



© О. А. Латуха

DOI: [10.15293/2226-3365.1603.12](https://doi.org/10.15293/2226-3365.1603.12)

УДК 338 + 614.2

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

О. А. Латуха (Новосибирск, Россия)

В современных условиях функционирования российского здравоохранения возрастает актуальность создания и внедрения новых форм управления, обеспечивающих повышение устойчивости развития медицинских организаций и в то же время позволяющих эффективно расходовать ресурсное обеспечение, без снижения уровня качества и доступности оказания медицинских услуг, что обозначено в «Стратегии развития здравоохранения Российской Федерации на долгосрочный период 2015–2030 гг.».

Для успешного развития системы здравоохранения необходимо не только осуществить мероприятия по укреплению и переоснащению государственных медицинских учреждений, но и создать оптимальные механизмы управления, направленные на устойчивое развитие организаций и достижение ими долгосрочных целей.

Необходимым условием устойчивого развития медицинской организации является переход на международные стандарты, в том числе и на стандарты ISO серии 9000. Особое место среди них занимает стандарт ISO 9004:2009 и гармонизированный с ним ГОСТ Р ИСО 9004-2010¹. Данный стандарт дает подробные рекомендации по достижению устойчивого развития в требовательной и постоянно меняющейся среде путем использования подхода на основе менеджмента качества. Однако в современной научной литературе теоретические и практические основы внедрения принципов устойчивого развития в организациях системы здравоохранения остаются не раскрытыми. В связи с этим возникают сложности в понимании особенностей разработки и внедрения подходов устойчивого развития и их практического применения в медицинских организациях.

При наличии стандарта ISO 9004, определяющего общие требования к системе менеджмента устойчивого развития в любой организации, до настоящего времени не разработаны механизмы их реализации в учреждениях здравоохранения.

Кроме того, система управления устойчивым развитием в основном рассматривается как подсистема, а не как целостная система управления медицинской организацией, функционирование которой направлено на достижение долгосрочных целей организации, эффективное

Латуха Ольга Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья ФПКиППВ, Новосибирский государственный медицинский университет.

E-mail: latuha@mail.ru

¹ Гост РИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011 – 41 с.



управление ресурсным обеспечением, результативности ключевых процессов и всей многообразной деятельности медицинской организации.

В настоящей статье представлены результаты оценки различных факторов устойчивости развития медицинской организации. Проанализирован подход в выборе ключевых факторов для оценки деятельности организации по данным отечественных и зарубежных авторов.

Ключевые слова: менеджмент, стратегия, организация, устойчивое развитие, ключевые факторы успеха

Актуальность

В виду разнообразия подходов к управлению организациями актуальным является анализ отечественного и зарубежного опыта в данной области с точки зрения обобщения основных положений теории и практики, с целью разработки унифицированных основ системы управления устойчивого развития медицинской организации, направленной на повышение эффективности деятельности всех ее ключевых процессов.

Вместе с тем из зарубежного и отечественного опыта известно, что устойчивость развития организации не возникает в процессе реализации краткосрочных стратегий, а планируется и создается путем совершенствования ключевых видов деятельности организации. Такая концепция предусматривает планомерную и постоянную деятельность, направленную на совершенствование процессов, в которых достижение долгосрочных целей организации является следствием совершенствования всех бизнес-процессов, при этом стратегия и политика медицинской организации является только отдельным звеном из комплекса ключевых процессов, необходимых для системы управления устойчивым развитием медицинской организации.

Цель настоящей статьи – исследование ключевых факторов успеха, определяющих устойчивость развития учреждения здравоохранения в современных условиях.

Выбирая вектор устойчивого развития, медицинская организация определяет факторы, необходимые ей для повышения эффективности деятельности всех основных и вспомогательных процессов. Для разных учреждений здравоохранения сочетание таких факторов может существенно отличаться. Государственные медицинские организации прописывают показатели эффективности своей деятельности с помощью дорожной карты, частные – делают акцент на комплексе лечебно-диагностических услуг.

При этом в отечественной и зарубежной литературе нет единой концепции о факторах, методах, механизмах и критериях, способствующих достижению устойчивого развития медицинской организации. В отдельных публикациях анализируются отдельные факторы, применительно к организациям сферы образования, бизнеса, промышленности, пенсионного фонда и др.

Обзор исследований по проблеме

Исследованию ключевых факторов успеха деятельности организаций различного профиля, посвящены многие работы отечественных и зарубежных авторов [1–20]. Среди них ведущее место занимают: стратегия организации [3], менеджмент устойчивого развития [4], управление ресурсами [5], управление процессами [6], кадровая политика [7], управление проектами [8–9], взаимодействие с внешней средой [10], внутренняя интеграция



[11], внедрение системы менеджмента качества ISO 9001² [12–13], оценка ключевых показателей деятельности [14], эффективная команда управленцев [15], управление знаниями [16–18] и др. А также такие специфичные для отрасли здравоохранения факторы как: комплекс лечебно-диагностических услуг [19] и организационные модели оказания медицинской услуги [20]. Однако это не дает целостного представления об эффективных механизмах достижения долгосрочных целей организации, в том числе и сферы здравоохранения.

Тенденция изменений, происходящих в здравоохранении, в настоящее время характеризуется усилением материально-технической базы государственных организаций, развитием рынка частных медицинских услуг, изменению подходов к кадровой политике, перераспределением акцентов на повышение эффективности ресурсного обеспечения при условии высокого качества оказания медицинских услуг.

Интенсивность развития отрасли здравоохранения способствует улучшению показателей здоровья населения, повышению показателей рождаемости и снижению смертности и др.

Без сомнения, здравоохранение является отраслью, требующей значительного финансового обеспечения со стороны государства. При этом достаточно сложно оценить с помощью экономических показателей качество, доступность и преемственность медицинской помощи. Поэтому о результате от тех или иных программ развития здравоохранения можно судить только в отдаленной перспективе, ориентируясь на демографические показатели, среднюю продолжительность жизни и темпы снижения показателей заболеваемости по нозологическим группам. Но для принятия

решения руководителем необходима модель управления медицинской организацией, способствующая достижению многих параметров, заявленных в дорожной карте и нацеленной на долгосрочное развитие учреждения здравоохранения.

Цели исследования

В целях определения условий, способствующих повышению эффективности деятельности, было проведено исследование факторов, влияющих на устойчивое развитие медицинской организации.

Материал и методы исследования

В исследовании применялись общенаучные методы эмпирического и теоретического познания, общелогические методы и приемы, а также методы системного анализа, сравнений и аналогий, обобщения, материалы собственного социологического исследования и экспертного опроса и др.

Исследование факторов, влияющих на устойчивость развития медицинских организаций, осуществлялось в период с 2014 по 2015 гг. Экспертное исследование заключалось в опросе руководителей устойчивых медицинских организаций с целью определения и оценки основных факторов, способствующих достижению долгосрочных целей организации. В последующем был проведен социологический опрос 625 руководителей медицинских организаций. Респондентам предлагалось оценить степень проявления различных факторов на устойчивость развития медицинской организации по десятибалльной шкале. При условии, что 1 баллу соответствует минимальная оценка влияния фактора, а 10 баллам – его максимальное значение.

² Гост Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. – М.: Стандартиформ, 2015 – 62 с.

Результаты исследования

В результате исследования был выделен ряд факторов, способствующих развитию организации, и проанализирована степень их распределения среди медицинских организаций по признакам устойчивости, формы собственности и применения моделей, повышающих эффективность деятельности МО. К таким моделям в настоящем исследовании относятся: внедрение частичное или полное, модели системы менеджмента качества стандарта ISO 9001 и разработка стратегии развития медицинской организации с формированием показателей дорожной карты. Обе модели наиболее часто используются в работе современных учреждений здравоохранения.

Получили высокий балл экспертов и достаточно распространены в большинстве медицинских организаций как государственной, так и частной сферы, следующие показатели: управление ресурсами организации (8,04 балла), при этом управлению финансовыми ресурсами уделяется больше внимания (8,2 балла), чем вопросам кадровой политики (7,76 балла).

Повышение показателя удовлетворенности пациентов достигается как в устойчиво развивающихся организациях (7,98 балла), так и в учреждениях здравоохранения не демонстрирующих свое развитие (7,41 балла).

Процессами, повышающими качество оказания медицинских услуг, занимаются 99,2 % медицинских организаций на достаточно интенсивном уровне (7,41 балла). С одной стороны, существенных различий в достижении этого параметра у устойчивых (7,83 балла) и не устойчивых (7,07 балла), а также государственных (7,55 балла) и частных (7,09 балла) медицинских организаций выявлено не было. С другой стороны, исследование показало, что элементы системы менеджмента качества стандарта ISO 9001 более выражены

у устойчиво развивающихся медицинских организаций (6,95 балла) по сравнению с учреждениями здравоохранения, не демонстрирующими устойчивый рост (3,92 балла), и в государственном секторе данный фактор встречается чаще на 44,2 %, чем в частном секторе системы здравоохранения.

В настоящем исследовании 19,52 % медицинских организаций активно пользуются в своей работе положениями стандарта ISO 9001. Это развивающиеся медицинские организации, демонстрирующие свою среднюю устойчивость более пяти лет. Следует заметить, что потенциал использования основных факторов, повышающих эффективность работы организации у них выше средних показателей: внедрение улучшений в 2,3 раза, внедрение инноваций в пять раз, обучение персонала вопросам устойчивого развития в три раза, интеграция с вузом по вопросам подготовки кадров выше на 48,9 %, реализуют потенциал показателя «Менеджмент устойчивого успеха» выше на 36,3 %, показателя «Политика организации» – на 27,3 %, «Стратегия организации» – на 30,1 %. Персонал таких организаций знает долгосрочную стратегию учреждения здравоохранения, а кадровая политика эффективнее на 21,1 %. Потенциал управления ресурсами реализуется на 94,2 %, что составляет самый высокий показатель среди исследуемых организаций.

Несмотря на отсутствие достаточного опыта практического внедрения стандарта ISO 9004 в здравоохранении, отдельные его элементы гармонично интегрируются с положениями стандарта ISO 9001 и фактически являются продолжением модели системы менеджмента качества, которая основывается на восьми принципах *TQM* (*Total Quality Management* – Всеобщего управления качеством). Отличие этих двух моделей заключается в том, что в случае стандарта ISO 9001



требуется так скоординировать деятельность по управлению организацией, чтобы достичь целей в области качества оказания медицинских услуг. А в случае стандарта ISO 9004 руководителям организации требуется таким образом расширить область применения принципов *TQM* с основных на вспомогательные процессы, чтобы достичь долгосрочных целей учреждения здравоохранения в сложной, предъявляющей требования и постоянно меняющейся среде.

Выводы

Таким образом, ключевыми факторами успеха развития медицинской организации в современных условиях являются: управление

ресурсным обеспечением, финансами, кадровой политикой, внедрение улучшений и инноваций, обучение персонала вопросам устойчивого успеха организации, интеграция с вузом по вопросам подготовки кадров, реализация политики и стратегии организации и др. Наиболее эффективно используют потенциал данных факторов устойчивости организации, внедряющие в свою работу элементы стандарта ISO 9001, основанный на принципах Всеобщего управления качеством. Именно такие медицинские организации более подготовлены к внедрению положений стандарта ISO 9004 для повышения эффективности деятельности, направленной на устойчивое развитие медицинской организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Saleh A. A., Mohammed A. H., Abdullah M. N.** Critical Success Factors for Sustainable University: A Framework from the Energy Management View // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 172. – P. 503–510. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.392>
2. **Ioniță D.** Success and Goals: An Exploratory Research in Small Enterprises // *Procedia – Economics and Finance*. – 2013. – Vol. 6. – P. 503–511. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00168-8](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00168-8)
3. **Todorut A. V.** Sustainable Development of Organizations through Total Quality Management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – Vol. 62. – P. 927–931. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.157>
4. **Bohórquez Arévalo L. E., Espinosa A.** Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis // *Estudios Gerenciales*. – 2015. – Vol. 31. – P. 20–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.10.001>
5. **Бедорева И. Ю., Садовой М. А., Пелеганчук В. А., Стрыгин А. В., Добров П. С.** Внедрение системы управления качеством медицинской помощи в федеральном учреждении здравоохранения // *Здравоохранение Российской Федерации*. – 2008. – № 5. – С. 10–13.
6. **Шалыгина Л. С., Бедорева И. Ю., Гецман Я. А.** Формирование системы устойчивого развития медицинской организации на основе менеджмента качества // *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко*. – 2013. – № 1. – С. 365–368.
7. **Prayuth C., Kanokorn S., Pornpimon C.** Challenged Strategies for Driving to Success in Research of Khon Kaen University // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 112. – P. 662–669. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1215>
8. **Alias Z., Zawawi E. M. A., Yusof K., Aris N. M.** Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 153. – P. 61–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>



9. **Sanjuan A. G., Froese T.** The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – Vol. 74. – P. 91–100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.035>
10. **Садовой М. А., Бедорева И. Ю., Головки Е. А., Шалыгина Л. С., Комиссарова Т. В., Гусев А. Ф.** Подходы к созданию системы устойчивого развития в научно-исследовательском учреждении здравоохранения травматолого-ортопедического профиля // *Хирургия позвоночника*. – 2012. – № 1. – С. 89–97.
11. **Садовой М. А., Бедорева И. Ю., Ставский А. Е.** Технология бенчмаркинга в организации управления // *Медицина и образование в Сибири*. – 2013. – № 6. – С. 63.
12. **Ingason H. T.** Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 194. – P. 192–200. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.133>
13. **Suwandej N.** Factors Influencing Total Quality Management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 197. – P. 2215–2222. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.361>
14. **Jankalová M.** Conceptions Based on Definition of Business Factors of Successfulness for the Support of Reaching the Excellence of Enterprise Subjects // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – Vol. 81. – P. 531–535. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.472>
15. **Ros Bangun Ir. Yuni., Sukarya F. R.** Calling for ABG (Academic–Business–Government) Leadership Early Identification of Effective Characteristics of Leadership to Support Triple Helix Model // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – Vol. 52. – P. 187–196. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.455>
16. **Mehregan M. R., Jamporzmay M., Hosseinzadeh M., Kazemi A.** An integrated approach of critical success factors (CSFs) and grey relational analysis for ranking KM systems // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – Vol. 41. – P. 402–409. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.048>
17. **Girdauskienė L., Savanevičienė A.** Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – Vol. 41. – P. 15–22. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.002>
18. **Genç N., İyigün N. Ö.** The role of organizational learning and knowledge transfer in building strategic alliances: A case study // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – Vol. 24. – P. 1124–1133. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.087>
19. **Bucher S., Jäger U., Prado A. M.** Scaling private health care for the base of the pyramid: Expanding versus broadening service offerings in developing nations // *Journal of Business Research*. – 2016. – Vol. 69, Issue 2. – P. 736–750. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.044>
20. **Morais L. F., Graça L. M.** A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations // *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. – 2013. – Vol. 31, Issue 2. – P. 129–144. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpsp.2012.12.006>



DOI: [10.15293/2226-3365.1603.12](https://doi.org/10.15293/2226-3365.1603.12)

Olga Aleksandrovna Latuha, Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Faculty of the Organization of Public Health Services and Public Health, Novosibirsk State Medical University, Novosibirsk, Russian Federation

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5449-2595>

E-mail: latucha@mail.ru

KEY FACTORS IN SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF ORGANISATIONS IN MODERN CONDITIONS

Abstract

Recent developments in the Russian healthcare heightened the need for creating and implementing new forms of management, ensuring sustainable development of healthcare organizations and at the same time allowing efficient use of resources without compromising the quality and accessibility of medical services as stated in "The strategy for the development of the health care system in the Russian Federation for the long-term period of 2015-2030".

In order to ensure successful development of the healthcare system it is necessary not only to carry out activities to strengthen and re-equip public healthcare institutions, but also to create optimal managerial mechanisms aimed at sustainable development of organizations and achievement of their long-term aims.

Transition to international standards, including the ISO 9000 series standards is a necessary condition for sustainable development of healthcare institutions. The special place among them is held by the ISO 9004:2009 and GOST R ISO 9004-2010 harmonized with the above mentioned standard. This standard provides detailed recommendations for achieving sustainable development in the demanding and constantly changing environment by using the approach based on quality management. However, in modern scientific literature the theoretical and practical bases of implementation of sustainable development principles in healthcare organizations remain open. Consequently, difficulties arise in understanding the development and implementation of sustainable development approaches and their practical application in healthcare organizations.

Despite the existence of ISO 9004, determining the General requirements for the sustainable development management system in any organization, the mechanisms for their implementation in healthcare organizations have not been established.

Moreover, the system of sustainable development management is largely regarded as a subsystem and not as a holistic system of management of healthcare organization, the functioning of which is aimed at achieving long-term goals, efficient management of resources, effectiveness of key processes and all the manifold activities of healthcare organizations.

This article presents the evaluation results of various sustainable development factors in healthcare organizations. The author has analyzed the approach to selecting key factors for assessing activities of organizations, according to Russian and foreign researchers.

Keywords

Management, Strategy, organization, sustainable success, key success factors



REFERENCES

1. Saleh A. A., Mohammed A. H., Abdullah M. N. Critical Success Factors for Sustainable University: A Framework from the Energy Management View. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015, vol. 172, pp. 503–510. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.392>
2. Ioniță D. Success and Goals: An Exploratory Research in Small Enterprises. *Procedia – Economics and Finance*. 2013, vol. 6, pp. 503–511. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00168-8](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00168-8)
3. Todorut A. V. Sustainable Development of Organizations through Total Quality Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012, vol. 62, pp. 927–931. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.157>
4. Bohórquez Arévalo L. E., Espinosa A. Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis. *Estudios Gerenciales*. 2015, vol. 31, pp. 20–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.10.001>
5. Bedareva I. Y., Garden M. A., Peleganchuk V. A., Strygin A. V., Dobrov P. S. Implementation of the quality management system of medical care in a Federal institution of health. *Health of the Russian Federation*. 2008, no. 5, pp. 10–13. (In Russian)
6. Shalygina L. S., Bedareva I. Y., Getsman Y. A. forming of the system of sustainable development of the medical organization on the basis of quality management. *Bulletin of the National research Institute of public health named after N. A. Semashko*. 2013, no. 1, pp. 365–368. (In Russian)
7. Prayuth C., Kanokorn S., Pornpimon C. Challenged Strategies for Driving to Success in Research of Khon Kaen University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014, vol. 112, pp. 662–669. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1215>
8. Alias Z., Zawawi E. M. A., Yusof K., Aris N. M. Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014, vol. 153, pp. 61–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>
9. Sanjuan A. G., Froese T. The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013, vol. 74, pp. 91–100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.035>
10. Sadovoy M. A., Bedareva I. Yu., Golovko E. A., Shalygina L. S., Komissarova T. V., Gusev A. F. Approaches to the creation of sustainable development system in the research institution of health care of trauma and orthopedic profile. *Spine Surgery*. 2012, no. 1, pp. 89–97. (In Russian)
11. Sadovoy M. A., Bedareva I. J., Stawskij A. E. Technology of benchmarking in organization management. *Medicine and education in Siberia*. 2013, no. 6, p. 63. (In Russian)
12. Ingason H. T. Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015, vol. 194, pp. 192–200. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.133>
13. Suwandej N. Factors Influencing Total Quality Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015, vol. 197, pp. 2215–2222. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.361>
14. Jankalová M. Conceptions Based on Definition of Business Factors of Successfulness for the Support of Reaching the Excellence of Enterprise Subjects. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013, vol. 81, pp. 531–535. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.472>
15. Ros Bangun Ir. Yuni., Sukarya F. R. Calling for ABG (Academic–Business–Government) Leadership Early Identification of Effective Characteristics of Leadership to Support Triple Helix Model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012, vol. 52, pp. 187–196. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.455>



16. Mehregan M. R., Jamporazmey M., Hosseinzadeh M., Kazemi A. An integrated approach of critical success factors (CSFs) and grey relational analysis for ranking KM systems. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012, vol. 41, pp. 402–409. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.048>
17. Girdauskienė L., Savanevičienė A. Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012, vol. 41, pp. 15–22. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.002>
18. Genç N., İyigün N. Ö. The role of organizational learning and knowledge transfer in building strategic alliances: A case study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011, vol. 24, pp. 1124–1133. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.087>
19. Bucher S., Jäger U., Prado A. M. Scaling private health care for the base of the pyramid: Expanding versus broadening service offerings in developing nations. *Journal of Business Research*. 2016, vol. 69, issue 2, pp. 736–750. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.044>
20. Morais L. F., Graça L. M. A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. 2013, vol. 31, issue 2, pp. 129–144. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpsp.2012.12.006>