

Intelektinis kapitalas ir strateginiai sprendimai: integralus požiūris

Marija Kučinskienė

Vilnius universiteto Ekonomikos fakulteto
Verslo katedros profesorė, socialinių mokslų daktarė
Vilnius University, Faculty of Economics, Professor
Saulėtekio al. 9–706, LT-10222 Vilnius
El. paštas: marija.kucinskiene@ef.vu.lt

Romualdas Broniukaitis

Vilnius universiteto Ekonomikos fakulteto
Verslo katedros doktorantas
Vilnius University, Faculty of Economics,
doctoral student
Saulėtekio al. 9-706, LT-10222 Vilnius
El. paštas: romualdas.broniukaitis@ef.vu.lt

Nuolatinė rinkos konkurencija yra viena iš esminių sąlygų, skatinančių organizacijų pokyčius ieškant optimalių būdų veiklos produktyvumui didinti. Dinamiškos ir sudėtingos rinkos sąlygomis ryškėja, kad konkuruojantis materialiaisiais išteklių, kuriančiais dažnai tik trumpalaikį efektą, jau nėra esminis pranašumo prieš konkurentus šaltinis. Šiandieną akcentuojamas intelektinis konkurencingumas, kai vienu iš svarbiausių organizacijos turimų išteklių tampa organizacijos intelektinis kapitalas ir žinios. Organizacijos strateginis valdymas, darbuotojų priimami strateginiai sprendimai, grįsti naujais žiniomis ir patirtimi, dažnai apibūdinami kaip pagrindiniai organizacijos efektyvumo ir rezultatyvumo didinimo instrumentai. Straipsnyje atskleidžiamas holistinis požiūris į intelektualio kapitalo, žinių valdymo ir strateginių sprendimų sinergijos svarbą ir veiksmingumą užtikrinant strateginės plėtros siekiančios organizacijos konkurencinį pranašumą.

Pagrindiniai žodžiai: intelektinis kapitalas, strateginis valdymas, žinių valdymas, nematerialūs išteklių, vertės kūrimas.

Įvadas

Naujoji ekonomika, įvairių autorių dar vadinama žinių, skaitmenine, kūrybingumo, inovacijų, dalijimosi ekonomika, dažnai siejama su strateginiu sumaniu valdymu, grindžiamu žiniomis, verslumu ir atsakomybe kuriant didelę pridėtinę vertę. Informacijos amžiaus žiniomis grindžiamos vi-

suomenės devizu tampa ne tiek organizacijų konkurencinio pranašumo, kiek intelektualio konkurencingumo siekimas, kuris gali būti užtikrinamas turint gebėjimą priimti strateginius verslo plėtros sprendimus, kurie būtų adekvatūs sudėtingos ir dinamiškos išorinės aplinkos pokyčiams (Kučinskienė, Marčinskas, 2014). Organizacijos, siekdamos išlaikyti savo pozicijas ir nepralaimėti

konkurencinėje kovoje, turi būti pajėgios numatyti, laiku reaguoti į išorės bei vidaus aplinkos spaudimą ir skatinimą keistis bei stengtis paversti inovatyvumą kasdienės veiklos praktika (Diska, Marčinskas, 2013).

Aštuntajame dešimtmetyje mokslininkų ir praktikų pradėtas plėtoti ištekliais paremtas požiūris: pabrėžiama, kad konkurencinis pranašumas vis mažiau priklauso nuo materialiojo turto ir vis daugiau – nuo nematerialiojo, kad didžiausia įmonės vertė yra pagrįsta intelektiniu turtu, žiniomis ir gebėjimu pastarąsias pritaikyti bei panaudoti (Barney, 1991; Bontis, 1998; Edvinsson, Malone, 1997; ir kt.). Šios nuostatos tapo šių dienų ekonomikos, kuriai daro įtaką tokie veiksniai kaip rinkų globalizacija, nuolatos kintantys klientų poreikiai, pagrindu (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012). Nematerialusis turtas dažnai apibrėžiamas kaip intelektinis turtas, kuris, kaip pastebėta, yra dvidešimt pirmojo amžiaus individualaus, organizacinio ir nacionalinio konkurencingumo atradimas (Palumickaitė, Matuzevičiūtė, 2007). Spartėjantys verslo aplinkos pokyčiai iškelia būtinybę naujai suvokti ekonomikos vystymąsi, verslo plėtrą iš ilgalaikės strateginės perspektyvos. Pažymima (Kučinskienė, Jatuliavičienė, 2012), kad verslas, veikiantis greitai kintančioje aplinkoje globalios rinkos erdvėje, gali būti suprantamas kaip neabejotinai sudėtinga, sutelkta į visumą sistema. Verslo sisteminis suvokimas išryškina poreikį gebėti strategiškai valdyti organizaciją ir joje vykstančius procesus pasitelkiant holistinį požiūrį (Kučinskienė, Fominienė, 2015). Holistinio požiūrio raiška tampa itin aktuali, kai atsiranda naujos vadybos kryptys – intelektinio kapitalo valdymas, žinių valdymas, plečiantys organizacijos vadybinį kontekstą ir akcentuojantys, jog organizacijos vertės kūrimo grandinė pasipildo naujomis deda-

mosiomis, kurių individualus bei kompleksinis valdymas, strateginė perspektyva gali tapti aukštų veiklos rezultatų palaikymo, konkurencinio pranašumo siekio ir jo didinimo priemone. Aktualia moksline problema tampa teoriškai grįsto holistinio požiūrio raiška atsižvelgiant ne tik į naujų vadybos krypčių dedamąsias, bet ir į jų tarpusavio sąveikos svarbą bei veiksmingumą priimant strateginius sprendimus, kuriant organizacijos konkurencinį pranašumą.

Intelektinio kapitalo, strateginio valdymo, žinių valdymo problematika yra aktuali ir tiriama daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų įvairiais aspektais: *intelektinio kapitalo svarba ir nauda* (Roos et al., 1997; Brooking, 1996; Bontis, 2000; Sveiby, 2007; Edvinsson, Malone, 1997; Tamošiūnaitė ir kt., 2012; Barkauskas, 2009; Palumickaitė, Matuzevičiūtė, 2007; Buračas, 2007; Gižienė, Barkauskas, 2010); *intelektinio kapitalo sąvokos apibrėžtys ir sandara* (Johnson, 1999; Stewart, 1997; Sullivan, 2000; Inkinen et al., 2015; Mikulėnienė, Jucevičius, 2000; Taljūnaitė, 2010; Mačerinskienė, Survilaitė, 2011); *intelektinio kapitalo vertinimas* (Bontis, 1998; Cabriata, Vaz, 2006; Aleknavičiūtė, 2016; Ramanauskaitė, 2014; Stankevičienė, Liučvaitienė, 2012; Mačerinskienė, Bartusevičienė, 2012); *intelektinio kapitalo valdymas* (Edvinsson, Sullivan, 1996; Gižienė, Barkauskas, 2010; Mikulėnienė, 2004; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010); *intelektinio kapitalo svarba plėtojant kompetencijas* (Hatch, Dyer, 2004; Gibbert, 2001; Hsu, Fang, 2009; Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012; Diskienė, Marčinskas, Stankevičienė, 2010).

Analizuojamos problematikos kontekste svarbu atskeisti intelektinio kapitalo ir kitų organizacijos sričių sąsajumo tyrimus, kurie dažniausiai vykdomi tokiomis kryptimis: *intelektinis kapitalas ir strateginis valdymas* (Bontis, 1996; Mitchell, Bontis, 2000;

Teece, 2002; Mikulėnienė, 2004); *intelektinis kapitalas ir žinių valdymas* (Skyrme, Amidon, 1997; Sveiby, 1997; Nonaka, 1991; Kianto et. al., 2014; Barkauskas, Barkauskienė, 2011). *Intelektinis kapitalas ir inovacijos* (Inkinen, Ritala, 2015; Kalkan, Bozkurt, 2014; Girmienė, 2013).

Atliktuose tyrimuose matomas fragmentiškumas, ypač akcentuojant intelektinio kapitalo ir kitų organizacijos veiklų sąsajumo tyrimus. Stokojama visuminio požiūrio, kuris sudarytų galimybę į organizacijos nematerialiuosius išteklius žvelgti integruotai ir vertinti juos iš platesnės ir ilgalaikės organizacijos strateginės plėtros perspektyvos, atitinkančios šiandienės dinamiškos aplinkos poreikius.

Straipsnio tikslas – pagrįsti teorinį integralų intelektinio kapitalo, žinių valdymo ir strateginių sprendimų modelį, atskleidžiantį jų sinergijos svarbą ir veiksmingumą siekiant organizacijai strateginės plėtros.

Straipsnyje naudoti šie *metodai*: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.

Intelektinis kapitalas ir žinios verslo strateginės plėtros kontekste

Šiuolaikinės aplinkos dinamiškumas ir intensyvėjanti integracija vis labiau išryškina verslo aplinkos strateginės vadybos svarbą. Globalioje erdvėje, kurioje nuolatos keičiasi aplinkos sąlygos, vadovams prasminga turėti ne tik formalų, bet ir efektyvų požiūrį į aplinkos vertinimą: sėkmingai numatyti verslo plėtros strategijas, kurios verslo veiklas priderina prie svarbių aplinkos sąlygų, strateginių sprendimų formavimo ir įgyvendinimo. Siekis išvirtinti sudėtingoje ir įvairialypėje aplinkoje lemia naują požiūrį į aplinkos vertinimą, susijusį su teoriniu konceptualiu ir sisteminiu požiūriu į aplinkos strateginę vadybą (Kučinskienė,

Marčinskas, 2014). Technologiniai bei struktūriniai rinkų pokyčiai tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai generuoja verslo organizacijų vadybos sprendimus, susijusius ne tik su organizacijos bendravimu su klientais (vartotojais), bet ir su jos kultūra, lyderyste, vidine struktūra bei naujosios vadybos strateginiais sprendimais ir jų įgyvendinimu (Baliūnas, Ulbinaitė, 2015). Intelektinio kapitalo problematika yra viena iš svarbiausių naujojo strateginio valdymo temų (Roo et al., 2007). Daugelis autorių pažymi, kad organizacijų veikla daugiausia grindžiama nematerialiuoju turtu (Drucker, 1999; Edvinsson, Sullivan, 1996; Stewart, 1997). Ilgainiui buvo suprasta, jog pagrindinis organizacijos strateginis išteklius yra jos nematerialusis turtas – darbuotojų žinios ir gebėjimai, kurių integravimas į organizacijos veiklą, strateginį valdymą tampa kritinis, lemiantis organizacijos sėkmę ir konkurencinį pranašumą rinkoje.

Šio tyrimo teorinis pagrindas yra žinių ištekliais grįstas požiūris, kurio esminė nuostata – kad nematerialūs ištekliai yra strateginis turtas, kuris atlieka pagrindinį vaidmenį kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Šiuo požiūriu organizacija turėtų strategiškai veikti atsižvelgdama į savo unikalius, vertingus ir neturinčius pakaitalų išteklius ir gebėjimus (Zack, 1999). Tokio požiūrio strateginę reikšmę ir perspektyvą dar 1991 metais akcentavo J. B. Barney, o Priem ir Barney (2001) pažymėjo, kad aktualu plėtoti mokslinius tyrimus siekiant pagrįsti nematerialiojo turto naudingumą ir indėlį į strateginio valdymo sritį. Tai ištekliai, kurie naudojami kitiems ištekliams veikti taip, kad sukeltų įvairiopa poveikį. Intelektinės žinios suteikia įmonėms didelę vertę, kurią konkurentams sunku atkartoti (King, Zeithaml, 2003). Moksliniuose tyrimuose pažymima, kad organizacijos

intelektinė bazė sudaro apie 85 procentus visos ekonominės vertės ir kiekvienas strateginis organizacijos sprendimas, susijęs su technologijomis, produktais, paslaugomis, rinkomis, procesais, yra veikiamas tam tikrų intelektinių išteklių bei efektyvaus kompetencijų ir gebėjimų panaudojimo, kad būtų galima siekti strateginių tikslų (Teece, 2002). Mokslininkai taip pat pabrėžia išskylančią nematerialiųjų išteklių vertinimo problemą, kurią sprendžiant svarbu vadovautis tam tikrais principais: nematerialiųjų išteklių sukuriama vertė yra netiesioginė; jų vertė kontekstinė – priklauso nuo to, ar derinama su strategija; jų vertė potenciali – ji gali būti išmatuojama vertinant klientų pasitenkinimą ir finansinę naudą; jų vertė yra siejama su kitais organizacijos materialiaisiais ir nematerialiaisiais ištekliais (Kaplan, Norton, 2004). Intelektinio kapitalo valdymas – tai strateginio lygmens problema ir šis kapitalas turi būti valdomas taip, kad kurtų organizacijai pridėtinę vertę (Finney et al., 2004; Sveiby, 1997).

Bontis (2000) ryškina strateginio valdymo ir žinių svarbą, apibrėždamas intelektinį kapitalą kaip grynąjį intelektą, kartu aprėpiantį ir intelektinius veiksmus, kurie lemia žinių pritaikymą ir jų tapsmą vertingu strateginiu organizacijos turtu. Anot S. Harrison ir P. H. Sullivano (2002), organizacijos, kurios pasitelkdamos intelektinį kapitalą sukuria pridėtinę vertę, iliustruoja puikiai apgalvotas ir įgyvendintas valdymo strategijas. Konkurencinis pranašumas nėra visiškai priklausomas tik nuo įmonės turimų išteklių, bet ir nuo kompetencijos ir gebėjimų pasinaudoti išteklių baze juos derinant (Tidd, 2006). Tokį požiūrį rėmė ir K. Wiigas (2007), pažymėdamas, kad siekiant gauti didžiausią vertę iš savo organizacijos turimo žiniomis pagrįsto turto svarbu derinti keletą strategijų: žinių kaip verslo, intelektinio

turto valdymo, žinių kūrimo ir žinių perdavimo. *Žinių strategija kaip verslo strategija* yra orientuota į žinių valdymo procesus, jų organizavimą, dalinimąsi žiniomis, ypač akcentuojant žinių išsaugojimą žinių valdymo sistemose ir duomenų bazėse, kaip galimybę kitiems darbuotojams pasinaudoti gerosiomis praktikomis bei patirtimis taikant jas atitinkamose veiklose. *Intelektinio turto valdymo strategija* yra orientuota į žinių valdymą, patentus, technologijas, santykius su vartotojais ir kt., *Žinių kūrimo strategija* – į mokymąsi, siekiant įgyti naujesnių žinių ir jas pritaikyti diegiant inovacijas, *žinių perdavimo strategija* – į dalijimąsi žiniomis ir geriausių praktikų pritaikymą.

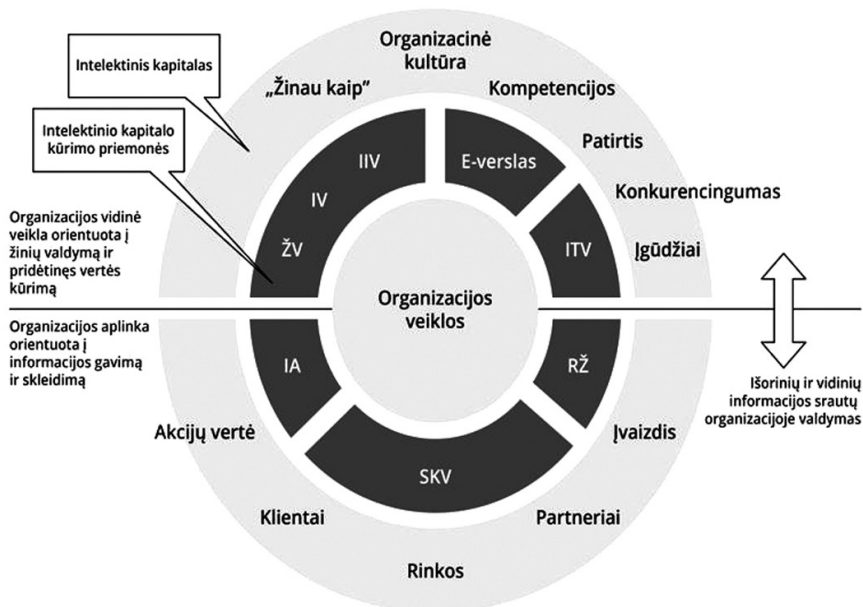
Apibendrinat teorinius konceptus galima konstatuoti strateginio požiūrio svarbą analizuojamai problematikai ir teigti, kad intelektinio kapitalo ir žinių valdymo strategijos, siekiant organizacijai sėkmingai konkuruoti, turi būti veiksmingai panaudotos bendrai organizacijos strategijai remti.

Didėjanti konkurencija skatina įmones imtis netradicinių įmonių veiklos efektyvumo skatinimo priemonių, kurios ne tik galėtų padėti išsitvirtinti nūdienos rinkoje, bet ir užtikrintų ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Mačerinskienė, Bartuševičienė, 2012). Kaip reakcija į pasikeitusias verslo sąlygas, atsirado organizacijos intelektinio kapitalo valdymo poreikis. Intelektinio kapitalo valdymas yra viena naujausių vadybos mokslo sričių, kuriai skiriamas ypatingas dėmesys, nes verslo pasaulis pereina į žinių amžių, kur veikti reikia atsižvelgiant į naują verslo aplinką. Efektyvus intelektinio kapitalo valdymas gali padėti užtikrinti organizacijos išlikimą ir klestėjimą naujos ekonomikos sąlygomis (Mikulėnienė, Jucevičius, 2000).

Intelektinio kapitalo apibrėžtys ir jo dedamųjų tyrimai yra plačiai analizuojami

įvairių sričių mokslininkų (Bontis, 1998; Stewart, 1997; Sullivan, 2000; Roos et al., 1997; Seleim, Khalil, 2011; Inkinen et al., 2015). A. Stewartas yra vienas pirmųjų mokslininkų, kuris pradėjo plačiau analizuoti intelektualinį kapitalą akcentuodamas, kad kiekvienas verslas turi nuolat augantį žinių kiekį ir kad intelektualinį kapitalą organizacijoje sudaro talentai, individų ar grupių įgūdžiai, technologiniai, socialiniai tinklai, įranga bei kultūra, kuri juos visus sujungia (Stewart, 1998). Intelektinis kapitalas, visų pirma, yra įmonės turtas, kuris susideda iš intelektualinės, su žmogaus mąstymu susijusios veiklos ir jos rezultatų, t. y. viso to, kas kuria pridėtinę vertę organizacijai, tačiau sunku tai apčiuopti ar įvertinti materialiai. Intelektinis kapitalas dažniausiai apibrėžiamas taip: kaip nematerialusis turtas, kuris skatina organizacinius rezultatus ir

vertės kūrimą, žinios ir kompetencijos, kurios gali būti panaudotos siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo; kaip materialiosios formos neturintys išteklių, kurie sukurti, išgyti ar palaikomi įmonėje ir kartu su materialiuoju ir finansiniu įmonės kapitalu padeda kurti pridėtinę vertę (Ramanauskaitė, 2014); kaip vertę organizacijoje kuriantis bei didinantis kapitalas, priklausantis nuo nematerialiojo turto, besivystančio organizacijai funkcionuojant, didėjant darbuotojų kompetencijai, gerėjant santykiams su klientais ir t. t., kiekio bei dydžio (Palumickaitė, 2008); kaip organizacijos žinių ir kompetencijų visuma, kuri gali būti naudojama siekti konkurencinio pranašumo (Stewart, 1997; Sullivan, 2000); kaip žinių, įgūdžių, kompetencijų, klientų, valdymo strategijų, organizacinių procesų, sistemų bei informacinių išteklių visuma



1 pav. *Intelektinio kapitalo kūrimas (Sveiby, 1996)*

Santrumpos: IIV – informacijos išteklių vadyba; IV – informacijos vadyba; ŽV – žinių vadyba; IA – informacijos apsauga; SKV – santykių su klientais valdymas; RŽ – ryšiai su žiniasklaida; ITV – informacijos technologijų vadyba

(Edvinsson, Malone, 1997). Taigi, nors ir yra įvairių išvalgų apibrėžiant intelektinį kapitalą, esminė daugumos tyrėjų nuostata – intelektinis kapitalas – tai žinios, patirtis, kurią tinkamai valdant sukuriama pridėtinė vertė ir užtikrinamas organizacijai konkurencinis pranašumas.

Analizuojant intelektinio kapitalo struktūravimą pažymėtina, kad tyrėjai pateikia įvairių intelektinio kapitalo klasifikacijų, tačiau dažniausiai jį apibrėžia kaip apimančią žmogiškąjį kapitalą, struktūrinį kapitalą ir santykių kapitalą (Bontis, 1998; Edvinsson, Sullivan, 1996; Edvinsson, Malone 1997; Stewart, 1997). Žmogiškasis kapitalas – darbuotojų kompetencijos ir gebėjimai, patirtis, kurie įgyjami ir nuolat kaupiami mokantis ir gali daryti didelę įtaką organizacijos strateginiams sprendimams. Santykių kapitalas – įmonės santykiai su klientais, tiekėjais, jos įvaizdis. Struktūrinis kapitalas – intelektinės veiklos rezultatai, kurie užfiksuoti įvairiuose dokumentuose, įkelti į duomenų bazines.

Straipsnyje tiriamai problematikai svarbu paminėti K. Sveiby (1996), kuris kiek platesniame, vidinės ir išorinės aplinkos, kontekste iliustravo intelektinio kapitalo komponentus bei jų ryšius pažymėdamas, kad žinių vadyba yra intelektinio kapitalo kūrimo priemonė (1 pav.).

Nors tyrėjai, apibūdindami intelektinį kapitalą išreiškia įvairius požiūrius, jų esmė išlieka nepakitusi – tai intelektas, žinios, patirtis, kurią tinkamai valdant sukuriama pridėtinė vertė. Atsiradus naujų veiklos sričių – intelektinio kapitalo, žinių vadybos, tapo aktualūs ir nauji požiūriai bei tyrimai, kuriuose būtų pagrindžiama ne atskirų sričių, bet jų tarpusavio sąveiką.

Žinių vadybos koncepciją būtų galima išryškinti kaip svarbiausią pastarųjų metų vadybos fenomeną, kai žinių valdymas yra

suvokiamas kaip pagrindinis organizacijos efektyvumo ir rezultatyvumo didinimo instrumentas (Zack ir kt., 2009). Nors žinių vadyba – gana nauja sritis, tačiau tiriamųjų aspektų laukas yra labai intensyvus ir platus: *žinių bei jų valdymo apibrėžtys* (Zack, 1999; Hislop, 2009; Choo, 1998; Wiig, 1997; Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001); *žinių valdymo procesai* (Nonaka, 1991; Dalkir, 2011; Probst et al., 2006; Jucevičius, Ilonienė, 2009); *mokymosi, kompetencijų tobulinimo reikšmė organizacijų veiklai* (Senge, 1990; Jennex, Olfnam, 2002; Atkočiūnienė, 2010; Diskienė, Marčinskas, Stankevičienė, 2010); *žinių vadybos sistemų kūrimas ir diegimas* (Meso, Smith, 2000; Zalieckaitė, Mikalauskienė, 2007; Mačiuitis, Mikalauskienė, Zalieckaitė, 2008); *žinių valdymo vertinimas* (Grundstein, 2008; Krikščiūnas, Daugėlienė, 2006; Morkvėnas, 2010; Šajeva, 2009).

Aptarinat žinių vadybos tyrimų problematiką svarbu paminėti jų tapdiscipiniškumą ir tarpsritiškumą, kurie atskleidžia žinių vadybos ir kitų veiklų sąsajumo ištirtumo lygį: žinių vadybos ir intelektinio kapitalo, žinių vadybos ir inovacijų, žinių vadybos ir strateginio valdymo (Edvinsson, Sullivan, 1996; Stewart, 1997; Mikulėnienė, 2004; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010; Tomčiuk, 2012; Girmienė, 2013). Nors praktinis žinių vadybos taikymas dar nėra pakankamai išplėtotas, tačiau kryptis gana aiški: tai integruojanti vadybos sritis, nukreipta į intelektinio kapitalo kūrimą ir valdymą, turinti jungtis su visomis modernios vadybos šakomis (Atkočiūnienė, 2008).

Vienas iš svarbiausių žinių vadybos tikslų – užtikrinti jos gyvybingumą ir sėkmę, geriausiu būdu realizuoti organizacijos žinių turtą. Žinių vadyba dažnai apibrėžiama kaip intelektinio kapitalo identifikavimo, užfiksavimo ir organizavimo

procesas (Debowski, 2006). Vis dažniau intelektinis kapitalas ir žinių valdymas yra analizuojami kaip du susiję komponentai, kurie tik tobulinami kartu sukuria organizacijai pridėtinę vertę. Naujausi žinių vadybos tyrimai kaip tik ryškina jų slinktį link intelektualinio kapitalo trijų dimensijų struktūros: *žmogiškasis kapitalas* apima organizacijos darbuotojų turimas žinias bei gebėjimus kurti naujas žinias, kurios strategiškai svarbios organizacijai; *struktūrinis kapitalas* – tai darbuotojų žinių, patirties rinkimas, sisteminimas, išsaugojimas ir sklaida naudojant informacines technologijas; *santykių kapitalas* – tai organizacijos žinios už jos ribų apie produktus, paslaugas (Tomčiuk, 2012).

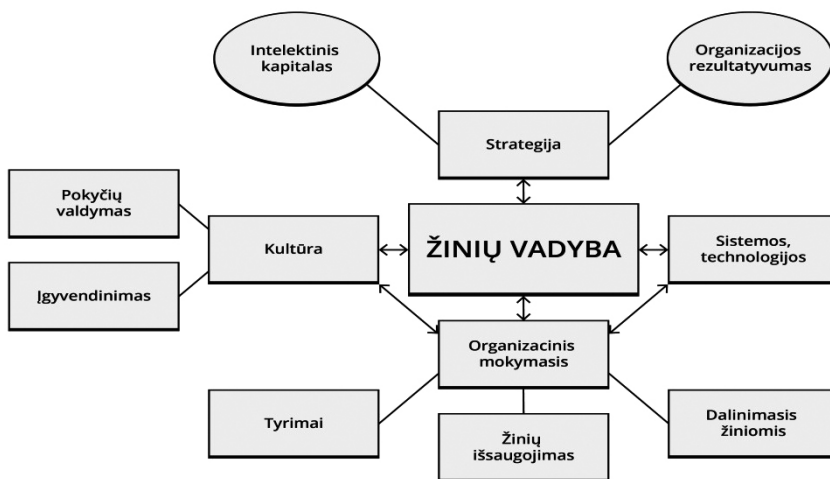
Mokslininkai pažymi, kad intelektinis kapitalas ir žinių valdymas daro įtaką vienas kitam ir kad santykis tarp jų yra gyvybiškai svarbus organizaciniam veiksmingumui ir pridėtinės vertės kūrimui (Wiig, 1997; Seleim, Khalil, 2011; Papula, Volna, 2011; Hsu, Fang 2009). Intelektinis kapitalas organizacijoms gali generuoti didelius turtus, nes šis kapitalas apima individo ir visų darbuotojų kolektyvines žinias. Kiekviena

nauja patirtis formuoja vis gausesnes žinias, aukštesnę kompetenciją ir taip stiprina organizacijos intelektualinį kapitalą (Tamošiūnaitė, Dementjeva, Reimeris, 2012).

Pažymėtina intelektualinio kapitalo ir žinių valdymo integralumo svarba ankstyvoje stadijoje, siekiant pageidaujamo verslo rezultato (Wiig, 1997). Norint tai įgyvendinti reikia įvertinti strateginio valdymo, žinių strateginio valdymo, strateginių kompetencijų, mokymosi, informacinių technologijų, žmogiškųjų išteklių valdymo dėmenis (Inkinen et al., 2015). Pažymima (Jashapara, 2011), kad vertinant žinių vadybos veiklą jos naudingumo aspektu svarbu platus sisteminis požiūris, apimantis strateginio valdymo, pokyčių valdymo, intelektualinio kapitalo, žinių valdymo veiklas.

Žinių valdymo principų susiejimas ir įtraukimas į strateginius organizacijos dokumentus yra pirmasis žingsnis link žiniomis paremtos organizacijos strategijos rengimo ir įgyvendinimo (Hislop, 2009).

Apibendrinat galima teigti, kad intelektinis kapitalas ir žinios yra vienas iš svarbiausių organizacijos išteklių, o teoriniai ir empiriniai tyrimai tik patvirtina šių išteklių



2 pav. Žinių vadybos dėmenys (Jashapara, 2011, p. 14)

valdymo integralumo bei strateginio požiūrio poreikį. Svarbu nustatyti prioritetus ir integruoti intelektinio kapitalo valdymo tikslus su žinių valdymo tikslais siekiant įgyvendinti bendrą organizacijos strategiją.

Strateginio valdymo, intelektinio kapitalo ir žinių valdymo sinergija

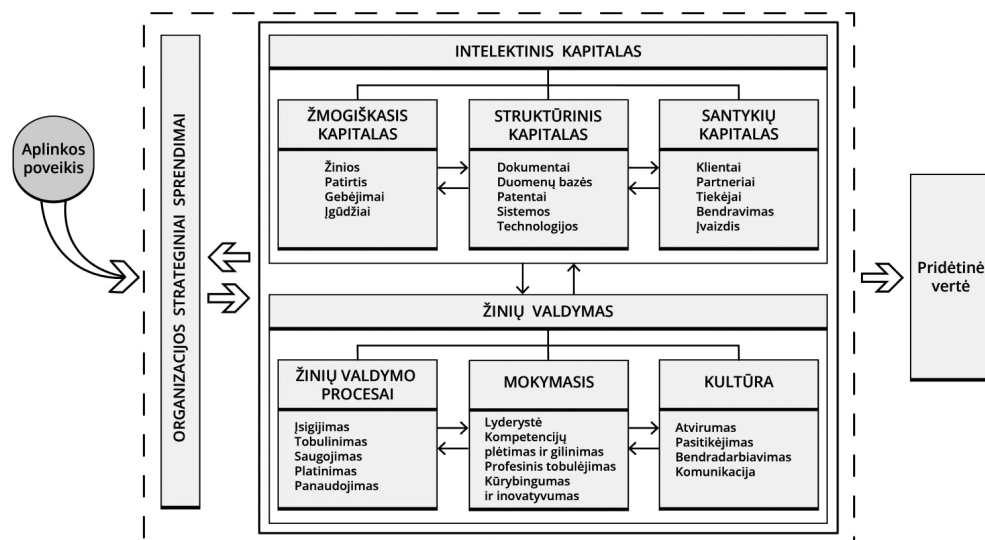
Spartėjantys verslo aplinkos pokyčiai lemia būtinybę naujai, iš ilgalaikės perspektyvos suvokti ekonomikos vystymąsi ir verslo plėtrą bei įvertinti inovatyvių verslo procesų efektyvaus valdymo svarbą kuriant pridėtinę vertę. Todėl valdymo sprendimams pagrįsti svarbi išlieka tinkamų verslo modelių ir verslo procesų atlikimo gerinimo modelių atranka (Kučinskienė, Fominienė, 2015).

Analizuojamos problematikos ištirtumo analizė parodė, kad intelektinis kapitalas, žinių valdymas plačiai analizuojami įvairiuose kontekstuose, tačiau teoriniams ir empiriniams tyrimams dažnai būdingas fragmentiškumas. Stokojama moksliskai pagrįsto visuminio požiūrio, kuris atskleistų

platesnes, šių dienų aktualijas atitinkančias teorines nuostatas. Atlikto tyrimo rezultatas – sudarytas teoriškai grįstas integralus tyrimo modelis, kuris atskleidžia holistinį požiūrį į intelektinio kapitalo valdymą, praplečia šio kapitalo valdymo ribas strateginio ir žinių valdymo dimensijomis, kurių tikslingas valdymas ir tarpusavio sąveika leistų kurti pridėtinę vertę (3 pav.).

Strateginė dimensija – tai organizacijos veiksmų ir priemonių sistema, kuri nusako, kaip strateginiai sprendimai turi būti įgyvendinti. Ši integralaus modelio dedamoji turėtų daryti tiesioginę įtaką intelektiniam kapitalui ir žinių valdymui, organizacijos strateginei plėtrai ir pridėtinės vertės kūrimui.

Intelektinio kapitalo dimensija – nematerialūs organizacijos ištekliai, kuriuos sudaro žmogiškasis struktūrinis ir santykių kapitalas. Organizacijos pridėtinės vertės kūrimo aspektu atskirų dedamųjų vertinimas turi būti tiek individualus, tiek visuminis.



3 pav. Integralus intelektinio kapitalo, žinių valdymo ir strateginių sprendimų modelis siekiant organizacijai strateginės plėtros (sudaryta autoriu)

Žinių valdymo dimensija apima žinių valdymo procesus, kultūrą, mokymąsi plečiant ir gilinant darbuotojų kompetencijas, informacines technologijas ir informacines sistemas, kurių tikslingas valdymas leistų geriausiu būdu realizuoti organizacijos žinių turta.

Daroma teorinio lygmens prielaida, kad siekiant organizacijos strateginės plėtros, kuri užtikrintų pridėtinės vertės kūrimą, būtina integrali trijų dimensijų sąveika. Nustatčius teorinio modelio atskiras dedamąsias ir kompleksiskai įvertinus jų tarpusavio ryšius, bus galima integruoti intelektinio kapitalo valdymo tikslus su veiksminga žinių valdymo veiklų sistema.

Išvados

Aplinkos, vadybinės veiklos pokyčiai skatina naujai suvokti organizacijų verslo plėtrą atsižvelgiant į ilgalaikę strateginę perspektyvą, akcentuojant intelektinio kapitalo ir žinių raišką, jų valdymo bei tarpusavio sąveikos reikšmę sėkmingai organizacijų veiklai užtikrinti. Požiūris į intelektinio kapitalo valdymą dažniausiai remiasi verte ir naudą turinčiu, žiniomis grįsto išteklių apibrėžtimis, kurių efektyvus valdymas leidžia sukurti organizacijai didelę pridėtinę vertę.

Atlikta teorinė literatūros studija parodė, kad požiūris į intelektinį kapitalą nuolat kito

apimdamas vis platesnį mokslinių tyrimų lauką. Matoma mokslinių tyrimų slinktis, kai vis dažniau tiriamas intelektinio kapitalo santykis su žinių valdymu, inovacijomis ir akcentuojama, kad jų sąveika gali sukurti organizacijai didesnę pridėtinę vertę. Pabrėžiama strateginio požiūrio svarba valdant nematerialiuosius organizacijos išteklius kaip visumą, siekiant įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus ir organizacijos veiklos rezultatyvumą, tačiau tokio pobūdžio mokliškai grįstų teorinių ir empirinių tyrimų dar stokojama.

Konceptualių teorinių išvalgų pagrindu sudarytas integralus trijų dimensijų modelis, kuris apima strateginių sprendimų, intelektinio kapitalo ir žinių valdymo dedamąsias, praplečia intelektinio kapitalo tyrimų lauką ne tik įtraukdamas strateginį matmenį kaip esminį komponentą, darantį įtaką organizacijos pridėtinės vertės kūrimui, bet ir ryškindamas intelektinio kapitalo strategijos ir žinių valdymo integralumo svarbą. Šis modelis iliustruoja intelektinio kapitalo dedamųjų bei žinių valdymo veiklų tarpusavio ryšius strateginio valdymo kontekste. Daroma prielaida, kad teoriškai sukonstruotas integralus intelektinio kapitalo tyrimo modelis papildys mokslinius tyrimus naujomis išvalgomis, o jo praktinis įgyvendinimas padės organizacijoms siekti strateginės plėtros ir didinti jų sukuriamą pridėtinę vertę.

LITERATŪRA

ALEKNAVIČIŪTĖ, R. (2016). *Šalies intelektinio kapitalo įtakos ekonomikos augimui vertinimas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

ATKOČIŪNIENĖ, Z. O. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, nr. 53, p. 14-22.

ATKOČIŪNIENĖ, Z.; JUŠKAITĖ, J. (2012). Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. *Elektroninis*

mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika. Vilnius, p. 58–85. ISBN 978-609-459-030-6.

BALIŪNAS, D.; ULBINAITĖ, A. (2015). Inovatyvios strateginės iniciatyvos siekiant verslo plėtros. Iš *Tarptautinės mokslinės konferencijos "Accounting, Audit, Analysis: Science, Studies and Business Synthesis"*, 2015 m. spalio 15–16 d.: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 8–18.

BARKAUSKAS, V. (2009). Intelektualaus kapi-

talo įtaka įmonių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 14.

BARKAUSKAS, V.; BARKAUSKIENĖ, K. (2011). Žinių ekonomikos svarba intelektualinio kapitalo formavimui. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 16. ISSN 1822-6515 management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), p. 41–56.

BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99–120.

BONTIS, N. (1998). Intellectual Capital: and Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision* 36(2): 63–76. doi:10.1108/00251749810204142.

BONTIS, N. (2000). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital framing and advancing the state of the field. *International Journal Technology Management*, vol. 18(5–8), p. 433–462.

BONTIS, N. (2000). *Assessing knowledge assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital* [žiūrėta 2017 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://capitalintellectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/4-bontis2.pdf>>.

BONTIS, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, Summer, p. 40–47.

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.; JACOBSEN, K.; ROOS, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 4 (August), p. 391–401.

BROOKING, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. London: Thomson Business Press, London.

BURAČAS, A. (2007). The Competitiveness of the EU in Context of the Intellectual Capital Development. *Intelektinė ekonomika*, no. 1, p. 19–28. ISSN 1822-8038.

CABRIATA, M. R.; VAZ, J. L. (2006). Intellectual capital and value creation: evidence from the Portuguese banking industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 4 (1), p. 11–20.

CHOO, C. W. (1998). *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York, 1998. 320 p. ISBN 0195176782.

DALKIR, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Second edition. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 485 p.

DISKA, V.; MARČINSKAS, A. (2013). Aukščiau lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis

organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, nr. 66, p. 64–77.

DEBOWSKI, S. (2006). *Knowledge management*. Singapore: Seng Lee Press Pte Ltd. 2006. 368 p.

DISKIENĖ, D.; MARČINSKAS A.; STANKEVIČIENĖ A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, nr. 53, p. 7–19.

DRUCKER, P. F. (1999) Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, vol. 41, no. 2, p. 79–94.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital [interaktyvus]. *European Management Journal*, vol. 14, no. 4, p. 356–365 [žiūrėta 2017 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237396000229>>.

FINNEY, R.; CAMPBELL, N.; POWELL, C. (2004). Strategies and resources: pathways to success. *Journal of Business Research*, vol. 11, p. 1–15.

GIBBERT, M. (2001). Corporate intellectual capital by co-opting customer competence. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2 (2).

GIRNIENĖ, I. (2013). Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai. *Informacijos mokslai*, nr. 64, p. 75–89.

GIŽIENĖ V., BARKAUSKAS V. (2010). Intelektinio kapitalo svarba universitetų valdymui. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 15, p. 498–504.

GRUNDSTEIN, M. (2008). Assessing in the enterprises knowledge management maturity level. *International Journal of Knowledge and Learning*, vol. 4 (5), p. 415–426.

HATCH, N.; DYER, J. (2004). Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 25(12), p. 1155–1178.

HARRISON, S.; SULLIVAN, H. P. (2002). Profiting from intellectual capital: learning from leading companies. *Industrial and Commercial Training*, vol. 32(4), p. 139–148.

HISLOP, D. (2009). *Knowledge management in organizations*. New York, Oxford University Press. 2009. 310 p.

HSU, Y.; FANG, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability.

Technological Forecasting & Social Change, vol. 76, p. 664–677.

INKINEN, H.; RITALA, P.; VANHALA, M.; Kianto, A. (2015). Intellectual capital profiles and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, vol. 10 (4), p. 432–455.

JASHAPARA, A. (2011). *Knowledge management an integrated approach*. England, Pearson Education Limited. 356 p.

JENNEX, M.; OLFMAN, L. (2002). Organizational memory/knowledge effects on productivity, a longitudinal study. In *Proceeding of the 35 Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002.

JOHNSON, H. A. W. (1999). An integrative taxonomy of intellectual capital: Measuring the stock and flow of intellectual capital components in the Firm. *International Journal Technology Management*, vol. 18, Nov. 5/6/78.

JUCEVIČIUS, R.; ILONIENĖ, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 14, p. 788–793.

KALKAN, A.; BOZKURT, O.; ARMAN, M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance [interaktyvus]. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, p. 700–707 [žiūrėta 2017 m. balandžio 16 d.]. ISSN 1877-0428. Prieiga per internetą: <<http://www.science-direct.com/science/article/pii/S1877042814050745>>.

KAPLAN, R.; NORTON, D. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy and Leadership*, vol. 32, no. 5. ISSN 1087-8572 [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. liepos 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/taghavi.pdf>>.

KING, A.; ZEITHAML, P. (2003). Measuring Organizational Knowledge: A Conceptual and Methodological Framework. *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 763–772.

Kianto, A.; SPENDER, J.; VANHALA, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 15, no. 3, p. 362–377.

KRIŠČIŪNAS, K.; DAUGĖLIENĖ, R. (2006). *Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir svarba*. Kaunas: Technologija. 226 p.

KUČINSKIENĖ M., FOMINIENĖ A. (2015). Komplexinis požiūris į viešojo valdymo institucijų veiklos vertinimą. Iš *Tarptautinės mokslinės konferencijos “Accounting, Audit, Analysis: Science, Studies and Business Synthesis”*, 2015 m. spalio 15–16 d.:

mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 151–165.

KUČINSKIENĖ, M.; JATULIAVIČIENĖ, G. (2012). Sisteminiis veiklos vertinimas: finansinio ir nefinansinio požiūrių sintezė. Iš *Apskaita, auditas, analizė: mokslas inovacijų ir globalizacijos kontekste*: tarptautinė mokslinė konferencija: mokslo darbai. D. 1. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, p. 307–315.

KUČINSKIENĖ, M.; MARČINSKAS, A. (2014). Verslo plėtros galimybės vyriausybės programų kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 2 (10), p. 198–110.

MAČERINSKIENĖ, I.; ALEKNAVIČIŪTĖ, R. (2015). Comparative evaluation of national intellectual capital measurement models. *Verslas: teorija ir praktika*, t. 16, nr. 1, p. 1–14.

MAČERINSKIENĖ, I.; BARTUŠEVIČIENĖ, I. (2012). Įmonės intelektinio kapitalo vertinimo modelio taikymo ypatumai. *Verslo sistemos ir ekonomika*, nr. 2 (2), p. 95–106.

MAČERINSKIENĖ, I.; SURVILAITĖ, S. (2011). Intellectual capital as the main factor of company's value added, Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, Vilnius, Lithuania. *Intellectual Economics*, nr. 4(12), p. 560–574.

MAČIUITIS, J.; MIKALAUSKIENĖ, A. O.; ZALIECKAITĖ, L. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*, nr. 44, p. 22–43.

MADITINOS, D. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 12, iss. 1, p. 132–151.

MESO, P.; SMITH, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, nr. 4(3), p. 224–234.

MIKULĖNIENĖ, R. (2003). *Intelektinio kapitalo valdymas: strateginis aspektas*. Kauno technologijos universitetas.

MIKULĖNIENĖ, R.; JUCEVIČIUS, R. (2000). Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. *Socialiniai mokslai*, nr. 3 (24), p. 65–76.

MITCHELL, M.; BONTIS, N. (2000). Aligning human capital with business strategy: Foreign Bank and Luxury Retail. In D. Bonner (Ed.). *Leading Knowledge Management and Learning*. Alexandria, VA: ASTD.

MORKVĖNAS, R. (2010). *Organizacijos žinių potencialo vertinimas*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

NONAKA, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, vol. 69, p. 96–104.

PALUMICKAITĖ, J. (2008). *Organizacijos intelektinio kapitalo vertinimo modelis*. Kaunas.

PALUMICKAITĖ, J.; MATUZEVIČIŪTĖ, K. (2007). Intelektinis kapitalas ir vertės kūrimas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, nr. 1 (8), p. 206–211.

PAPULA, J.; VOLNA, J. (2011). Intellectual Capital as Value adding Element in Knowledge Management. In *Management, Knowledge and Learning International Conference* [interaktyvus], p. 497–500 [žiūrėta 2017 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/profile/Jan_Papula/publication/241760695_Intellectual_Capital_as_Value_Adding_Element_in_Knowledge_Management/links/5514545a0cf283ee08353587.pdf>.

PENA, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, no. 3(2), p. 180–198.

PRIEM, R.; BARNEY, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 1, p. 22–40.

PROBST, G.; RAUB S.; ROMHARDT, K. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai. 350 p.

RAMANAUSKAITĖ, A. (2014). Įmonės intelektinio kapitalo vertinimas informacijos atskleidimo finansinėse ataskaitose aspektu. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, nr. 1 (9), p. 187–192. DOI:<https://doi.org/10.15544/ssaf.2014.21>

RIAHI-BELKAOU, A. (2003). Intellectual Capital and Firm Performance of U.S. Multinational Firms. *Journal of Intellectual Capital*, no. 4, p. 215–226.

ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N.C.; EDVINSSON, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. London: Macmillan.

SELEIM, A.; KHALIL, O. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 12, iss. 4, p. 586–614.

SENGE, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday Currency, 1990. 406 p.

SKYRME, D. J.; AMIDON, D. M. (1997). Creating the Knowledge-Based Business. *Business Intelligence*, 1997, 510 p. ISBN 1-898085-27-7.

SMILGA, E.; JANUŠONINĖ, K. (2007). Strategiškaai orientuotos organizacijos veikimo principai

sveikatos apsaugos sistemoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 44, p. 125–140.

STANKEVIČIENĖ, A.; LIUČVAITIENĖ, A. (2012). Intelektinio kapitalo vertinimo aspektai [interaktyvus]. *Verslas: teorija ir praktika / Business: theory and practice* vol. 13 (1), p. 79–93.

STEWART, T. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organisations*. New York: Doubleday Currency.

STANKEVIČIŪTĖ, J.; JUCEVIČIUS, R. (2001). Žinių valdymo veiklų turinio teorinė interpretacija. *Socialiniai mokslai*, nr. 4(31), p. 41–51.

STRASSMAN, P. A. (1999). *The Value of Knowledge Capital*. Internetinė prieiga: <<http://www.strassmann.com>>.

SULLIVAN, P. H. (2000). *Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*. John Wiley & Sons, Inc. New York

SVEIBY, K. (1996). What is knowledge management? 1996 March (Adaptuota 1998 ir 1999) [žiūrėta 2017 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sveiby.com.au>>.

SVEIBY, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge based Assets*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

ŠAJEVA, S. (2009). Žinių valdymo brandumo vertinimo modelių ir jų komponentų kritinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 14, p. 611–623.

TALJŪNAITĖ, M. (2010). Intelektinio kapitalo kaista: sąvoka, tyrimai ir politikos modelių kūrimas. *Filosofija. Sociologija*, t. 21, nr. 2, p. 160–168.

TAMOŠIŪNAITĖ, R.; DEMENTJEVA, J.; REIMERIS, R. (2012). *Intelektinio kapitalo koncepcija: teorinė studija*. Vilnius: AVADA (Akademinė vadybos ir administravimo asociacija). 83 p. ISBN 978-609-95468-0-03.

TEECE, D. J. (2002). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, Oxford.

TIDD, J. (2006). *From knowledge management to strategic competence*. London, 2006.

ТОМЧУК, Д. А. (2012). Интеллектуальный капитал и инновации особенности взаимосвязи. *Экономика и управление*, no. 8 (43), p. 142–146.

VAIČEKAUSKAITĖ, R. (2014) Intelektinis kapitalas kaip mokslo ir verslo bendradarbiavimo stiprinimo potencialas. *Tiltai*, nr. 3, p. 1–16.

ZACK, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, vol. 41, no. 3, Spring, p. 125–145.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. (2009). Knowledge management and organizational per-

formance: an exploratory survey [interaktyvus]. *Iš Journal of Knowledge Management*, vol. 13, no. 6, p. 392–409.

ZALIECKAITĖ, L.; MIKALAUŠKIENĖ, A. (2007). Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos priemonių analizė. *Informacijos mokslai*, nr. 41, p. 42–57.

ZNAKOVAITĖ, A.; PABEDINSKAITĖ, A. (2010). Intelektinio kapitalo valdymas transporto sektoriuje. *Mokslas – Lietuvos ateitis* [Science - future of Lithuania], Iss. 2(2).

WALSH, K.; ENZ, C. A.; CANINA, L. (2008). The impact of strategic orientation on intellectual

capital investments in customer service firms. *Journal of Service Research*, 10(4), p. 300–317. doi: 10.1177/1094670508314285

WIIG, K. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, vol. 30, no. 3, p. 399–405.

WIIG, K. M. (1997). Integrating intellectual capital knowledge management. Great Britain: Long Range Planning, Vol. 30, Nr. 3, p. 399–405, 1997 [žiūrėta 2017 m. birželio 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/222186650_Integrating_intellectual_capital_knowledge_management>.

INTELLECTUAL CAPITAL AND STRATEGIC DECISIONS: AN INTEGRATIVE APPROACH

Marija Kučinskienė, Romualdas Broniukaitis

S u m m a r y

In a dynamic and complex market, tangible assets, which often produce only short-term effects, cease to be the critical source of competitive advantage against competitors. Instead, nowadays more emphasis is placed on intellectual competitiveness, which is achieved by the ability to make strategic decisions on business development that are adequate to the changes in the complex and dynamic external environment. An approach based on knowledge resources forms the theoretical background of this study. Its main assumption is that intangible resources are the strategic asset that plays the central role in creating a long-term competitive advantage for organizations. The article emphasises that although intellectual capital and knowledge management are rather extensively discussed in various contexts, the available theoretical and empirical studies are often fragmented. Current research lacks a scientifically-based, integrative approach, which would reveal broader theoretical

assumptions that take into account current developments. The article presents an integrative model, built on conceptual theoretical insights that include three components: strategic decisions, intellectual capital and knowledge management. The model broadens the field of research on intellectual capital not only in the addition of strategic dimension as its essential component that influences creation of added value in organizations, but also in its emphasis on the importance of integrating the strategy of intellectual capital with knowledge management. The model also illustrates the link between the components of intellectual capital and processes of knowledge management in the context of strategic management. An assumption is made that the constructed complex research model will provide new insights for scientific research at the theoretical level, while its practical implementation would assist organizations in their strategic development and help to increase the produced added value.

Įteikta 2017 m. birželio 20 d.