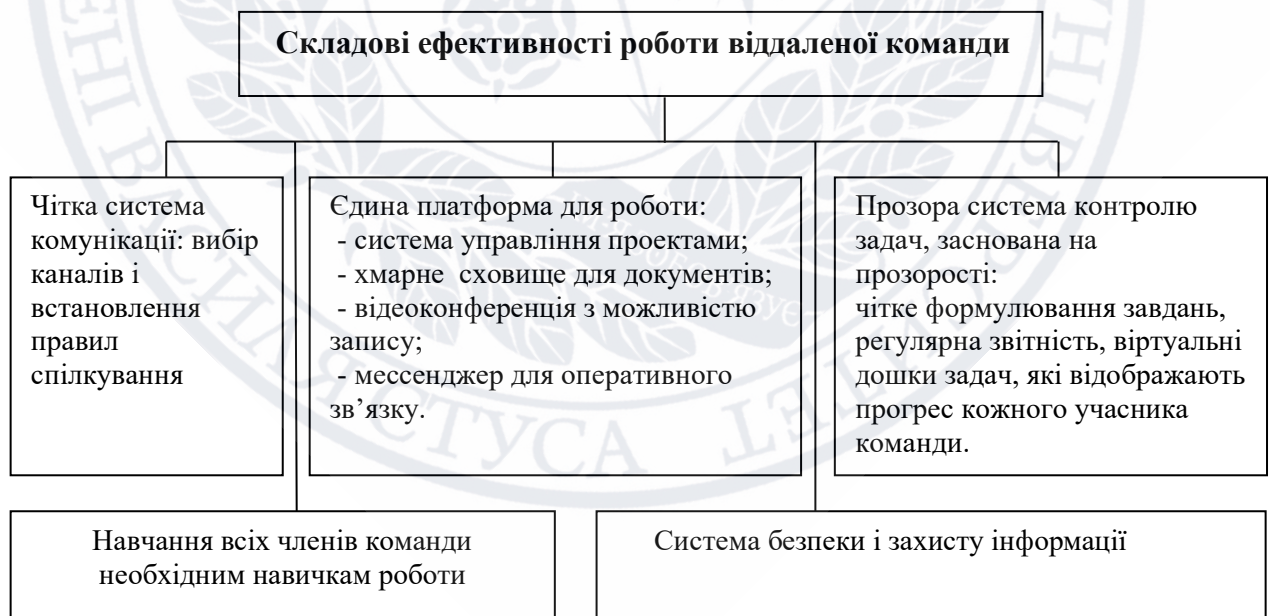


Рисунок 3.2. Складові ефективності роботи віддаленої команди ТОВ «Комфортмедіка»

Джерело: складено автором

ТОВ «Комфортмедіка» можна запропонувати такі кроки для покращення управління віртуальною командою:

- розширювати використання можливостей гнучкого управління командоутворенням і адаптивністю команди: відповідно до зміни зовнішніх умов і нових задач перестроювати склад команди, змінювати функції працівників, застосовувати різні моделі організації зайнятості і використання робочого часу залежно від динаміки змін;

- розробити перелік необхідних компетенцій для учасників команди, створити можливості для залучення до команди найкращих спеціалістів, реалізувати заходи для розвитку професійних і цифрових компетенцій працівників: регулярно оптимізувати програмне забезпечення, налагодити навчання нових працівників, організовувати додаткові тренінги;

- розробити режим робочого розпорядку і правила ділового спілкування і контролювати їх дотримання;

- регулярно оновлювати і доповнювати систему мотивації працівників, підвищувати заробітну плату, удосконалювати матеріальні і нематеріальні форми стимулювання працівників, застосовувати методи справедливої оцінки внеску працівників в результати роботи команди;

- обрати оптимальний графік проведення нарад і робочих зустрічей для синхронізації зусиль команди, уточнення деталей, обговорення питань, які потребують колективної уваги. Всі члени команди повинні розуміти свої задачі і способи оцінки їх виконання;

- організовувати регулярні онлайн-збори, які дозволять учасникам віддаленої команди спілкуватись на професійні теми, обговорювати актуальні події і приймати участь в сумісних онлайн-тренінгах;

- обрати ефективні інструменти для робочих комунікації з можливістю підключення до онлайн-конференцій; визначити мережевий ресурс, який буде використовуватись для збереження і обміну файлами в процесі роботи, надати доступ всім членам команди до необхідних інструментів і організувати необхідне навчання;

- залучати учасників команди до розробки інноваційних рішень і надавати їм можливість проявляти свою креативність;
- трансформувати систему управління і лідерства. Авторитарне, одноосібне, вертикальне лідерство замінити делегуванням повноважень і розвитком лідерських якостей всіх членів команди;
- поступово замінити традиційний контроль керівника за діяльністю команди самоконтролем, самоорганізацією, самомотивацією; налагодити регулярні обговорення командою результатів діяльності, варіантів вирішення поточних проблем, планів і стратегічних перспектив;
- для формування командного духу і підтримки довіри між учасниками команди необхідно працювати над створенням оптимального психологічного клімату в команді; налагодити регулярне спілкування між учасниками команди на такому рівні, щоб вони не відчувати дискомфорту від втрати невербальних каналів комунікації; підтримувати не тільки ділове, але й міжособистісне спілкування учасників команди, неформальний обмін досвідом, обговорення успіхів і помилок, використовувати різні методи зміцнення взаємовідносин всередині команди;
- налагодити конструктивне врегулювання конфліктів для подолання бар'єрів недовіри в команді і розширення меж безпеки і надійності відносин

Як показало дослідження, виконане нами в попередньому розділі, ядро команди ТОВ «Комфортмедіка» складається із фахівців з розвитку малого бізнесу і комерції. Зважаючи на невеликий перелік асортименту продукції, вони добре орієнтуються в ньому і ефективно організували бізнес-процеси всередині компанії. Тому успіх і подальший розвиток підприємства залежить від представників медичного профілю команди – консультантів і медичних представників компанії. Медична освіта є дуже важливою для них, але ця категорія учасників команди для збільшення обсягів продажів потребує розвитку маркетингових навичок.

Виконання визначеного плану продажів є головним завданням консультантів і медичних представників ТОВ «Комфортмедіка», від цього

залежить заробітна плата працівника, а перевиконання плану заохочується додатковими бонусами.

Інструментами, за допомогою яких медичні представники команди виконують плани, є розповсюдження інформації про продукцію, відповіді на всі запитання споживачів, виявлення потреб лікарів, консультування клієнтів по кожному з продуктів компанії. Медичний представник виявляє потреби клієнтів за допомогою правильно сформульованих запитань, переконує їх у тому, що вироби саме цієї компанії найкращим способом задовільняють ці потреби, проводить зустрічі із лікарями і медичним персоналом, готує презентації продукції, взаємодіє із представниками медичних закладів, вибудовує та підтримує відносини, здійснює пошук нових клієнтів, встановлює довгострокові відносини із клієнтською базою. Зниження витрат часу на обмін інформацією, що досягається за допомогою цифровізації, дозволяє ефективно використовувати отриманий резерв для підвищення якості виконання завдань, що сприяє покращенню ділової репутації команди в цілому.

Успішність роботи всіх членів команди залежить від їх умінь використовувати досвід і підтримку команди. Особливу увагу слід приділити розвитку комунікабельності, навичок бізнес-орієнтування і проведення презентацій. Успішні продажі неможливі без умінь налагоджувати контакти з іншими людьми, здібності правильно ставити і досягати цілі, аналізувати інформацію, навичок правильної презентації продукції компанії.

Всі ці навички необхідно розвивати за допомогою навчання нових і досвідчених працівників на спеціальній платформі, систематичних курсів і тренінгів, коучингу, обміну досвідом всередині команди, стимулювання саморозвитку і самовдосконалення працівників.

Розвиток компетенцій медичних спеціалістів, які працюють в команді ТОВ «Комфортмедіка», є динамічним і повинен формувати вміння грамотно виконувати свої професійні функції, використовуючи не тільки знання і досвід, отримані в процесі навчання, але й технічні навички з управління лікувально-діагностичним і офісним обладнанням, клінічні розсуди відносно даних і

анамнезу пацієнтів, емоції, цінності, накопичений професійний і соціально-побутовий досвід. Базовий набір компетенцій медичних працівників повинен постійно розвиватись і вдосконалюватись з наукової і практичної точки зору, для успішного використання розвинених і доповнених компетенцій в команді повинне створюватись сприятливе соціально-психологічне і технологічне середовище. Для постійного обміну компетенціями між працівниками всередині і за межами компанії необхідно організовувати регулярне навчання і підвищення кваліфікації цієї категорії персоналу.

Сприяючи збільшенню обсягів продажу продукції ТОВ «Комформедіка», медичні працівники, компетентісний потенціал яких містить також і високий рівень цифрової грамотності, розвинений когнітивний, соціальний та емоційний інтелект, надають результативну медичну допомогу і високоякісні медичні послуги пацієнтам і населенню в цілому, що виражається в полегшенні тягаря хвороб, забезпеченні прихильності пацієнтів до лікування і зниженні числа випадків ускладнень, ефективній профілактиці захворювань, популяризації серед населення здорового способу життя, супроводжуваного фізичним навантаженням, яке добре переноситься і позитивно сприймається.

Серед важливих ролей в команді ТОВ «Комфортмедіка» необхідно виділити роль відбору, підбору, адаптації, навчання і розвитку персоналу. Чисельність основних працівників і спеціалістів на контрактах повинна відповідати поставленим цілям і активності розвитку компанії. Роль підбору персоналу традиційно виконує керівник підприємства одноособово, але зважаючи на плани диверсифікації і розширення компанії, він може залучати до її виконання керівників підрозділів – управлінського, маркетингового, комерційного, консультаційного і приймати рішення про найм нових працівників колективно.

Для вдосконалення процесів відбору, оцінки кандидатів, адаптації, навчання і оцінки компетенцій і розвитку персоналу важливо створити платформу для онлайн-навчання з елементами гейміфікації, розробити або адаптувати до умов компанії спеціальні програмні продукти, інформаційні

матеріали, навчальні відеоролики та відеофільми, тести і програми для самостійних тренінгів.

Для покращення взаємодії і підвищення ефективності роботи команди ТОВ «Комфортмедіка» пропонуємо наступні заходи:

- розвиток навичок навчання: проведення регулярних тренінгів і семінарів, націлених на покращення професійних і комунікативних навичок, сприяє підвищенню ефективності команди; безперервне навчання і розвиток допомагають учасникам команди перебувати на найсучаснішій хвилі розвитку підприємницьких, управлінських, маркетингових, цифрових, медичних, екологічних, соціальних технологій і стандартів;

- широке використання цифрових технологій для координації роботи: використання програм управління проєктами, медичних інформаційних систем і сучасних цифрових інструментів полегшує планування, координацію роботи, оперативне відслідковування робочих процесів і обмін інформацією між членами команди;

- формування культури взаємопідтримки, взаємодопомоги і співпраці всередині команди, визнання досягнень кожного члена команди, створення позитивної робочої атмосфери сприяють підвищенню мотивації і загальної ефективності команди.

Для кар'єрного просування учасників команди необхідно розробити і постійно вдосконалювати мотиваційні схеми і кар'єрні маршрути відповідно до виконуваних командою задач.

Для вдосконалення оцінки внеску кожного учасника в результати роботи команди необхідно запровадити ефективну систему онлайн-звітності, яка дозволить відстежувати не тільки геолокацію товарів, але й контролювати виконання планів і задач працівниками в режимі реального часу, своєчасно обговорювати проблеми і нюанси, виправляти помилки і вносити необхідні корективи.

Команда повинна регулярно проводити комплексний аналіз ефективності своєї роботи, обговорювати результати і перспективи, пропонувати інноваційні

рішення і виявляти напрями, в яких спеціалісти потребують додаткового навчання і розвитку.

Управління віддаленою командою – це мистецтво знаходити баланс між свободою і відповідальністю, контролем і довірою. Рациональна організація роботи, продумана система, підтримка живої комунікації, турбота про мотивацію віддалених працівників допомагає зробити віртуальну команду ефективнішою за звичайну офісну.

3.2 Впровадження моделей управління змінами та цифрового лідерства в командній роботі

Цифрова трансформація – це не просто запровадження в роботу команди цифрових технологій. Вона змінює традиційні ділові практики і підходи до взаємодії із клієнтами, вимагає реструктуризації внутрішніх процесів з метою створення гнучких, орієнтованих на завдання команд, які ефективно використовують нові можливості для свого розвитку.

Для комплексної зміни бізнес-процесів, організаційної культури і внутрішньої комунікації в командах за допомогою цифрових технологій застосовуються моделі цифрової трансформації роботи команд. Вони дозволяють автоматизувати рутинні робочі процеси, прискорити виконання завдань, покращити комунікацію в командах, подолати спротив змінам і підвищити залученість учасників команди. Моделі допомагають побудувати єдиний цифровий напрямок, в якому кожна інвестиція працює на досягнення стратегічної мети компанії. За допомогою моделей цифрової трансформації оптимізуються процеси впровадження системи автоматизації документообігу, побудови цифрової культури, масштабування бізнесу.

Для трансформації роботи команд ТОВ «Комфортмедіка» ми пропонуємо запроваджувати моделі управління змінами та цифрового лідерства (рис. 3.3).

Моделі управління змінами використовуються для того, щоб допомогти працівникам добре сприйняти зміни і приймати активну участь в їх реалізації.



Рисунок 3.3. Моделі цифрової трансформації роботи команд ТОВ «Комфортмедіка»

Джерело: складено автором

Різновиди моделей залежать від специфіки організації, мети змін і наявності ресурсів.

Адаптивна модель життєвого циклу розглядає цифрову трансформацію як безперервний еволюційний процес. Компанії безперервно розвивають свої цифрові можливості і адаптуються до змін технологій, динаміки ринку і очікувань клієнтів. Перевага надається пристосованості, командній роботі і безперервному навчанню. Ця модель може бути корисною для ТОВ «Комфортмедіка» в нестабільних економічних умовах і турбулентності і дозволить компанії зберігати і покращувати своє становище на ринку.

Адаптивна модель життєвого циклу передбачає проведення безперервного моніторингу для виявлення нових технологій, регулярної переоцінки цифрової стратегії з урахуванням ринкових змін, поступовий розвиток навичок учасників команди за допомогою швидких циклів навчання, гнучкого розподілу ресурсів для реагування на нові можливості.

Враховуючи перспективи розширення і розвитку, ТОВ «Комфортмедіка» буде збільшувати обсяги реалізації продукції і чисельність працівників і створювати не одну, а декілька команд. В такому разі корисною буде компонентна модель, яка використовує модульний підхід, при якому трансформація розбивається на окремі керовані компоненти, які можна реалізовувати незалежно один від одного. Компанія не здійснює комплексні зміни одноразово, а концентрується на окремих модулях: взаємодія з клієнтами, автоматизація операційної діяльності, аналіз даних і т.ін. Компонентний підхід до організації роботи віддалених команд передбачає розподіл зон відповідальності поміж учасниками, при цьому вони разом визначають інтерфейси взаємодії компонентів. Це дозволяє сфокусуватись командам на тій частині системи, за яку вони відповідають, а межі компонентів не дозволяють одній команді втручатись в роботу іншої.

Кожна команда має свій набір компонентів, один і той же компонент не може відноситись до декількох команд; для кожного компонента визначається перелік відповідальних осіб, при цьому оптимальним числом відповідальних за один компонент вважається два-чотири учасника команди; тільки менеджер або тимлід можуть додавати або видаляти компоненти.

Учасники команди знають, хто і за що відповідає, що допомагає їм ставити один одному питання, просити про виконання робіт, інформувати про проблеми, мають інформацію про способи зв'язку – телефон, електронна пошта, ім'я або номер в системі обміну миттєвими повідомленнями.

При використанні компонентного підходу необхідно зосередити увагу на: розподілі задач за допомогою SMART-принципів на конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені за часом; організації процесу відслідковування

процесу за допомогою візуальних дошок задач, які відображають прогрес кожного учасника; проведенні регулярних онлайн-зустрічей – регулярних загальних зборів всієї команди, де обговорюються робочі питання, а також індивідуальних бесід із кожним співробітником.

Для реалізації компонентного підходу в роботі віддалених команд використовуються такі інструменти для сумісної роботи: платформи управління проектами (дозволяють створювати задачі, призначати відповідальних осіб, відслідковувати прогрес); інструменти автоматизації, які дозволяють виключити рутинні операції і забезпечити своєчасне оновлення інформації при асинхронній роботі учасників; інструменти віртуальної співпраці (віртуальні дошки, інтегровані в системи управління проектами), які дозволяють проводити мозкові штурми і дизайн-сесії. Робота при використанні компонентного підходу дозволяє оптимізувати ресурси навколо виконання конкретних завдань, виключити дублювання функцій, заповнювати критичну нестачу компетенцій.

У випадках, коли плани стратегічного розвитку ТОВ «Комфортмедіка» будуть націлені на запровадження складаних і масштабних новітніх рішень, компанія може застосовувати гнучку ітеративну модель, яка базується на використанні гнучких методології цифрової трансформації і робить акцент на ітераціях – коротких циклах розробки, швидкому зворотному зв'язку і безперервній адаптації.

Ітерації дозволяють команді навчатись і вносити необхідні корективи по мірі просування; швидкий зворотний зв'язок від зацікавлених сторін, клієнтів, учасників команди протягом усього життєвого циклу допомагає підтверджувати передбачення, виявляти ризики, уточнювати потреби і керувати процесом прийняття рішень; оцінка результатів, процесів і досвіду виправлення помилок, виявлення напрямів, які потребують покращення, сприяють процесу безперервної адаптації. Замість жорстких планів трансформації запроваджуються поступові зміни, команди навчаються і вносять своєчасні корективи.

Використання гнучкої ітеративної моделі дозволяє швидко реалізовувати цифрові ініціативи без зайвої бюрократії, своєчасно виявляти і вирішувати проблеми, знижувати ризики за рахунок поступової реалізації, підвищувати активність стейкхолдерів завдяки наявності прогресу.

Якщо ситуація буде ускладнюватись зростанням великого числа ризиків, ТОВ «Комфортмедіка» може звернутись до моделі «Поетапна дорожня карта», що базується на покроковому підході, який розбиває трансформації на чіткі етапи: розробка цифрового бачення стратегії; вибір підходящих технологій і партнерів; інвестування: забезпечення фінансування і створення структур підтримки; реалізація трансформації: запровадження технологій і навчання команд; оптимізація і удосконалення процесів на основі аналізу результатів; масштабування і поширення успішних ініціатив на всю організацію.

Поетапний підхід знижує ризики завдяки тому, що результати перевіряються на кожному етапі перед подальшим просуванням. Цей підхід забезпечує міцну базу для впровадження більш сучасних можливостей.

Для того, щоб мінімізувати протистояння змінам в підвищити залученість команди, необхідні чітке обґрунтування змін, активна підтримка їх керівництвом, підготовка працівників і створення відповідної організаційної культури. Це досягається за допомогою впровадження моделей цифрового лідерства, сутність яких полягає у використанні гнучкого підходу, який враховує характер роботи, склад команди і роль лідера в продуктивності сумісної діяльності. Вони дозволяють оптимізувати процеси за рахунок використання цифрових інструментів, покращити комунікацію і співпрацю і віддалених командах незалежно від географічного положення учасників, підвищити залученість учасників команди в цифрову трансформацію через онлайн-тренінги, майстер-класи, додаткові курси.

Цифрова трансформація – це перш за все трансформація мислення людей, а вже після цього – широке використання цифрових технологій. Цифровий лідер – це провідний на конкретному відрізку часу учасник гібридної команди, який володіє цифровими компетенціями, підтримує залученість учасників команди і

зв'язок між ними, здійснює в силу свого провідного положення позитивний трансформуючий вплив на діяльність команди, розвиває культуру інновацій, здійснює управління змінами, колаборацію і відповідає за дії команди.

Метою цифрового лідера є створення робочого середовища, яке сприяє інноваціям, співпраці і особистісному розвитку. Задачі розподіляються відповідно до рівня навичок членів команди, заохочується міжфункціональна співпраця, керівники, менеджери і учасники команди працюють разом як рівні, якщо кожен з них володіє знаннями і навичками, корисними для всіх, в процесі сумісної праці використовуються цифрові інструменти.

Лідерство стає багаторівневим (з поетапним розвитком і розкриттям нових компетенцій, рольових моделей поведінки і управлінських можливостей) і командним (сумісна робота; відмова від скупчення влади в руках одного керівника; розподіл зон відповідальності і задач з урахуванням сильних сторін, а не посад; організація крос-функціональних і проєктних команд).

Моделі цифрового лідерства використовують для управління гібридними і віддаленими командами у таких випадках: коли керівники розподіляють задачі між людьми і алгоритмами за допомогою автоматизованих систем і асистентів штучного інтелекту; вирішуються задачі забезпечення працівників необхідними інструментами для роботи – програмами для відеоконференцій, поштовими сервісами, хмарними сховищами; для стимулювання інновацій лідери заохочують експериментування і прийняття ризиків, створюють умови для обміну ідеями і знаннями.

Моделі цифрового лідерства в командах базуються на принципах гнучкості і адаптивності (лідери повинні бути готовими адаптуватись до постійних змін технологічних трендів і умов ринку), умінні приймати стратегічні рішення на основі аналізу даних, наявності інноваційного типу мислення для постійного пошуку нових способів покращення бізнесу з використанням цифрових технологій, цифровій грамотності.

Для реалізації моделей цифрового лідерства в командах використовуються платформи для сумісної роботи (обмін ідеями, планування проєктів, співпраця в

режимі реального часу), системи цифрової співпраці (для покращення взаємодії в командах), асистенти штучного інтелекту (для аналітики і розробки креативних задач, які прискорюють прийняття рішень).

Успішна реалізація цифрової трансформації вимагає, перш за все, розвитку цифрових навичок учасників команди. Керівники повинні ініціювати системи постійного навчання, забезпечувати працівників доступом до онлайн-курсів, тренінгів з використання нових технологій та індивідуальним планам розвитку.

В цифрових командах виділяють декілька моделей лідерства, які підходять до різних ситуацій: «Командир», «Каталізатор», «Коуч» і «Атлет».

Модель «Командир» використовується в дослідницьких проєктах з командами досвідчених цифрових спеціалістів, звичних до самоуправління. Лідер визначає цілі проєкту, забезпечує початкове керівництво, визначає рамки для роботи команди. Як тільки команда запрацює, він делегує виконання проєкту і поточні рішення самій команді. Лідер прагне ретельно аналізувати ситуації і приймати обґрунтовані рішення, формує чітку структуру, розподіляє обов'язки, делегує повноваження.

Для підприємницьких або інноваційних груп, які працюють над створенням нових цифрових продуктів, підходить модель «Каталізатор». Лідер забезпечує основу для роботи, надихає команду, надає творчу підтримку і створює можливості для мозкового штурму, заохочує учасників з інноваційними ідеями готовністю до творчого ризику. Такий лідер не завжди має готові відповіді на всі питання, але знає, як організувати процес пошуку рішень. Цифровізація сприймається як сумісний проєкт, в якому лідер виступає як провідником змін і натхненник команди.

Модель «Коуч» націлена на довгостроковий розвиток команди і розкриття потенціалу кожного з учасників для досягнення їх максимальної продуктивності. Лідер забезпечує щоденне керівництво для моніторингу прогресу команди в цифрових проєктах і перевірку результатів на кожному етапі, надає зворотний зв'язок окремим членам команди про способи покращення, встановлює індивідуальні і командні цілі з продуктивності. Він не використовує

формулювання, які обмежують самостійне мислення, а зосереджується на питаннях, які допомагають досягати нових значних результатів.

В умовах, коли необхідно вирішити складні задачі, а звичні рішення не спрацьовують, використовують модель «Атлет». Лідер поєднує ментальну стійкість (здатність домагатись успіху в умовах жорсткої конкуренції і не відволікатись від цілі під тиском зовнішніх факторів) і ментальну адаптивність (здатність до засвоєння нової інформації і зміни поточних ментальних моделей для своєчасного коригування цілей і способів її досягнення).

Специфіка функціонування в цифровій економіці, трансформаційні виклики, складнощі і нові можливості вимагають від лідерів компаній, у тому числі ТОВ «Комфортмедіка», оволодіння особливим набором якостей, навичок і умінь, які допомагають забезпечувати виживання і успішний розвиток організацій, а також інклюзивністю, високою гнучкістю і адаптивністю, сфокусованістю на людині, щирим бажанням приносити користь, робити світ кращим, цифровими компетенціями, міждисциплінарними навичками для забезпечення співпраці, ситуаційною і культурною поінформованістю, навичками наставництва, умінням керувати цифровими змінами, талантами, розвивати культуру інновацій. Функції лідера команди ТОВ «Комфортмедіка» повинні відповідати всім трансформаційним змінам (рис.3.4).

Найкращі лідери формують надихаючу і обґрунтовану стратегію, надають можливість компанії адаптуватися до неї, отримують зворотний зв'язок для визначення пріоритетів, відкриті до змін, особисто інвестують в наставництво, коучинг і розвиток, допомагають компанії виявляти і розвивати навички, необхідні для досягнення успіхів у майбутньому.

Для розвитку необхідних лідерських якостей цифровому лідеру необхідно переглядати підходи до розвитку лідерського потенціалу, програми підготовки лідерів, запроваджувати нові моделі розвитку лідерів і сучасні стратегії формування лідерського потенціалу і лідерських навичок на принципіально нових положеннях.

Функції лідера команди	
Функція ціленаправленості, бачення результату	Забезпечення чіткого бачення членами команди цілей та стратегій їх досягнення. Налаштування команди на досягнення результату.
Інструментальна функція	Підбір необхідних методів та способів координації роботи членів команди з урахуванням ситуації для досягнення командою встановлених цілей
Комунікативна функція	Налагодження міцних зв'язків всередині команди та з зовнішніми зацікавленими сторонами
Функція делегування	Вміння передавати лідерство тому, хто є більш компетентним у вирішенні певних завдань команди
Функція адаптації	Реалізація дій, спрямованих на збереження команди та її адаптацію до змін, сприяє розвитку команди у довгостроковій перспективі
Функція мотивування	Постійна та цілеспрямована мотивація кожного члена команди на досягнення необхідних результатів.
Функція натхнення і спонукання до дій	Вміння надихати, емоційно взаємодіяти та стимулювати інших членів команди до дій; переконання інших робити те, що потрібно для проекту, власним прикладом, особистими якостями.
Функція управління групою динамікою	Управління процесом групової взаємодії, емоційним станом команди, підтримка позитивного психологічного стану всередині команди, розв'язання конфліктів, налагодження внутрішньогрупових комунікацій.
Функція формування системи цінностей у команді	Заохочення до спільної роботи та формування системи цінностей команди, встановлення правил та норм поведінки її членів для створення міцних взаємовідносин. Лідер повинен уособлювати ідеал дотримання встановлених командою цінностей.
Функція ефективного слухання	Вміння слухати та чути потреби кожного члена команди з метою налагодження ефективної взаємодії з ними.
Функція навчання, консультування та розвитку	Проведення правильної роботи з учасниками команди та надання їм необхідних знань для розвитку і відповідності з їх очікуваннями.
Функція наставництва	Наставляти учасників команди та впливати на них, стимулюючи до роботи з максимальною ефективною віддачею. Лідер повинен бути наставником і взірцем для наслідування.

Рисунок 3.4. Функції лідера команди ТОВ «Комфортмедіка»

Джерело: складено автором за [19]

Головними принципами підготовки нових лідерів, здатних ефективно управляти організаційними змінами, є безперервність навчання, узгодженість зі стратегічними цілями компанії, робота на випередження, відповідність принципам корпоративного навчання і кадрової політики, замученість працівників всіх рівнів управління, чіткість вимог до лідерів, персоніфіковані траєкторії підготовки лідерів, орієнтація на практичну націленість навчання, командну роботу, поєднання формальних і неформальних методів навчання, використання ефективних програм навчання.

Окремої уваги заслуговує трансформація лідера як керівника команди, оволодіння необхідними лідерськими навичками. Для ТОВ «Комфортмедіка» пропонуємо перелік необхідних характеристик, якостей і навичок, якими повинен оволодіти керівник для ефективно організації роботи команди:

1. Екосистемне мислення – наявність соціальної чутливості і уміння керувати відносинами на різних рівнях.

2. Енергетичний потенціал (здатність долати спротив, надихати, залучати, запалювати серця людей ідеями і цілями) і харизматичність (чарівність, впевненість у собі, сила переконання), які дозволяють лідерам передавати через яскраво виражені щирі цінності, рольові моделі і процеси любов до діяльності організації, мотивувати, створювати культуру інновацій, механізми підтримки залученості і драйву в команді, зберігати і відновлювати ресурсний потенціал.

3. Фокусування на культурі однодумців і екологічному корпоративному середовищі, в якому різні за віком, досвідом, навичками, талантами учасники команди доповнюють один одного своїми компетенціями і підвищують внутрішній потенціал організації. Націленість на конструктив і бажання домовлятися дозволяє учасникам команди шукати точки дотику, погоджуватися на компроміси, ставити загальні цілі і вдосконалювати діяльність команди.

4. Емоційний інтелект – емпатія (розуміння почуттів інших людей), усвідомлюваність і управління емоціями, управління настроєм людей з вигодою для всіх зацікавлених сторін, налагодження позитивних конструктивних комунікацій, переміщення фокусу уваги на пошук оптимального рішення.

5. Навчання протягом усього життя і елементи коучингу, розвиток не тільки жорстких навичок (hard skills), необхідних для виконання професійних задач, але і гнучких, універсальних навичок (soft skills) – уміння працювати в команді, планувати і встановлювати цілі, адаптуватись до нових умов, а також метанавичок (meta skills) – креативності, автентичності, усвідомлюваності своїх дій, готовності переймати досвід інших людей, відмова від шаблонів, готовність визнавати свої помилки і сумісно працювати над їх виправленням.

6. Управління змінами і запровадження інновацій. Задача лідера – допомагати команді оптимізувати зусилля, обирати пріоритетні напрями і запроваджувати ефективні цифрові інструменти.

7. Цифрові навички і уміння працювати з даними: відкрите мислення, управління проектами через CRM5, робота із хмарними ресурсами, інтелектуальними системами, уміння інтегрувати екосистему організації в цифрове середовище і гнучко управляти процесами за допомогою високоточних алгоритмів.

Загалом цифрові технології надають безліч можливостей оптимізації командної роботи навіть у складних економічних та безпекових умовах, при цьому важливо розуміти та позитивно сприймати їх застосування на рівні управлінських систем.

3.3 Оцінка очікуваних результатів і соціально-економічного ефекту запропонованих рішень

Формування згуртованої команди під впливом цифрових викликів – це процес створення колективу однодумців, поєднаних спільними цінностями, корпоративною культурою і внутрішніми етичними стандартами, які володіють необхідним рівнем професійних, особистісних і цифрових навичок і якостей. В малому підприємстві ТОВ «Комфортмедіка» всі зміни і рішення залежать від керівника, який одночасно є і лідером команди. Тому саме від розвитку його якостей і трансформації його лідерських якостей залежить вибір оптимальної стратегії розвитку компанії, інструментів цифровізації, виділення і перерозподіл

фінансових ресурсів, проведення організаційних змін і налагодження високоякісних процесів управління персоналом (табл.3.1).

Таблиця 3.1 Очікувані результати оволодіння лідером команди ТОВ «Комфортмедіка» необхідними навичками і компетенціями

№ з/п	Навички і компетенції лідера	Результати
1.	Екосистемне мислення	Розуміння місії компанії-виробника продукції, формування команди односторонніх, постановка правильних цілей діяльності команди, налагодження відносин із партнерами, розуміння необхідності постійного навчання учасників команди.
2.	Розвиток енергетичного потенціалу	Здатність надихати команду на виконання місії, переконувати у необхідності інноваційних змін і розвитку, допомагати команді долати труднощі і кризові явища, обирати відповідні рольові моделі взаємодії у команді, бути двигуном прогресу діяльності.
3.	Фокусування на культурі односторонніх і екологічному корпоративному середовищі	Організація злагодженої роботи різних за особистісними і компетентісними характеристиками учасників команди, налагодження високого рівня командної взаємодії у віддаленій команді, створення умов для того, щоб спільна співпраця учасників команди сприяла вдосконаленню діяльності і розвитку потенціалу компанії.
4.	Емоційний інтелект	Налагодження ефективної комунікації всередині команди, сприяння створенню сприятливого психологічного клімату і підвищенню рівня залученості і мотивованості.
5.	Навчання протягом усього життя	Ефективне виконання функцій лідера команди, розуміння необхідності делегування повноважень, можливість стратегічно мислити, завжди бути поінформованим про сучасні технології і тренди, здатність аналізувати перспективи і поточні результати діяльності, обирати правильні методи підвищення конкурентоспроможності компанії, оцінювати доцільність тих чи інших нововведень, бути прикладом, наставником і коучем для членів команди.
6.	Управління змінами і запровадження інновацій	Обґрунтоване впровадження змін та інновацій, вибір оптимальних варіантів розвитку, запровадження ефективних цифрових інструментів, оптимізація зусиль команди.
7.	Цифрові навички і уміння працювати з ними	Економія часу на виконанні функцій керівництва підприємством, взаємодії із партнерами, участь у підготовці матеріалів для преси, власного веб-сайту, доповідей, відеоматеріалів, можливість відстежувати поточні результати діяльності команди і кожного з учасників, робити аналіз даних і перевіряти правильність складання звітності, вибір оптимальних варіантів цифровізації діяльності команди, визначення переліку необхідних компетенцій учасників команди і інструментів для їх розвитку.

Джерело: складено автором

Продовження роботи в перспективі розвитку підприємства у формі віртуальної, а не офісної команди забезпечить ТОВ «Комфортмедіка» економію витрат за рахунок: зниження витрат на придбання, оренду, оснащення,

утримання, організацію охорони офісних приміщень, обслуговування офісної техніки, персональних комп'ютерів, принтерів, сканерів та ін.; скорочення витрат робочого часу: при віддаленій роботі працівники більш ефективно використовують робочий час; можливість наймати досвідчених фахівців незалежно від географічного розташування, завдяки віддаленій роботі і гнучким графікам знижуються витрати на лікарняні, додаткові відпустки, розширюється можливість залучення до відбору більшої кількості претендентів за рахунок молодих спеціалістів, які шукають роботу, молодих або багатодітних мам, працездатних осіб пенсійного віку, осіб із фізичними вадами, яким важко працювати цілий день в офісі; робота у віртуальній команді підвищує мотивацію, знижує рівень стресу і конфліктів; добре організовані внутрішньофірмові цифрові модулі для адаптації, навчання, підвищення компетентнісного рівня, оволодіння цифровими навичками персоналу знижують витрати на навчання і підвищення кваліфікації в освітніх закладах і дозволяють учасникам команди отримувати єдину базу знань.

Слід враховувати, що організація роботи віртуальної команди вимагає додаткових вкладень в придбання і супровід необхідного програмного забезпечення, послуг зв'язку, інтернету, платформ для роботи і навчання, веб-сайту, додаткового обладнання для підготовки інформаційних, навчальних і відеоматеріалів, навчання учасників команди, організації тренінгів і заходів з підвищення командної взаємодії.

Виконання заходів з оптимізації складу, ролей і розвитку командної взаємодії з урахуванням цифрових викликів у ТОВ «Комфортмедіка» будуть сприяти створенню колективу однодумців, які поділяють однакові цінності, добре розуміють цілі підприємства і отримують можливості для професійного і особистісного розвитку, своєчасно проходять навчання, впевнені, що результати діяльності кожного оцінюються справедливо, мають високий рівень мотивації і залученості, розвивають компетенції і мають можливість не тільки обмінюватись професійним досвідом, алей і приймати рішення з ефективного розвитку команди.

Додатково важливо забезпечити створення атмосфери довіри і позитивного психологічного клімату сприятиме покращенню командної взаємодії, ефективному виконанню командою поточних і стратегічних задач, підвищенню конкурентоспроможності підприємства і зростанню не тільки прибутку, але й авторитету команди серед партнерів і клієнтів (Додаток В).

Запровадження моделей управління змінами за рахунок урахування особливостей життєвого циклу і змісту етапів розвитку дозволить ТОВ «Комфортмедіка» налагодити ефективну роботу команди в умовах нестабільності і турбулентності, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, раціонально використовувати ресурси, вирішувати складні креативні задачі, успішно запроваджувати інновації, підвищувати репутацію на ринку і в суспільстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Очікувані результати запровадження моделей управління змінами і цифрової трансформації в ТОВ «Комфортмедіка»

№ з/п	Назва моделей управління змінами	Результати впровадження
1.	Моделі управління змінами	Налагодження ефективної роботи команди з урахуванням життєвого циклу, підтримка високого рівня конкурентоспроможності в умовах нестабільності і турбулентності, раціональне використання ресурсів, успішне запровадження інновацій, підвищення репутації.
2.	Моделі цифрової трансформації	Успішне вирішення командою складних творчих задач, розробка і реалізація нестандартних, складних, креативних рішень, забезпечення довгострокової ефективної діяльності команди і можливостей реалізації потенціалу кожного учасника,

Джерело: складено автором

Використання моделей цифрового розвитку дозволить команді ТОВ «Комфортмедіка» успішно вирішувати складні творчі задачі, розробляти і реалізовувати нестандартні, креативні рішення, забезпечувати довгострокову ефективну діяльність команди і можливості реалізації потенціалу кожного її учасника. Для оцінки ефективності діяльності і прогресу команди «ТОВ «Комфортмедіка» пропонуємо використовувати відповідні метрики, які враховують особливості роботи віртуальних команд (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3 Метрики для оцінки ефективності діяльності команди ТОВ
«Комфортмедіка»*

№	Найменування метрик	Сфера застосування
1.	Своєчасність виконання завдань	Оцінка виконання завдань, для яких встановлюються чіткі терміни: доставка товару споживачам, підготовка документів, виконання аналізу, складання і здача звітів, розробка матеріалів, програмного забезпечення, тестів, ігрових матеріалів для навчання персоналу, підготовка до відеоконференцій, розробка програмного забезпечення, проведення тестування нових програм або продуктів
2.	Виконання встановленого числа задач	Проведення зустрічей із партнерами і клієнтами, надання консультацій
3.	Якість виконання задач	Виконання задач відповідно до регламенту, технічних інструкцій, правил спілкування, вимог безпеки бізнесу, етичних норм
4.	Гнучкість команди	Відповідність швидкості підлаштування команди до змін запланованим або прогнозованим термінам, виконання плану запровадження інновацій
5.	Виконання плану продажів	Для оцінки результативності роботи працівників, які безпосередньо впливають на процеси продажу продукції
6.	Залученість працівників	Участь членів команди в обговореннях, обмінах думками, прийнятті рішень
7.	Зниження числа конфліктних ситуацій	Оцінка командної взаємодії
8.	Виконання лідером команди особистісного плану розвитку, виконання планів стратегічного розвитку	Оцінка лідерських якостей керівника
9.	Зростання рівня цифрових компетенцій персоналу, налагодження ефективної командної взаємодії	Оцінка результатів запровадження цифрового лідерства
10.	Постійне вдосконалення професійних і цифрових компетенцій, підвищення рівня мотивації і залученості	Оцінка рівня розвитку учасників команди

Джерело: складено автором

Перелік і зміст метрик кожна команда повинна розробляти відповідно до особливостей її складу і роботи, їх можна конкретизувати і доповнювати. Метрики повинні дозволяти оцінювати прогрес команди, покращувати результативність, замінювати застарілі методи роботи більш ефективними, оптимізувати процеси командної взаємодії, вдосконалювати якість роботи, передбачати ризики, відстежувати позитивний досвід, приймати обґрунтовані рішення. Аналіз роботи команди необхідно робити регулярно, постійно відслідковуючи процеси і вносячи своєчасні корективи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації роботи команди ТОВ «Комфортмедіка» з урахуванням виявлених проблем та цифрових викликів. Запропоновано перехід до системного управління віддаленою роботою через впровадження єдиної цифрової платформи, чітких протоколів комунікації та інструментів візуалізації завдань (віртуальні дошки), що дозволить знизити ризики десинхронізації та покращити контроль.

Обґрунтовано необхідність виокремлення ролі з управління персоналом (HR) та впровадження платформи для онлайн-навчання (LMS). Впровадження такої системи забезпечить системний розвиток «hard» (медичних/цифрових) та «soft» (комунікативних) навичок, необхідних для ефективних продажів та консультацій.

Аргументовано доцільність трансформації стилю керівництва від «Командира» до моделей «Коуч» або «Каталізатор». Зміна існуючого підходу до управління передбачає делегування повноважень, розвиток емоційного інтелекту лідера та створення культури інновацій, де кожен член команди бере участь у генерації рішень. Для успішної цифрової трансформації запропоновано використання адаптивної або компонентної моделей управління змінами, що дозволить гнучко реагувати на ринкові умови та мінімізувати опір персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо удосконалення процесів формування та розвитку ефективної команди в умовах цифровізації медичних послуг. На основі проведеного дослідження сформульовано такі підсумкові положення:

1. Встановлено, що цифрова трансформація системи охорони здоров'я (розвиток e-health, телемедицини, МІС) докорінно змінює вимоги до організаційної взаємодії. Традиційні ієрархічні моделі управління втрачають ефективність. Доведено, що сучасна ефективна команда в медичній сфері – це гнучка, мультидисциплінарна структура, яка здатна працювати у віртуальному середовищі та швидко адаптуватися до технологічних змін. Критичним фактором успіху стає інтеграція професійних медичних знань із цифровими компетенціями та навичками віддаленої комунікації.

2. Аналіз діяльності ТОВ «Комфортмедіка» засвідчив, що підприємство успішно функціонує як ексклюзивний дистриб'ютор, демонструючи стабільне зростання чистого доходу (у 2,7 рази за 5 років) та прибутку. Водночас виявлено структурні та управлінські диспропорції, що стримують подальше масштабування:

- управління надмірно зосереджене в руках керівника-власника, що створює ризики «вузького місця» в прийнятті рішень та знижує ініціативність персоналу.

- команда фактично працює у гібридному/віртуальному форматі, проте процеси управління віддаленою взаємодією не формалізовані, а інструменти цифровізації використовуються ситуативно, а не системно.

- розвиток цифрових навичок персоналу відбувається переважно шляхом самоосвіти, відсутня цілеспрямована HR-стратегія навчання та адаптації.

3. Доведено, що для підвищення ефективності команди в умовах цифровізації необхідно трансформувати стиль керівництва. Запропоновано перехід від авторитарної моделі («Командир») до моделей «Коуч» та

«Каталізатор». Такий підхід дозволить змістити акцент з контролю виконання завдань на розвиток потенціалу працівників, делегування повноважень та створення культури інновацій, де кожен член команди є агентом змін.

4. Запропоновано науково-методичний підхід до вдосконалення роботи команди ТОВ «Комфортмедіка», який включає три ключові вектори: організаційний (впровадження моделей управління змінами для гнучкого реагування на ринкові виклики та структурування процесів віртуальної взаємодії); технологічний (створення єдиної цифрової екосистеми у форматі LMS-платформи для навчання, що забезпечить прозорість контролю та безперервний професійний розвиток); соціально-психологічний (формування культури взаємопідтримки та довіри для нівелювання ефектів соціальної ізоляції при віддаленій роботі).

5. Реалізація розроблених пропозицій забезпечить ТОВ «Комфортмедіка» не лише економічні вигоди (оптимізація витрат на утримання офісу, підвищення продуктивності праці через автоматизацію), але й значний соціальний ефект. Очікується зниження плинності кадрів, покращення психологічного клімату, зростання мотивації персоналу та, як наслідок, підвищення якості обслуговування клієнтів і пацієнтів, що відповідає соціальній місії медичного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 найкращих систем управління для медичних працівників. URL: <https://techukraine.net/10-найкращих-систем-управління-для-меди/>
2. Афанасьєва Т.О., Гревцева Є.О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників. *Open educational e-environment of modern University*, 2021. № 10. С. 20-32.
3. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2024. №2(54). С. 58-68.
4. Бойчук Ю. Д., Науменко Н. В. До питання щодо послідовності розгляду складових здоров'я. *Основи здоров'я: наук.-метод. журн.* Х.: «Основа», 2016. № 5. С. 38.
5. Бублик М., Копач Т. Формування ефективних команд в компанії як інструмент управління персоналом. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №1(23), 2023.
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. Випуск № 48, 2023.
7. Вороніна В., Захарова Л. Стратегічне управління роботою команд в умовах сучасного наукового, інноваційного та бізнес-середовища. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. №4. С. 613-622.
8. Гуцуляк Н. П., Синиченко А. В. Сучасні технології командоутворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34.
9. Єщенко М., Гречко А. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*, 2020. № 2 (63). С.193-198.

10. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управління командами. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
11. Кузьміна І. Система охорони здоров'я та фізичної терапії на етапах лікування в Україні. *Здоров'я і суспільство в умовах війни: Збірник наукових статей*. Кропивницький: ЦРоЛ, 2022. С. 12-17.
12. Левченко А. О., Горпинченко А. В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. вип. 8(41). С. 253-258.
13. Поросінін А. Т. Теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві. *Агросвіт*. 2024. №15. С. 63-70.
14. Сазонова Т. О., Кемова Я. М., Яковлєва К. В. Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 138-142.
15. Сазонова Т. О., Пасічник Є. М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. №1. С. 147-153.
16. Сізнцова Ю. Ю. Значення права у діяльності організаторів охорони здоров'я. *Економіка і право охорони здоров'я*. 2015. № 2. С. 55-58
17. Скрипка А. К. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки ефективності діяльності команди. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №12 (222). С. 132-141.
18. Ярмолук Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152-156.
19. Capretta C.R. FYI (for Your Improvement) for team Members, Team Leader and team Coaches. C. R. Capretta M.M. Lombardo R.W. Eichinger, Lominger International: A. Korn/Ferry Company, 2001.
20. Richard Hackman. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Harvard Business Review Press, 2002.

21. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business Review Press, 1992.
22. Larson Carl E. Teamwork: What Must Go Right, and What Can Go Wrong. Carl E. Larson, Frank M. J. La Fasto. Sage series in inter personal communication; 1989.
23. Patrick M. Lencioni, John Wiley & Sons. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, 2002.
24. Rubin I.M., Plovnick M.S. & Fry R.E. Task oriented team development. New York: McGraw- Hill, 1977.
25. The impact of digitalization on work in health care and social welfare: a qualitative descriptive study of the experiences of professionals and managers / A.-M. Kaihlanen et al. *BMC Health Services Research*. 2023. Vol. 23. Art. 714. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09719-9>.
26. Vuchkovski D., Zalaznik M., Mitreaga M., Pfajfar G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 2023. 163. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113912.
27. Медична компресійна білизна Comfort Medica. Офіційний сайт. URL: <https://comfortmedica.ua/>
28. ТОВ «Комфортмедіка». OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/40315052>
29. Фінансова звітність суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Комфортмедіка» за 2021 рік. 3 с.
30. Фінансова звітність суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Комфортмедіка» за 2022 рік. 3 с.
31. Фінансова звітність суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Комфортмедіка» за 2023 рік. 3 с.
32. Фінансова звітність суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Комфортмедіка». за 2024 рік. 3 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Найпоширеніші системи управління медичною практикою

Назва	Характеристики і можливості
Practice Fusion	Платформа, що поєднує управління електронними медичними картами, виставлення рахунків, електронні рецепти, лабораторні дослідження та інші послуги. Програмне забезпечення пропонує рішення для ефективного відстеження та управління групами пацієнтів з урахуванням різних клінічних показників. Надає можливість керувати медичною практикою з будь-якого місця, використовуючи комп'ютер, ноутбук або iPad. Інструменти управління здоров'ям населення дозволяють надсилати сповіщення про клінічні рішення, використовувати інформаційні панелі ефективності та автоматизувати комунікацію з пацієнтами.
Azalea Health	Допомагає незалежним клінікам, сільським медичним закладам та великим лікарням спростувати роботу, збільшувати прибутки та покращувати якість медичного обслуговування. Забезпечує інтерфейс для пацієнтів, телемедицину, шифрування даних, управління циклом доходів тощо. Дані в реальному часі дозволяють лікарям отримати повну історію хвороби пацієнта. Можна використовувати для планування, дистанційного догляду та спілкування з пацієнтами. Завдяки інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу лікарі можуть отримати доступ до всіх необхідних даних з одного екрана, система пропонує ресурси для управління доходами та гарантованого відшкодування.
RXNT	Хмарне медичне програмне рішення, яке сприяє покращенню управління циклом доходів та прискоренню виставлення рахунків. Функція єдиного входу дозволяє медичним працівникам швидко отримувати доступ до записів пацієнтів. Налаштування інтелектуальні форми зменшують кількість дублювання та ймовірність відхилення претензій. Сповіщення про претензії та перевірки відповідності в режимі реального часу допомагають уникнути дорогих апеляцій. Модулі RXNT створюють комплексне рішення для управління практикою, адаптуючись до різних практик і спеціалізацій, можуть бути інтегровані з існуючими системами, якщо не потрібна повна система.
CureMD	Хмарний сервіс, керує різними адміністративними та клінічними функціями для медичних закладів. Підходить для різних медичних спеціальностей та організацій будь-якого розміру. Користувачі можуть швидко отримувати доступ до медичних записів пацієнтів, змінювати їх та автоматизувати трудомісткі процедури. Програма Avalon EHR від CureMD дозволяє безпечно завантажувати лабораторні замовлення, діагнози, життєво важливі показники та іншу інформацію про пацієнта. CureMD також дозволяє оцінювати, підтверджувати, підписувати та призначати результати лабораторних досліджень за допомогою системи CPOE EHR. Пацієнти можуть переглядати результати лабораторних досліджень, записуватися на зустрічі, запитувати поповнення ліків, здійснювати онлайн-платежі та отримувати повідомлення від своїх лікарів на власному пристрої.
Greenway Health	Хмарна, інтегрована система РМ, EHR та система виставлення рахунків, надає понад 4000 налаштованих шаблонів для клінічних практик. Лікарі можуть отримувати більший прибуток завдяки консолідованому виставленню рахунків та можливостям фінансової звітності в реальному часі. Систему розроблено для амбулаторних медичних закладів, яким необхідна автоматизація та передача на аутсорсинг багатьох завдань. Можливість імпорту зображень ідентифікаційних карток та страхових полісів дозволяє розміщувати дані пацієнтів безпосередньо в їхніх файлах. Програмне забезпечення дозволяє створювати численні списки фармацевтичних препаратів. Послуги медичного кодування та аудиту покращують охоплення претензій та мінімізують помилки.

TheraNest	Система управління практикою, яка взаємодіє з Wiley Planners для планування та адміністрування зустрічей. У 2020 році Capterra включила її до 20 найкращих варіантів програмного забезпечення для психічного здоров'я. TheraNest пропонує мобільні програми для iOS та Android та є доступною як хмарна SaaS. Є відмінним вибором для психологів, консультантів, терапевтів та соціальних працівників, підходить для малого та середнього бізнесу, некомерційних організацій та навчальних закладів. Пропонує такі інструменти, як планування та календарі, виставлення рахунків, необмежене зберігання файлів, а також клієнтський портал, телемедицину, нагадування про зустрічі та обробку платіжних карток. Це безпечна та відповідна HIPAA система, яка допомагає оптимізувати роботу та економити час.
Practice EHR	Проста у використанні, масштабована хмарна система, що виконує всі оперативні завдання медичних установ. Підтримує мобільні пристрої та пропонує послуги RCM. Програма забезпечує доступ до спеціалізованих рішень для ортопедії, хіропрактики, невідкладної допомоги та інших галузей. Оптимізує процедури виставлення рахунків. Зручний сучасний макет робить навігацію інтуїтивно зрозумілою, не потребуючи спеціального навчання. Платформа автоматизує повсякденні операції та спрощує транзакції електронного обміну даними (EDI).
RevenueXL	Досвідчений постачальник рішень для охорони здоров'я. Компанія пропонує комплексні рішення для невеликих практик будь-якого рівня. RevenueXL може швидко визначати та підтверджувати страхове покриття пацієнтів та ідеально підходить для операцій з кількома локаціями, постачальниками або групами. Може інтегруватися з різними програмними забезпеченнями та приймати онлайн-платежі. Дозволяє налаштовувати виписки пацієнтів за кількома категоріями та покращує ефективність персоналу та лікарів, оптимізує комунікацію та спрощує фінансові та адміністративні обов'язки.
Pulse INC	Об'єднує адміністративні, клінічні та фінансові процедури в єдиний пакет з використанням автоматизованої логіки робочого процесу. Це звільняє від адміністративних обов'язків, дозволяючи зосередитися на важливіших питаннях. Пропонує функції для планування візитів, реєстрації пацієнтів, виставлення рахунків за медичне обслуговування та обробки претензій. Проста у використанні та встановленні. Завдяки спискам робочих процесів можна легко визначити кожен етап завдання. Допомагає скоротити час на адміністративні завдання та підвищити дохід, використовуючи автоматизовану та інтегровану систему нагадувань пацієнтам. Проста та доступна система управління практикою, яка використовує інтуїтивно зрозумілі процеси та просту навігацію.
NextGen	Хмарна система управління практиками, призначена для великих організацій. Надає систему, яку можна налаштувати та використовувати одразу після підключення до Інтернету. Функції включають зручний портал для пацієнтів, EHR для різних спеціальностей та інформаційну панель MACRA/MIPS. Ідеально підходить для медичних працівників, яким потрібне готове рішення для покращення управління практикою та автоматизації без особистого відвідування. Персонал може швидко переглядати повсякденні завдання завдяки кольоровим шаблонам. NextGen має вбудовані функції: статус платника та підтвердження відповідності.

Джерело: складено автором за [1]

SWOT-аналіз ефективності діяльності і командної роботи ТОВ**«Комфортмедіка»**

S – Strengths (Сильні сторони) Ексклюзивне дистриб'юторство продукції Ofa Bamberg GmbH в Україні. Висока якість і міжнародна сертифікація продукції (RAL, OEKO-TEX, ISO). Стабільне зростання доходів і прибутку протягом останніх 5 років. Компактна структура управління, гнучкість і швидке прийняття рішень. Добре налагоджені канали збуту: аптеки, медичні заклади, інтернет-продажі. Наявність сильного ядра команди, навколо якого формується діяльність. Наявність авторитетного досвідченого лідера. Відповідність складу команди місії і цілям підприємства, наявність необхідних компетенцій і командної взаємодії, високий рівень адаптації і стійкості команди до змін, цифровізація бізнес-процесів, наявність у членів команди цифрових компетенцій відповідно до змісту виконуваної роботи.	W – Weaknesses (Слабкі сторони) Висока залежність від одного постачальника (Ofa Bamberg). Низька рентабельність продажів (близько 3 %). Висока фінансова залежність від кредиторської заборгованості. Невелика чисельність персоналу (4 штатні працівники), що обмежує можливості масштабування. Обмежені маркетингові бюджети порівняно з великими фармдистриб'юторами. Залежність від наявності якісної мережі інтернет, рівня цифровізації системи охорони здоров'я, регіонів і партнерських організацій. Недостатній рівень делегування повноважень в команді, залежність від рішень керівника. Недосконала система розвитку цифрових компетенцій членів команди.
O – Opportunities (Можливості) Розширення асортименту інноваційних продуктів Ofa Bamberg (спорт, travel, профілактика). Зростання попиту на якісні медичні вироби в умовах старіння населення та збільшення хронічних захворювань. Розвиток e-commerce та цифрових каналів просування. Розширення партнерства з приватними клініками та реабілітаційними центрами. Можливість виходу на суміжні сегменти (товари для догляду, профілактичні продукти). Формування чіткого переліку компетенцій персоналу і організація системи розвитку професійних і цифрових компетенцій. Розвиток лідерських якостей, застосування більш досконалої моделі розподілу ролей.	T – Threats (Загрози) Макроекономічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення. Валютні ризики (закупівля продукції в євро). Конкуренція з боку інших дистриб'юторів медичних виробів (у тому числі дешевших брендів). Ризики логістики в умовах воєнного стану та перебоїв у постачанні. Можливі зміни у законодавчому регулюванні імпорту медичних виробів.

Джерело: складено автором

Очікувані результати від оптимізації складу, ролей і командної взаємодії з урахуванням цифрових викликів в ТОВ «Комфортмедіка»

№	Заходи	Результати
1.	Формування чисельного і професійного складу команди відповідно до поставлених цілей	Ретельний відбір учасників команди з метою створення колективу, який поєднує психологічно сумісних працівників із загальними цінностями, корпоративною культурою, етичними нормами і організації їх злагодженої роботи
2.	Збалансований розвиток персоналу	Всі учасники команди мають необхідний рівень професійних, загальних та цифрових компетенцій і добре орієнтуються в асортименті продукції і методах роботи, добре володіють необхідними цифровими технологіями
3.	Виділення ролі управління персоналом команди як важливого напрямку роботи	Професійне виконання функцій відбору, набору, адаптації, навчання персоналу, розвитку необхідних компетенцій працівників, контроль за використанням робочого часу, оцінка внеску кожного учасника команди в результати роботи, удосконалення системи мотивації
4.	Організація навчання учасників команди	Економія часу і ресурсів за рахунок навчання нових і досвідчених працівників навичкам командної роботи на спеціальній платформі, проведення систематичних курсів і тренінгів, коучингу, обміну досвідом всередині команди, стимулювання саморозвитку працівників
5.	Розширення використання гнучкого управління складом команди, функціями працівників, моделями організації зайнятості	Підвищення мотивації працівників
6.	Розробка переліку необхідних компетенцій учасників команди і цифрових навичок, створення умов для їх отримання і розвитку	Підвищення задоволеності від роботи і закріплення кадрів
7.	Розробка режиму робочого розпорядку і правил ділового спілкування і контроль за їх дотриманням	Чітке виконання поставлених задач, зниження суперечностей і швидке вирішення конфліктних ситуацій
8.	Регулярне оновлення і доповнення системи мотивації працівників, застосування справедливої оцінки внеску кожного учасника в результати	Підвищення рівня залученості учасників команди
9.	Складення оптимального графіку проведення нарад і робочих зустрічей	Синхронізація зусиль команди, уточнення деталей, обговорення питань, які потребують колективної уваги.
10.	Організація регулярних онлайн-зборів для спілкування учасників команди, вибір ефективних інструментів для робочої комунікації	Реалізація можливості обміну думками і досвідом, швидке вирішення поточних проблем, спільне знаходження рішень в складних робочих ситуаціях
11.	Трансформація системи управління і лідерства	Створення можливості делегування повноважень, рівномірний розподіл навантаження на учасників команди, можливість прояву талантів

12.	Створення оптимального психологічного клімату в команді	Отримання задоволення від роботи в комфортних психологічних умовах, підвищення довіри, зниження рівня стресу і покращення стану здоров'я працівників.
13.	Розвиток навичок навчання за допомогою регулярних тренінгів і семінарів	Скорочення часу засвоєння нових навичок і цифрових інструментів, підвищення здатності адаптації до нововведень, зниження спротиву змінам.
14.	Широке використання цифрових технологій для координації роботи команди	Підвищення ефективності командної взаємодії і виконання поставлених задач, економія часу на виконанні простих повсякденних операцій, можливість вільного обміну думками.
15.	Формування культури взаємопідтримки, взаємодопомоги і співпраці всередині команди	Підвищення рівня довіри між учасниками команди, покращення результатів діяльності команди

Джерело: складено автором

