

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования

«Российская академия народного хозяйства

и государственной службы

при Президенте Российской Федерации



(Марголин А.М.)

« 1 » августа 20 25 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования**

**«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»**

Диссертация «Модель экосистемного взаимодействия организаций здравоохранения в условиях цифровизации» выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС) на кафедре корпоративного управления факультета менеджмента и инноватики института управления РАНХиГС.

В 2002 году Ключко Мария Викторовна окончила специалитет в ГОУ «Московская медицинская академия имени И.М. Сеченова» по специальности «Лечебное дело», диплом специалиста (ДВС 1257435 от 19 июня 2002 года, регистрационный номер 35 от 22 июня 2002).

В 2006 году НОУ «Институт экономики и предпринимательства» по специальности «Менеджмент организации», диплом специалиста (ВСА 0357980 от 07 мая 2006, регистрационный номер 76 от 10 июня 2006).

В период подготовки диссертации Ключко М.В. работала руководителем КГ «Технологии Влияния», консультантом ФГБУЗ КБ №85 ФМБА России и являлась соискателем ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

С 2012 года по настоящее время Ключко Мария Викторовна работает в должности руководителя КГ «Технологии Влияния» и с 2017 года является постоянным консультантом в ФГБУЗ КБ №85 ФМБА России.

С 2023 года Ключко Мария Викторовна является соискателем в РАНХиГС на кафедре корпоративного управления факультета менеджмента и инноватики института управления РАНХиГС.

Удостоверение / Справка о **сдаче кандидатских экзаменов** выдано ФГБОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет (ТГУ)» №517 от 24.10.2023 г. (иностраный язык «отлично» 06.10.2023, история и философия науки «отлично» 12.10.2023, региональная и отраслевая экономика «отлично» 03.10.2023).

Научный руководитель – Ермакова Светлана Эдуардовна, доктор экономических наук, ДВА, доцент, профессор кафедры корпоративного управления факультета менеджмента и инноватики Института управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Актуальность темы исследования

Смена парадигмы социально-экономических взаимоотношений в обществе, связанная с усилением роли информации и знаний, а также использования новых технологий сбора данных, их хранения и обработки, привела к возникновению потребности в новых, научно-обоснованных концепциях управления и развития в различных областях деятельности. Таким образом, построение экосистем на основе современных инструментов цифровизации в настоящее время становится глобальным трендом развития общества.

проникая в различные области социально-экономической деятельности человека, и представляет собой в первую очередь переосмысление принципов управления организацией за счет внедрения инновационных цифровых решений.

Здравоохранение России – это сфера деятельности, решающая сложноорганизованные, социально-значимые и имеющие достаточно большие риски задачи, на текущем этапе развития общества. В свою очередь вызовы, стоящие перед системой здравоохранения, в частности, такие как недостаточное количество медицинского персонала, проблемы лекарственного и материально-технического обеспечения в условиях санкционного давления и нестабильной геополитической ситуации, изменение структуры заболеваемости, демографический кризис, требуют новых научно-обоснованных подходов и инструментов управления как всей отраслью, так и каждой конкретной медицинской организацией.

Экосистемный подход, в отличие от многих других, позволяет одновременно взглянуть на систему с разных ракурсов, в частности, с точки зрения направления повышения эффективности управления и развития каждого участника экосистемы при одновременном стремлении к достижению общей цели. Данная концепция в условиях лавинообразно нарастающих объемов циркулирующей в сфере здравоохранения информации, жизнеспособна лишь при условии использования самых современных инструментов цифровизации.

После проведенного анализа источников, представленных в данной работе, можно констатировать, что на сегодняшний день отмечается недостаточное количество научно-методических и практико-ориентированных исследований по вопросам формирования и развития эффективного взаимодействия организаций в здравоохранении на основе экосистемного подхода, особенно в плане решения наиболее актуальных и социально значимых задач, стоящих перед обществом.

Вышеперечисленные факторы и высокая социальная направленность исследования определили актуальность, выбор темы, объект, предмет, цели и задачи представленной диссертационной работы.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну

1. Уточнено и дополнено определение понятия «цифровизация в здравоохранении», которая представляет собой комплексную трансформацию бизнес-процессов управленческой и основной медицинской деятельности в условиях цифровой среды, включающую внедрение новых моделей управления, стратегий и технологий, нацеленную

на оптимизацию и повышение эффективности процессов при разработке инновационных решений, меняющее, тем самым, взаимодействие между организациями и потребителями медицинских услуг. Впервые представлено авторское видение трактовки термина *«экосистемное взаимодействие организаций в здравоохранении»* как объединение организаций различного профиля, формы собственности, масштабности и отраслевой принадлежности в цифровом мире, где в качестве ключевого элемента выступает медицинская организация, функционирующая как единый организм для эффективного решения приоритетных задач отрасли, осуществляющее коллаборацию и интеграцию на взаимовыгодных и взаимодополняющих для каждого участника условиях, имеющее в качестве стратегической цели сохранение здоровья населения посредством внедрения человекоцентричных управленческих подходов (п.4.1 **«Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг»**).

2. Разработана авторская модель экосистемного взаимодействия организаций в здравоохранении, которая, в отличие от предлагаемых решений в других отраслях экономики, применима для реализации социально-значимого исследования с целью повышения эффективности деятельности участников и сокращения сроков достижения целей крупной многопрофильной государственной медицинской организацией, осуществляющей управленческие и организационные действия, определяющей стратегию, выполняющей координационные и контрольные функции. Процессы взаимодействия организаций-партнеров учитывают особенности синергии и интеграции в медицинской сфере, а также возможности оптимизации использования ресурсов участников (человеческих, информационных, финансовых) для достижения их приоритетных целей и задач (п. 4.4 **«Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования»**).

3. Научно обоснован и апробирован в практической деятельности поэтапный алгоритм построения концепции экосистемного взаимодействия организаций в здравоохранении в процессе цифровизации, который отличается следующими особенностями:

- определением числа участников взаимодействия, необходимого и достаточного для решения поставленных задач, с уточнением их роли и ресурсного обеспечения, предоставляемого для реализации совместной деятельности по достижению общих целей;
- описанием перечня, длительности работ в рамках представленного взаимодействия организаций, обеспечивающих решение поставленных перед отраслью задач с учетом

повышения эффективности их практической реализации за счет использования инструментов цифровизации;

- количественного обоснования и сравнения управленческих решений посредством проведения расчетов и сопоставлений, касающихся совершенствования организации совместной деятельности в рамках сформированной экосистемы за счет применения современных цифровых технологий при выполнении исследований по социально значимым направлениям развития отрасли. (п. 4.12.«Экономика здравоохранения», п. 4.20. «Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг»)

4. Разработан методический подход к оценке уровня цифровой зрелости экосистемного взаимодействия организаций в здравоохранении, который, в отличие от предлагаемых в настоящее время, обеспечивает возможность определения степени соответствия процессов коммуникации, методов обработки информации и данных, используемых при выполнении исследований по решению социально-значимых задач отрасли, текущему уровню развития цифровых технологий с учетом специфики медицинской сферы, что позволяет сопоставить уровень технологической, инфраструктурной и информационной готовности организаций с необходимым ресурсным обеспечением при их объединении в рамках данной экосистемы (п. 4.4. «Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования»).

5. Разработаны научно-методические и практико-ориентированные рекомендации по реализации и развитию модели экосистемного взаимодействия организаций в здравоохранении, как специфической формы партнерства при проведении социально-значимого исследования, апробированные на базе экосистемы ФГБУЗ КБ №85 ФМБА России. Дана оценка экономических, социальных и управленческих эффектов, получаемых при внедрении экосистемного взаимодействия. Развитие модели экосистемного взаимодействия организаций в здравоохранении, в отличие от предложенных ранее, включает разработку и внедрение определенных мероприятий, а также действий в таких взаимосвязанных направлениях как «Стратегия и координация» (постановка целей и задач, формирование единой стратегии и создание координационного центра управления взаимодействием); «Интеграция данных и цифровизация» (внедрение единого информационного пространства, стандартизацию интерфейсов для обмена данными, использование аналитических данных и достижений IT-отрасли); «Организация и бизнес-процессы» (обучение персонала принципам экосистемного подхода, повышение цифровой грамотности, формирование командного подхода); «Развитие и масштабирование»

(использования практического опыта реализованных проектов, масштабирование на горизонтальном (организация-организация) и вертикальном (региональный-федеральный) уровнях, экстраполяция лучших практик на другие организации независимо от их ведомственной и отраслевой принадлежности, а также формы собственности) (п. 4.12. «Экономика здравоохранения», п. 4.2. «Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях сферы услуг»).

Теоретическая и практическая значимость результатов, которые были получены в результате проведенного исследования, определяются в основных теоретических и методологических подходах, а также в представленных выводах и могут позволить реализовать:

- формирование теоретико-методологической базы, инструментария и моделей взаимодействия организаций на основе экосистемного подхода, связанных с обеспечением сбережения здоровья граждан Российской Федерации в современных социально-экономических условиях и на этапе развития цифрового общества;
- развитие методических основ различных форм экосистемного взаимодействия организаций в здравоохранении при решении ими ключевых задач отрасли;
- дальнейшую разработку научных подходов к совершенствованию моделей экосистемного взаимодействия организаций отрасли здравоохранения в условиях цифровизации.

Предложенные в работе подходы могут быть реализованы в качестве одного из направлений развития организаций здравоохранения в рамках реализации национальных программ и стратегий развития Российской Федерации, а также в качестве направления внедрения технологий искусственного интеллекта и машинного обучения в рамках реализации национальной программы по цифровой трансформации, обеспечивающего эффективное взаимодействие организаций.

Кроме этого, представленные в работе рекомендации могут использоваться в процессе подготовки учебно-методического обеспечения для направления «менеджмент здравоохранения» в высших учебных заведениях.

Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований. Научная достоверность и обоснованность представленного исследования основана на проработке достаточно широкого спектра фундаментальных научных трудов теоретического и методического характера отечественных и зарубежных ученых в области управления организациями, включая сферу здравоохранения, экосистемного взаимодействия и использования инструментов цифровизации в здравоохранении. Автор

опирался на обширную теоретическую базу и провел детальный анализ различных форм взаимодействия организаций (сетевое, кластерное и экосистемное) в рамках исследуемой проблематики. Теоретические выводы и практик ориентированные рекомендации подкреплены расчетами, таблицами и рисунками в соответствии с целями и задачами диссертационной работы.

В настоящее время список публикаций автора включает 10 научных публикаций, 9 – из перечня ВАК, включая 2 статьи в журнале, рекомендованном Ученым советом РАНХиГС.

Диссертация Ключко М.В. является научно-квалификационной работой, в которой изложено решение актуальной научной проблемы, имеющей важное социально-экономическое значение и состоящей в теоретическом обосновании, а также практической апробации экосистемного взаимодействия организаций в сфере здравоохранения при цифровой трансформации отрасли.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика».

Апробация результатов диссертации. Результаты диссертационной работы на различных этапах представлялись на научных семинарах и круглых столах Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС при Президенте РФ, Гражданском форуме БРИКС, а также на заседании Экспертного совета Государственной Думы по вопросам материнства и детства; данная работа послужила основой для формирования рекомендаций по организации экосистемного взаимодействия для Клинической больницы №85 Федерального медико-биологического агентства России (КБ №85 ФМБА России) и ее партнеров.

Практические результаты и основные выводы, сформулированные в исследовании, были апробированы на научно-практических конференциях и форумах различного уровня и масштаба (международного и российского): Всероссийский конгресс «Мать и Дитя», сентябрь 2023 г., Москва; Всероссийский конгресс радиологии МРОР, октябрь 2023 г., Москва; Третья Терапевтическая конференция ФМБА, октябрь 2023 г., Нижний Новгород; Всероссийского форума Российской Гильдии маркетологов, октябрь 2023г., г. Москва; Всероссийский Форум «Здравница», июнь 2024 г., Ярославль; Гражданский форум БРИКС, 3-4 июля 2024 г., Москва; Первая международная научная конференция Президентской академии совместно с Санкт-Петербургским Федеральным исследовательским центром «Наука для государственного управления в России» 24-25 октября 2024 года. Всероссийский Форум «Здравница» 9-11 июня 2025 года, Гражданский форум БРИКС 4-5

июля 2025г., Рио-де-Жанейро.

Предлагаемые в диссертационной работе научно-практические рекомендации нашли применение в практической деятельности медицинской организации Клинической больницы №85 ФМБА России (справка прилагается).

Отдельные результаты диссертационного исследования вошли в основу научно-методических материалов для подготовки руководящих кадров в системе здравоохранения (магистерская программа «Менеджмент здравоохранения и ГЧП», «Менеджмент здравоохранения и цифровизация» Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС при Президенте РФ г. Москва) при преподавании дисциплин «Экономика эффективного здравоохранения», а также в Институте отраслевого менеджмента на программе СПУК ФУМЗ РАНХиГС (справка прилагается).

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают:

А. Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации:

1. Ключко М.В. Экосистемы в здравоохранении как перспективное направление развития отрасли в условиях цифровой реальности персонала / Ермакова С. Э., Ключко М.В. // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Том 15. – № 7. С.187 – 191.

2. Ключко М. В. Экосистемный подход к взаимодействию организаций здравоохранения с инфраструктурой региона в плане решения демографических проблем // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. - 2024. №1. С. 106–113.

3. Ключко М. В. Экосистемный подход к взаимодействию организаций здравоохранения в условиях цифровизации // Проблемы экономики и юридической практики. - 2024. Т. 20. № 3. С. 197–203.

4. Ключко М. В. Сетевой подход как инструмент повышения экономической эффективности и конкурентоспособности региона // Экономика, предпринимательство и право. - 2023. Том 13, номер 12. - С. 6289–6304.

5. Ключко М. В. Управление коммуникациями в медицинской организации как инструмент повышения командной эффективности персонала / Ермакова С. Э., Ключко М.В. // РИСК: Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция. – 2022. №4. – С. 83–89.

6. Ключко М. В. К вопросу экономической эффективности инструментов снижения текучести персонала в медицинских организациях. Эффективное управление персоналом

медицинской организации в плане снижения текучести кадров // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. № 4. – С. 1–22.

7. Ключко М.В. Методика оценки уровня технической и информационной зрелости в рамках экосистемного взаимодействия организаций в здравоохранении / Ключко М.В., Ермакова С.Э., Машнинова Ю.В. // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. № 4. С. 133 – 138.

Б. Публикации в изданиях, рекомендованных советом РАНХиГС:

8. Ключко М.В. Проектирование алгоритма взаимодействия участников экосистемы в сфере здравоохранения для решения задач отрасли в условиях цифровизации персонала / Ермакова С. Э., Ключко М.В. // Проблемы экономики и юридической практики. - №3 (июнь 2025 г), на стадии публикации.

9. Ключко М. В. Экосистемный подход к взаимодействию организаций здравоохранения в условиях цифровизации // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20. № 3. С. 197–203.

В. Статьи, опубликованные в сборниках научных трудов, специализированных журналах и материалах конференций:

10. Ключко М. В. Проектное управление как фактор повышения экономической эффективности и качества услуг в здравоохранении / Ермакова С. Э., Ключко М. В. // Экономика и бизнес: Теория и практика. – 2022. №12–1 (94). – С. 133–138.

Работа выполнена лично автором. Личное участие автора в получении научных результатов, изложенных в диссертации, заключается в разработке общего замысла работы, постановке цели и задач исследования, сборе, обработке, обобщении информации, разработке новых теоретических положений и их апробации.

Рекомендации по использованию результатов исследования.

В целом, совокупность представленных в исследовании Ключко М.В. теоретических выводов и методических рекомендаций, степень их новизны и обоснованности позволяют квалифицировать диссертационную работу «Модель экосистемного взаимодействия организаций в здравоохранении при цифровизации» как завершенное, самостоятельное и актуальное научное исследование.

На основании вышеизложенного диссертация на тему «Модель экосистемного взаимодействия организаций в здравоохранении при цифровизации» соискателя Ключко М.В. рекомендуется к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика».

- п.4.1 «Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг»
- п. 4.4 «Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования»
- п. 4.12. «Экономика здравоохранения»,
- п. 4.20. «Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг»
- п. 4.2. «Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях сферы услуг»

Заключение принято на заседании кафедры корпоративного управления факультета менеджмента и инноватики Института управления.

Присутствовало на заседании 16 человек. Результаты голосования: «за» – 16 человек, «против» – 0 человек. Протокол № 7 от 02 июля 2025 г.

И.о. заведующего кафедрой
корпоративного управления
факультета менеджмента и инноватики
Института управления РАНХиГС,
к-т экон.наук, доцент

С.В. Коробейникова

И.о. директора Института управления
д-р экон.наук, профессор

М.В. Хайруллина