

VILNIUS UNIVERSITY

Romualdas  
BRONIUKAITIS

# Manifestation of organizational intellectual capital in the strategic decision-making process

**SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION**

Social Sciences  
Management S 003

---

VILNIUS 2019

The doctoral dissertation has been prepared at Vilnius University between 2015 and 2019.

**Scientific supervisor:**

**Prof. Dr. Marija Kučinskienė** (Vilnius University, Social Sciences, management – S 003).

This doctoral dissertation will be defended in a public meeting of the Dissertation Defence Panel:

**Chairperson – Prof. Dr. Danuta Diskienė** (Vilnius University, Social Sciences, management – S 003).

**Members:**

**Prof. dr. Larisa Belinskaja** (Vilnius University, Social Sciences, management – S 003);

**Assoc. Prof. Olga Myroshnychenko** (Taras Shevchenko National University of Kyiv, economics – S 004);

**Prof. dr. Rimvydas Skyrius** (Vilnius University, Social Sciences, management – S 003);

**Prof. dr. Manuela Tvaronavičienė** (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, management – S 003).

The dissertation will be defended at the public meeting of the Dissertation Defence Panel on 28th June 2019, at 10 a.m., in Room 403 at the Faculty of Economics and Business Administration, Vilnius University.

Address: Saulėtekio av. 9, LT -10222 Vilnius, Lithuania.

The text of this dissertation can be accessed at Vilnius University Library, as well as on the website of Vilnius University:

<https://www.vu.lt/naujienos/ivykiu-kalendarius>.

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Romualdas  
BRONIUKAITIS

# Organizacijos intelektinio kapitalo raiška strateginių sprendimų priėmimo procese

**DAKTARO DISERTACIJOS SANTRAUKA**

Socialiniai mokslai  
Vadyba S 003

---

VILNIUS 2019

Disertacija parengta 2015-2019 metais Vilniaus universitete.

**Mokslinė vadovė:**

**prof. dr. Marija Kučinskienė** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003).

Gynimo taryba:

Pirmininkė: **prof. dr. Danuta Diskienė** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003).

Nariai:

**prof. dr. Larisa Belinskaja** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003);

**doc. dr. Olga Myroshnychenko** (Kijevo nacionalinis Taraso Ševčenkos universitetas, Ukraina, socialiniai mokslai, ekonomika – S 004);

**prof. dr. Rimvydas Skyrius** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003);

**prof. dr. Manuela Tvaronavičienė** (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003).

Disertacija ginama viešame Gynimo tarybos posėdyje **2019 m. birželio 28 d. 10 val. 00 min.** Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto 403 auditorijoje.

Adresas: Saulėtekio al. 9 II rūmai, LT-10222, Vilnius, Lietuva.

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus universiteto bibliotekoje ir VU interneto svetainėje adresu: <https://www.vu.lt/naujienos/ivykiu-kalendorius>.

## ABSTRACT

The relevance of solving the scientific problem formulated in this dissertation is determined by change in the environment and managerial activities, which promotes new understanding of the organisational business development, considering the long-term strategic perspective, emphasizing manifestations of intellectual capital and their significance in appropriate strategic decision-making. The approach to intellectual capital is usually based on the definitions of the resource bearing value, benefit and grounded of knowledge, whose effective management enables the organization to generate considerable added value; therefore, both at the theoretical and practical levels, there emerges a need to answer the question what elements of organisational intellectual capital are essential in the strategic decision-making process. It is noted in the dissertation that assessing intellectual capital and knowledge and its impact in the global environment to achieve strategic development of the organization, it is important to employ a new attitude to the environment and its assessment, which is related to the theoretical conceptual and systemic approach. During the dissertation research, based on critical, comparative analysis and synthesis of theoretical insights, components and elements of intellectual capital and stages of the strategic decision-making process were identified and systematized. The result of the conducted research is the developed theoretical model of intellectual capital and strategic decision-making. Based on the theoretical model and applying mathematical statistical methods, the importance of intellectual capital components and their elements for strategic decision-making process is calculated. The target group is managers of the information technology sector. In order to scientifically substantiate the possibility of applying the obtained research results in a broader context, representatives-experts of the academic environment are engaged in the empirical research. The research results revealed

which components and elements of intellectual capital were of greater importance for individual strategic decision-making process and which were recommended to be taken into account by organisations' managers, making strategic decisions and this way ensuring quality change in the long-term perspective of the organization.

**Keywords:** intellectual capital; intangible asset; components and elements of intellectual capital; strategic decisions; strategic decision-making process; competitive advantage; business strategic development.

## ANOTACIJA

Šioje disertacijoje formuluojamos mokslinės problemos sprendimo aktualumą lemia aplinkos, vadybinės veiklos pokyčiai, kurie skatina naujai suvokti organizacijų verslo plėtrą atsižvelgiant į ilgalaikę strateginę perspektyvą, akcentuojant intelektualio kapitalo raiškas, jų svarbos reikšmę priimant tinkamus strateginius sprendimus. Požiūris į intelektualinį kapitalą dažniausiai remiasi verte ir nauda turinčio, žiniomis grįsto išteklių apibrėžtimis, kurių efektyvumą valdymas leidžia sukurti organizacijai didelę pridėtinę vertę. Todėl tiek teoriniame tiek ir praktiniame lygmenyse iškyla empiriškai grįsto atsakymo į klausimą, kokie organizacijos intelektualio kapitalo elementai yra esminiai strateginių sprendimų priėmimo procese, poreikis. Disertacijoje pažymima, kad vertinant intelektualinį kapitalą ir žinias bei jų poveikį globalioje aplinkoje, siekiant organizacijos strateginės plėtros, svarbu pasitelkti naują požiūrį į aplinką ir jos vertinimą, kuris susijęs su teoriniu konceptualiu ir sisteminiu požiūriu. Disertacinio tyrimo metu teorinių įžvalgų kritinės, lyginamosios analizės ir sintezės pagrindu identifikuoti ir sisteminti intelektualio kapitalo komponentai ir elementai, strateginių sprendimų priėmimo proceso etapai. Atlikto tyrimo rezultatas – sudarytas teorinis intelektualio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo modelis. Pasiremiant teoriniu modeliu ir taikant matematinės statistikos metodus, įvertinta intelektualio kapitalo komponentų bei jų elementų svarba strateginių sprendimų priėmimo proceso etapams. Tikslinė apklausos grupė – informacinių technologijų sektoriaus vadovai. Siekiant moksliskai pagrįsti gautų tyrimo rezultatų pritaikomumo galimybę platesniame kontekste, empiriniame tyrime pasitelkti akademinės aplinkos atstovai-ekspertai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kurie intelektualio kapitalo komponentai ir elementai turi didesnę svarbą atskiriems strateginių sprendimų priėmimo proceso etapams ir į kuriuos organizacijų vadovams rekomenduojama atsižvelgti priimant

strateginius sprendimus ir taip užtikrinant kokybiškus pokyčius ilgalaikėje organizacijos perspektyvoje.

**Raktiniai žodžiai:** intelektinis kapitalas; nematerialus turtas; intelektinio kapitalo komponentai ir elementai; strateginiai sprendimai; strateginių sprendimų priėmimo procesas; konkurencinis pranašumas; verslo strateginė plėtra.



## SUMMARY

**Relevance of the topic.** In recent decades, the society and various types of organizations underwent fundamental changes determining today's global political, economic, social, and technological environment. Accelerating change in the business environment and constant competition promote organizations and their leaders to look for still unknown ways to increase efficiency. Striving for competitive advantage and success in business can be ensured by being able to make strategic business development decisions that would be adequate for change in the dynamic environment, to perceive economic and business development from a long-term perspective, to envisage such business development strategies that would adapt business activities to important environmental conditions, strategic decision making and implementation. The nature of the organizational response and operational effectiveness largely depend on top management, as their role in enterprises is exceptional, closely linked to strategic decisions affecting the enterprise's activities. Thus, seeking to maintain their positions and not to lose in the competitive struggle, organisations must predict, timely respond to pressure and initiation of external and internal environment, change and try to turn innovativeness into the daily activity practice (Kučinskienė, Marčinskas, 2014, Diska, Marčinskas, 2013).

These approaches substantiate relevance of the topic, which is also reflected in the European Union (EU) documents entrenching the basic objective at the EU level – to create the best possible conditions for promoting enterprise innovation. The first priority of smart, sustainable and inclusive growth strategy defined in The Europe 2020 Strategy is smart growth: development of the economy based on knowledge and innovation (The Europe 2020 Strategy, 2010). To ensure this priority, three key actions at the level of the European Union (EU) and the national level of member states

are foreseen: to increase funding for innovations, scientific research and technology development projects; to promote education, training and lifelong learning; and to enhance the technological environment for knowledge dissemination and innovation development. The strategic directions of Europe 2020 are also integrated into the Lithuanian national strategic documents. Lithuania's Progress Strategy "Lithuania 2030" (On State Progress .., 2012) highlights the state that is modern, vigorous, open to the world and that must be prepared for economic and technological change. The strategy distinguishes three main areas of progress: the society, economy and management. The document emphasizes that striving for flexible economy that is capable of competing in the world requires that the economy should be grounded on knowledge, innovations, entrepreneurship and social responsibility. Measures foreseen for such exploitation of intangible economic resources distinguished in the strategy should be related to active promotion of cooperation between science, business and public sector organizations.

Increasingly more rapid change in the environment along with strategic approaches and challenges of smart, sustainable and innovative business emphasize the importance of organisational intellectual capital as an essential factor, when in order to gain competitive advantage, using employee knowledge, skills and experience, change is initiated, strategic decisions are taken, and innovations are created (Alserhan, 2017). According to M. Kučinskienė and G. Jatulevičienė (2012), the conditions of global competition require enterprises to develop such strategic plans, which upon their implementation – their transformation into the system of operative actions – would not only attract new customers but also help to maintain the existing ones. Emphasis is placed on the importance of assessment and planning of the systematic activity from the holistic perception perspective, highlighting not only financial but also non-financial resources, such as relationships with customers, people's skills, experience and its importance for

implementation of the chosen strategy. The ability to strategically manage the organization presupposes the need to be able to manage the processes taking place in it, employing the holistic approach (Kučinskienė, Fominienė, 2015). Manifestation of the holistic approach becomes particularly relevant with the emergence of new management trends: intellectual capital management, knowledge management, which expand the organization's managerial context and emphasize that the value chain of the organisation involves new constituents whose individual and complex management and strategic perspective can become a tool for maintaining good performance, striving for and increase of competitive advantage. Manifestation of the theoretically-grounded holistic approach considering not only the constituents of new management trends but also the importance and efficiency of their interaction in strategic decision-making and creation of the organisation's competitive advantage become an increasingly relevant scientific problem.

### **The scientific problem solved and its exploration**

The topics of intellectual capital, strategic management, knowledge management are relevant and are investigated by many scientists. Foreign researchers analyzed the said topics in various aspects: of the role of intellectual capital, seeking competitive advantage (Erikson, 2002; Hatch, Dyer, 2004; Camuffo, Comacchio, 2005; Todeririciu, Stanit, 2015; Alserhan, 2017); the importance of intellectual capital and its benefit for the organization (Bontis, 1996; Brooking, 1996; Edvinsson, Malone, 1997; Roos et al., 1997; Stewart, 1997; Sullivan, 1998; Pena, 2002; Lönnqvist, Kianto, Sillanpää, 2009); definitions and structure of the concept of intellectual capital (Stewart, 1997; Johnson, 1999; Guthrie et al., 2012 , Inkinen et al., 2015; Lentjušenkova , Lapina, 2016); assessment of intellectual capital (Bontis, 1998; Bontis, 2001; Bontis, Dragonetti et al., 1999; Johnson, 1999; Cabrita, Vaz, 2006); management of intellectual capital (Bontis, 1996; Edvinsson, Sullivan, 1996; Dzikowski, 2000); the importance of the

knowledge-based approach for competitive advantage (Barney, 1991; Wig 1997; Priem, Barney, 2001; Sveiby, 2001; Meso, Smith, 2002); the importance of intellectual capital, learning, and competence development (Gibbert et al., 2001; Harrison, Sullivan, 2002; Hatch, Dyer, 2004; Camuffo, Comacchio, 2005; Hsu, Fang, 2009; Chowdhury et al., 2014).

In the context of the topics analyzed in the dissertation, attention should be paid to the research on interconnectedness between intellectual capital and other areas of the organisation's activities, which are mostly carried out in the following directions: intellectual capital and strategic management (Bontis, 1996; Mitchell, Bontis, 2000; Teece, 2009; Kaplan, Norton, 2004; Walsh, Enz, Canina, 2008); intellectual capital and knowledge management (Nonaka, 1991; Skyrme, Amidon, 1997; Wiig, 1997; Sveiby, 1997; Bontis, Serenko, 2004; Seleim, Khalil, 2011; Kianto et al., 2014); intellectual capital and innovations (Amiri et al., 2011; Al-Dujaili, 2012; Kalkan, Bozkurt et al., 2014; Inkinen, Ritala, 2015).

Analyzing and assessing the scientific output of Lithuanian scientists in the dissertation research, it is noted that research areas focus on the following main topics: the importance of knowledge economy for the formation of intellectual capital (Barkauskas, Barkauskienė, 2011); the importance of intellectual capital, the benefit to regional competitiveness of enterprises (Buračas, 2007; Barkauskas, 2009); definitions and structure of the concept of intellectual capital (Mikulėnienė, Jucevičius, 2000; Taljūnaitė, 2010; Mačerinskienė, Survilaitė, 2011; Tamošiūnaitė et al., 2012); assessment of intellectual capital (Užienė, 2010, Mačerinskienė, Survilaitė, 2011; Mačerinskienė, Bartusevičienė, 2012; Stankevičienė, Liučvaitienė, 2012; Ramanauskaitė, 2014; Mačerinskienė, Aleknavičiūtė, 2015; Aleknavičiūtė, 2016); management of intellectual capital (Mikulėnienė, 2004; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010); the importance of intellectual capital in competence development (Diskienė, Marčinskas, Stankevičienė,

2010; Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012). It should be noted that there is not much research on relatedness between intellectual capital and other activity areas of organisations in Lithuania, and the existing research is also usually limited to such topics as intellectual capital and strategic management (Mikulėnienė, 2004; Gižienė, Barkauskas, 2010; Kučinskienė, Broniukaitis, 2017); intellectual capital, knowledge, economy, innovation (Juozaitienė, Čižauskaitė, 2010; Barkauskas, Barkauskienė, 2011, Diska, Marčinskas, 2013; Girnienė, 2013).

Lithuanian scientists prepared and defended doctoral dissertations analyzing various aspects of intellectual capital. Relatedness between strategic management and intellectual capital was studied by R. Mikulėnienė (2004). L. Vaškeliene (2005), J. Palumickaitė (2008) analyzed the issues of intellectual capital assessment in their dissertation research. In the dissertation “Social Cohesion in Lithuania: the Role of Intellectual Capital”, G. Labanauskas (2011) related the issues of intellectual capital and human resource development to the system of social cohesion, education and science and revealed the contradictions between objective and subjective factors of human intellectual capital development in Lithuania. In the dissertation “The Model of Intellectual Capital Evaluation and Disclosure in Financial Statements”, A. Ramanauskaitė (2013) solved the scientific problem of presenting information about the enterprise’s intellectual capital in financial statements, proposed the model of the enterprise’s intellectual capital assessment and disclosure in financial statements, and applied it. R. Aleknavičiūtė’s (2016) dissertation is intended to reveal the influence of the country’s intellectual capital on economic growth in the European Union countries. The author developed a model for assessing the country’s intellectual capital, determined the value of intellectual capital in the European Union countries and its impact on economic growth. Survilaitė (2017) in her doctoral

dissertation investigated how the enterprise's intellectual capital should be assessed and what influence it had on the market value.

A broader spectrum of research on intellectual capital issues is covered in doctoral dissertations of foreign scientists: C. Papoutsaki (2005) analysed how intellectual capital, knowledge sharing and information technologies influenced production activities of organizations; C. Dumay (2008), the scientist of the University of Sidney, investigated modern intellectual capital theories and their practical application, solved the problem question how intellectual capital affected public sector organizations; A. Alexopoulos (2008) in the dissertation analyzed the importance of the integrity of social relations, human resource management and knowledge sharing for the organization's activities. H. Mitchell (2010) identified and tried to solve the problems of effective management of intellectual capital, which would help the organization to obtain the maximum benefit; the impact of intellectual capital on banks' financial activities in Indonesia was analysed by E. Santos (2011); O. Mäkelä (2015) in the dissertation analyzed business models of organizations, their impact on the development of knowledge management and emphasized that knowledge and sharing it were one of the most important sources of competitive advantage; H. Inkenen's (2016) dissertation is intended to find out how intellectual capital and knowledge management practices can be used by the organization to achieve long-term competitive advantage.

The conducted scientific research analysis demonstrates that foreign scientists' insights reflect a much broader context of research on intellectual capital. It is also evident that conducted research responding to relevant issues of today is interdisciplinary, grounded on conceptual approaches and strategic attitudes. The trend of scientific research now emerging in Lithuania is related to the analysis of intellectual capital assessment issues; however, there is a significant lack of research contributing to the development of research on relatedness between intellectual capital and other

organisational activity areas. Although most scientists acknowledge the importance of research on relatedness between intellectual capital, learning, knowledge management, and strategic management for the activities of the organization, there is still a lack of theoretically substantiated scientific research validated by empirical data in Lithuania.

In summary, it can be stated that the analysis and assessment of conceptual approaches enable to assume that although intellectual capital, knowledge, strategic management and strategic decisions in the scientific space are a relevant, widely analyzed problem and the practical activity priority of modern, innovative organizations, scientific research is not developed. It is noted that scientific research of Lithuanian and foreign authors is fragmentary, and manifestation of intellectual capital and strategic decision-making, IC components and their elements in strategic decision-making process is generally poorly researched.

*Considering the reviewed problem aspects of the analyzed topic, this dissertation aims to base the theoretical novelty and practical significance of the scientific problem on the holistic approach. The question is raised whether today it is sufficient for management sciences to state too abstract assumptions that are not validated by empirical research that the organisation's intellectual capital influences the strategic decision-making process. The mechanism for manifestation of intellectual capital constituents in strategic decision-making is also not clear, and lastly, we do not have a methodology for investigating the structure of this mechanism. Thus, making a step from a more intuitive to scientific cognition, it is possible to **formulate the research problem** as a need to conceptualize the scale of intellectual capital potential (manifestation of the theoretical model) in the strategic decision-making process and to provide an empirically based answer what elements of the organisation's intellectual capital are the most important in the strategic decision-making process.*

**The research object** is intellectual capital in the context of strategic decisions and organisational strategic development.

**The research aim** is to create the theoretical model of intellectual capital and strategic decisions and to empirically investigate importance of intellectual capital elements in the strategic decision-making process.

**The following objectives are raised to achieve the research aim:**

- to reveal manifestation of the strategic dimension of intellectual capital in the dynamic business environment;
- to analyze the attitude to intellectual capital and its constituents given in scientific literature;
- to systematize and substantiate the essential elements of intellectual capital, determining strategic decisions;
- to analyze and substantiate the essential stages of the strategic decision-making process;
- to develop the theoretical model of intellectual capital and strategic decision-making process;
- based on the theoretical model, to evaluate importance of intellectual capital in the strategic decision-making process.

### **Research methods**

In the theoretical part of the dissertation, in order to analyze the definitions of intellectual capital and its constituents, the business environment, and the strategic decision-making process, a systematic and comparative analysis of scientific literature of foreign and Lithuanian authors is performed and a summary is presented.

Quantitative and qualitative research methods were chosen to conduct the empirical study.

The quantitative study is aimed at interpretation of the identified scientific problem based on theoretical insights, when quantitative data are collected and statistical methods are employed to analyze them. The quantitative study is grounded on logical deduction



seeking to summarize, interpret and understand a certain phenomenon (Choy, 2014).

Qualitative scientific studies are a form of social activity that is based on the descriptive and interpretive style promoting creativity in interpreting the approach to social reality. The choice of such studies plays an important role revealing potential relationships, causes, and impact. This study is often chosen continuing the quantitative study, as it complements the results obtained in the quantitative study and helps to reveal the researchers' views (Creswel, Plano Clark, 2011; Creswell, 2014; Mohajan, 2018).

### **Limitations of research**

Although intellectual capital and strategic decisions in the scientific space are a relevant scientific problem and a practical activity priority of modern organizations, not much such scientific research has been conducted yet. It is noted that scientific research of Lithuanian and foreign authors is fragmentary, and importance of intellectual capital and strategic decision-making, IC components and their elements in strategic decision-making process is generally poorly researched. All of it determined that preparing the research instrumentation, research and methodologies applied in it, which could serve as a reference, were missing.

Investigating importance of intellectual capital in the strategic decision-making process, due to the abundance of data the research was limited to the analysis considering managerial levels, disassociating from the respondents' analysis by various demographic data. This could be the prospect of further research seeking to reveal the broader context of the research as well as extending the research in other sectors.

### **Scientific novelty, theoretical and practical value of the research:**

- Revised definition of intellectual capital by introducing and underlining the importance of the organisation's strategic element as the essential constituent in order to achieve

effective management creating the added value to the organization;

- Conducted analysis of conceptual approaches and the review of empirical research on IC as well as revised definitions of intellectual capital components;
- Highlighted versatility and interdisciplinarity of research on intellectual capital and identified scientific research gaps, seeking the holistic approach enabling the organization to view its intangible resources in an integrated way and assess them from a broader long-term strategic development perspective of the organisation, responding to the needs of today's dynamic environment.
- Distinguished and theoretically substantiated essential elements of intellectual capital components. Such research trend that not only includes the strategic dimension as a key component but also distinguishes the importance of intellectual capital elements in the strategic decision-making process extends the field of research on intellectual capital;
- Distinguished and theoretically grounded stages of the strategic decision-making process;
- Developed theoretical model, which will complement scientific research with new theoretical insights and respond to striving for implementation of the essential trends set out in strategic documents, while the perspective of its practical application will provide a real opportunity to empirically evaluate importance of intellectual capital in the strategic decision-making process, to more successfully implement strategic goals and this way ensure competitiveness and the increase of operational effectiveness in the changing conditions of the environment.

### **Structure of the dissertation**

The dissertation consists of an introduction, three parts, conclusions, the list of references and annexes.

The first part of the dissertation presents the analysis of manifestation of intellectual capital in the context of strategic development of business. It is highlighted that the dynamic and complex environment promotes organizations to continuously create and improve new strategies how to achieve greater competitive advantage, be flexible and innovative. It is noted that striving to entrench in the complex and multifaceted environment determines a new approach: the main resource of the organization is its intangible asset – employees’ knowledge and skills, maintenance and integration of which into organisational activities becomes a critical leverage ensuring strategic development of business. The organisation’s strategic management, strategic decisions that are grounded on the latest knowledge and experience are described as the main tools for increasing the organisation’s effectiveness and efficiency. Emphasis is placed on the theoretical approach of the dissertation research, grounded on the knowledge-based attitude, which was started to be developed by scientists and practitioners in the 1970s. According to it, intangible resources are strategic assets playing a key role in building a long-term competitive advantage, while the value of the organization is based on intellectual assets, knowledge and the ability to apply and use it. The first part of the dissertation respectively analyzes and emphasizes uniqueness and peculiarities of the knowledge-based society and knowledge economy, encompassing prioritization of innovation, the development of the creative potential and the increase of the society’s, organization’s, individual’s intellectual abilities, which ensure teamwork, global, analytical, and non-stereotypical thinking. To sum up, it is stated that seeking business development, innovativeness and competitiveness, organizations must continuously carry out monitoring of the environment, analyze, assess and use the obtained results for strategic planning and decision making. It is noted that assessing intellectual capital and knowledge and their impact in the global environment in order to achieve organisational

strategic development, it is important to employ a new attitude to the environment and its assessment, which is related to the theoretical conceptual and systemic approach.

In the second part of the dissertation, it is noted that scientific publications often contain formulated abstract assumptions that are not validated by research, stating that intellectual capital is important for the organisational strategic development and affects strategic decisions. However, the gap related to distinguishing of essential elements of intellectual capital in order to evaluate their importance for strategic decision-making process is not filled. This part of the dissertation analyzes the genesis of conceptualization of intellectual capital, the definitions of intellectual capital and their transformations. In the interdisciplinary and polysemious set of concepts, definitions of IC and their interpretations, the author of the dissertation proposes the revised definition of organizational intellectual capital, resulting from the conducted research and reflecting topics discussed in it: organisational intellectual capital is the whole of employees' knowledge and competencies, the manifestation and application of which is determined by the organisational culture, modern information technologies, relationships with internal and external organizational environment, seeking implementation of strategic goals of the organization and acquisition of competitive advantage. This part of the dissertation identifies, analyzes and systematizes the components and elements of intellectual capital, stages of the strategic decision-making process. Based on the quantitative analysis of publications, key elements are distinguished for each component of intellectual capital (human capital; structural capital; relational capital). The main stages of the strategic decision-making process are analyzed and identified. On the basis of the conducted research, the theoretical model of intellectual capital and strategic decision-making is developed. The theoretical model is grounded on critical analysis, comparative analysis and synthesis of theoretical insights. It substantiates the fundamental

approach that the components of intellectual capital and its elements are the basis for understanding and assessing the importance of intellectual impact on the organisation's activities (Oliveira, Nascimento, Dalkir, 2016) and also extends the limits of scientific research by the dimensions of the strategic decision-making process. The theoretical-level assumption is made: the strategic development of the organization, which would ensure the creation of the added value, requires relatedness between intellectual capital and strategic decisions. The individual constituents of intellectual capital of the theoretical model and their connection with strategic decisions will create a possibility to identify the importance of intellectual capital elements in the strategic decision-making process.

The third part of the dissertation presents the methods and methodology of the empirical study substantiating the scientific research conducted in the dissertation, its philosophical assumption, the choice of research and instruments, and the organization of the research. The analysis of the results of the quantitative and qualitative studies as well as the conclusions of the research are also presented. To conduct the empirical research, a mixed research strategy was chosen, supported by many social science methodologists, i.e., integration of quantitative and qualitative methods (Kardelis 2014, Creswell, Plano Clark 2011; Creswell, 2014). Such a choice was determined by the aim of the dissertation research and the research object, which are orientated to action research of organizations. It is not possible to investigate importance of the organisational intellectual capital for strategic decision-making process comprehensively using only one of the above-mentioned research methods. Such type of research is most often conducted using two types of methods: quantitative and qualitative research methods. The research aims to evaluate the importance of intellectual capital elements in the strategic decision-making process, based on the theoretical model. By applying mathematical statistical methods, the quantitative research method enabled to calculate the importance

of intellectual capital for strategic decision-making process and, considering the peculiarity of objectiveness of the quantitative research method (Kardelis, 2014), to reveal and verify the facts analyzed in theories. The research employed the questionnaire drawn up on the basis of the theoretical model designed by the author and encompasses two blocks: intellectual capital and strategic decisions. The target group of the survey is leaders in the information technology sector. The choice of the expert assessment method was determined by the focus of the quantitative study on the result of the specific empirical study in the information technology sector, which could have been influenced by certain peculiarities inherent in the chosen sector, and this would limit the possibility to apply the obtained results in the organizations with other activity profiles. Experts were involved in order to scientifically substantiate the possibility to apply the obtained research results in a broader context. The basic criteria for experts' selection: the academic research degree; not less than 10 years of scientific, pedagogical work experience in the areas of organizational management, strategic management, human resource management, organizational behavior, quality management, information systems management, business analytics, analysis of enterprise activity. 14 experts were selected for assessment according to the specified criteria. The research results summarised in the third part of the dissertation enabled to confirm which components and elements of intellectual capital were more important for strategic decision-making process and which of them were worth considering for the leaders of the organizations, seeking organisational strategic development and competitive advantage in the dynamic business environment.

## **Conclusions**

1. The aim formulated in this dissertation research reflects a relevant research problem. It is determined by change in the environment and managerial activities, promoting to understand the organisational business development anew, taking into account the long-term strategic perspective, emphasizing manifestations of intellectual capital, their importance for making appropriate strategic decisions and this way ensuring quality and long-term organizational change. The attitude to intellectual capital is usually based on the definitions of the valuable and beneficial knowledge-based resource, the effective management of which allows the organization to generate considerable added value.

2. The conducted theoretical research demonstrated that the approach to intellectual capital had been constantly changing, encompassing an increasingly broader field of scientific research. Scientific research undergoes a shift, resulting in increasingly more research on the relationship between intellectual capital and other organisational activities, emphasizing that their interaction can create greater added value for the organization. The emphasis is placed on the importance of the strategic attitude to management of intangible organisational resources as a whole in order to achieve common goals of the organization, long-term and quality performance of the organization, but there is a lack of this kind of scientifically grounded theoretical and empirical research.

3. Based on the analysis of conceptual theoretical approaches, it was found that most definitions emphasized that intellectual capital was an asset consisting of intellectual activities, activities related to human thinking, decision-making and their outcomes determining value creation. The organizational manifestation of the conception of intellectual capital focuses on the perception of the organization as a whole, when employees of different levels and organizational structures mobilize in the creation of the organisational intellectual capital. In the interdisciplinary and polysemious set of concepts and

definitions of intellectual capital and their interpretations, the author of the dissertation formulates the revised definition of organizational intellectual capital, resulting from the conducted research: organisational intellectual capital is the whole of employees' knowledge and competencies, the manifestation and application of which is determined by the organisational culture, modern information technologies, relationships with internal and external organizational environment, seeking implementation of strategic goals of the organization and acquisition of competitive advantage.

4. It is identified that research on intellectual capital highlights its shift towards the tridimensional structure of intellectual capital (human, structural, and relational capital), each component of which has a value generating functional characteristics for the organization. The direction of intellectual capital is dynamic and orientated to the result: creation of innovations, implementation of organisational strategic goals, strategic development and competitive advantage. Components of IC and their elements are the basis for understanding and assessing the importance of IC for the organization's strategic decision-making process ensuring quality solution of strategic problems as essential choices.

5. The conducted systematic analysis of manifestation of intellectual capital components and elements, the developed conceptually based set of IC components and their elements, and essential stages of the strategic decision-making process enabled to construct the theoretical model that extends the limits of scientific research, adding the dimensions of intellectual capital and the strategic decision-making process.

- The intellectual capital dimension is the intangible resources of the organization, the main components of which are human, structural, and relational capital. The essential elements of intellectual capital are competencies, learning, culture, information systems and databases, documents, customers, business partners and suppliers, image and



reputation. In the aspect of creation of the organisational added value, the assessment of individual constituents must be both individual and holistic.

- The dimension of strategic decisions – making encompasses the strategic decision-making process and stages of its consistent implementation in order to make competence-based strategic decisions. The theoretical-level assumption is formulated: strategic development of the organization, which would ensure creation of added value, requires relatedness between intellectual capital and strategic decision-making.
- The constructed theoretical model of intellectual capital and strategic decision-making, the distinguished intellectual capital individual constituents and their elements, and their connection with the stages of the strategic decision-making process will enable to establish the importance of intellectual capital elements in the strategic decision-making process.

6. Practical significance of the theoretical model of intellectual capital and the strategic decision-making process, developed at the theoretical level, is revealed by the results obtained in the empirical study according to the first-level latent factors, considering statistical significance:

1. Based on the opinion of all managers, it was identified that the key points for the strategic decision-making process were:

A. For the situation analysis: customer communication, periodic management meetings, information systems and databases, communication with partners and suppliers.

B. For setting goals: managers' strategic competencies, managers' learning for the acquisition of strategic competencies, business analytical systems, regular feedback from employees.

C. For formulation of alternatives: managers' learning for the acquisition of strategic competencies, customer communication, managers' peculiar competencies.

D. For decision-making: customer communication, managers' learning for the acquisition of professional competencies, managers' learning for the acquisition of strategic competencies.

E. For monitoring: managers' peculiar competencies, regular feedback from employees, managers' professional competencies.

2. It was identified that in the top level managers' opinion, the key points for the strategic decision-making process were:

A. For the situation analysis: managers' learning for the acquisition of strategic competencies, customer communication, communication with partners and suppliers.

B. For setting goals: managers' strategic competencies, business analytical systems, customer communication.

C. For formulation of alternatives: managers' learning for the acquisition of strategic competencies, customer communication, managers' professional competencies.

D. For decision-making: customer communication, periodic management meetings, business analytical systems.

E. For monitoring: managers' professional competencies, feedback from employees.

3. It was identified that in the opinion of affiliate-level managers, the key points for the strategic decision-making process were:

A. For the situation analysis: managers' learning for the acquisition of strategic competencies, customer communication, managers' strategic competencies, periodic management meetings.

B. For setting goals: managers' strategic competencies, managers' learning for the acquisition of strategic competencies, communication with partners and suppliers.

C. For formulation of alternatives: managers' peculiar competencies, managers' strategic competencies, managers' learning for the acquisition of strategic competencies.

D. For decision-making: managers' professional competencies, managers' learning for the acquisition of professional competencies, managers' learning for the acquisition of strategic competencies.

E. For monitoring: managers' peculiar competencies, communication with partners and suppliers, managers' professional competencies.

4. It was identified that in the opinion of functional-level managers, the key points for the strategic decision-making process were:

A. For the situation analysis: information systems and databases, periodic management meetings, customer communication.

B. For setting goals: regular feedback from employees, managers' peculiar competencies, managers' strategic competencies.

C. For formulation of alternatives: managers' peculiar competencies, managers' strategic competencies, managers' professional competencies.

D. For decision-making: customer communication, managers' learning for the acquisition of professional competencies, information systems and databases.

E. For monitoring: managers' professional competencies, regular feedback from employees, managers' learning for the acquisition of peculiar competencies.

7. Results according to the second-level latent factors, considering statistical significance:

1. Based on the opinion of all managers, it was identified that the key points for the strategic decision-making process were:

A. For the situation analysis: customers, culture, business partners and suppliers, image and reputation.

B. For setting goals: culture, competencies, learning, databases.

C. For formulation of alternatives: competencies, customers, learning, business partners and suppliers.

D. For decision-making: customers, business partners and suppliers, competencies, learning.

E. For monitoring: competencies, culture, business partners and suppliers, competencies, learning.

2. It was identified that in the top level managers' opinion the most important points for the strategic decision-making were:

A. For the situation analysis: business partners and suppliers, customers, information systems and databases, culture.

B. For setting goals: customers, business partners and suppliers, culture, information systems and databases, learning, competencies.

C. For formulation of alternatives: customers, business partners and suppliers, learning.

D. For decision-making: customers, culture.

E. For monitoring: competencies, information systems and databases, learning, culture.

3. It was identified that in the opinion of affiliate-level managers the most important points for the strategic decision-making were:

A. For the situation analysis: business partners and suppliers, customers, competencies, culture, learning, image and reputation, information systems and databases.

B. For setting goals: business partners and suppliers, competencies, learning.

C. For formulation of alternatives: competencies, business partners and suppliers.

D. For decision-making: business partners and suppliers, learning, information systems and databases, competencies, customers.

E. For monitoring: competencies, business partners and suppliers, culture, learning.

4. It was identified that in the opinion of functional-level managers the most important points for the strategic decision-making were:

A. For the situation analysis: image and reputation, customers, culture, competencies, information systems and databases.

B. For setting goals: culture, image and reputation, competences, information systems and databases, learning.

C. For formulation of alternatives: customers, learning, competencies, culture.

D. For decision-making: business partners and suppliers, customers, learning.

E. For monitoring: culture, learning, competencies, business partners and suppliers.

8. Summarizing the results of the empirical study, it can be stated that they confirm the essential theoretical and empirical research approaches that all components of IC are interrelated and complement each other. The conducted empirical study revealed which IC components and elements had a greater impact on decision-making processes and which IC components and elements are considered important for managers of organizations, seeking strategic development of the organisation and competitive advantage in the dynamic business environment.

9. Assessing the results of the expert assessment in the context of quantitative research results, it can be stated that assessment results are quite similar: the most important distinguished IC elements are competencies, learning, information systems and databases. Assessing the distinguishing features, it should be noted that IT sector managers put more emphasis on the importance of information systems and databases, customers, business partners and suppliers, and this could be grounded on the insights of other scientists that the IT sector, which is one of the most advanced, distinguishing itself by innovativeness in decision-making processes, underlines the importance of the constituent of structural intellectual capital.

Expert assessment highlighted the importance of culture, which has a major impact on decision-making processes, emphasizing the aspects of communication and collaboration, creation of business communities, which ensure the effectiveness of organizational activities. Such expert assessments based on scientific research insights could be recommendations for enterprise managers to better employ the potential of culture as the central nucleus linking other IC components and as an important manifold phenomenon.

## **Recommendations**

Considering the conducted theoretical research and obtained empirical research results, recommendations and proposals for managers, which could contribute to the efficient use of the organisational intellectual capital in strategic decision-making and striving for strategic development of the organisation, are formulated.

To form targeted approaches in organisations regarding the importance of using intellectual capital and its components (human, structural, relational) to achieve the organisation's strategic development. It is recommended to take into account that the success of the organization depends on utilization of the whole intellectual capital potential; i.e., structural parts of intellectual capital are interrelated and complement each other. To enhance employee competencies, particularly focusing on strategic competencies that enable to take a more comprehensive look at environmental change trends and that are one of the key tools to form organizational strategy and achieve goals.

It is recommended to develop the possibilities provided by information systems, focusing on the latest business analytical technologies allowing to analyze large amounts of data and make reasoned strategic decisions.

It is recommended to promote and support the development of culture of communication and cooperation, sharing of information and experience. Culture has a major impact on employees' communication skills, decision-making processes, learning and competitive advantage. It is closely linked to the strategic perspective of successful operations, and this should be one of the key areas, developing intellectual capital and ensuring operational effectiveness of organizations.

## **Recommendations for further research**

The prospect for further research could be orientated to strategically viable business segments, providing a broader context

for research, such as banking, insurance, and communication sectors. The prospect for research could also be interesting in the aspect of comparative analysis, investigating groups of enterprises representing two sectors; for example, viable and traditional business.

Because this research focuses on the foresight of intellectual capital and strategic decisions, strategic trends in the information technology sector, which is one of the most advanced and most receptive to innovations leading to economic growth, it would be purposeful to reveal the impact of intellectual capital and strategic decisions on innovations.

Due to data abundance, the investigation of the importance of intellectual capital for the strategic decision-making process was limited to the analysis by managerial levels and disassociated from the comprehensive analysis of respondents' opinions by various demographic parameters. This could also be the perspective for further research.

## SANTRAUKA

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais dešimtmečiais visuomenė ir įvairių tipų organizacijos išgyveno esminius pokyčius, kurie lėmė šiandieninę globalią politinę, ekonominę, socialinę, technologinę aplinką. Spartėjanti verslo aplinkos kaita, nuolatinė konkurencija skatina organizacijas ir jų vadovus ieškoti dar nepažintų būdų veiklos produktyvumui didinti. Konkurencinio pranašumo siekimas ir verslo sėkmė gali būti užtikrinti gebant priimti strateginius verslo plėtros sprendimus, kurie būtų adekvatūs dinamiškos aplinkos pokyčiams, suvokti ekonomikos ir verslo plėtrą iš ilgalaikės perspektyvos, numatyti tokias verslo plėtros strategijas, kurios verslo veiklas priderintų prie svarbių aplinkos sąlygų, strateginių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo. Organizacijos reagavimo pobūdis ir veiklos efektyvumas daugiausia priklauso nuo aukščiausio lygio vadovų, nes jų vaidmuo įmonėse yra išskirtinis, glaudžiai susijęs su strateginiais sprendimais, veikiančiais įmonės veiklą. Taigi organizacijos, siekdamos išlaikyti savo pozicijas ir nepralaimėti konkurencinėje kovoje, turi gebėti numatyti, laiku reaguoti į išorės bei vidaus aplinkos spaudimą ir inicijavimą, keistis bei stengtis novatoriškumą paversti kasdienės veiklos praktika (Kučinskienė, Marčinskas, 2014, Diska, Marčinskas, 2013).

Šios nuostatos pagrindžia temos aktualumą, kuris atsispindi ir Europos Sąjungos (ES) dokumentuose, įtvirtinančiuose, jog pagrindinis siekis ES lygmeniu – sudaryti kuo geresnes sąlygas įmonių novatoriškumui skatinti. Strategijoje „Europa 2020“ pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija apibrėžiamas pirmasis prioritetasis – pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis pagrįstas ūkis (Strategija „Europa 2020“, 2010). Siekiant užtikrinti šį prioritetą numatyti trys pagrindiniai veiksmai Europos Sąjungos (ES) ir nacionaliniu valstybių narių lygmeniu: didinti finansavimą inovacijoms, mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros (toliau – MTTP) projektams; skatinti švietimą, mokymą ir mokymąsi visą



gyvenimą; stiprinti žinių sklaidos ir naujovių kūrimo technologinę aplinką. Strateginės „Europa 2020“ kryptys yra integruotos ir į Lietuvos nacionalinius strateginius dokumentus. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Dėl valstybės pažangos..., 2012) akcentuojama moderni, veržli ir atvira pasauliui valstybė, kuri turi būti pasiruošusi ekonomikos ir technologijų kaitai. Strategijoje išskiriamos trys pagrindinės pažangos sritys: visuomenė, ekonomika ir valdymas. Dokumente pabrėžiama, kad, siekiant lanksčios ir gebančios pasaulyje konkuruoti ekonomikos, privalu ją grįsti žiniomis, inovacijomis, verslumu ir socialiniu atsakingumu. Tokiam strategijoje išskiriamam nematerialių ekonominių išteklių išnaudojimui numatytos priemonės sietinos su aktyvaus mokslo, verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimo skatinimu.

Vis spartesni aplinkos pokyčiai kartu su strateginėmis pažangaus, tvaraus ir inovatyvaus verslo nuostatomis bei iššūkiais pabrėžia organizacijos intelektualio kapitalo kaip esminio veiksnio svarbą, kai, siekiant konkurencinio pranašumo, pasitelkiant darbuotojų žinias, įgūdžius ir patirtį, inicijuojami pokyčiai, priimami strateginiai sprendimai, kuriamos inovacijos (Alserhan, 2017). M. Kučinskienės ir G. Jatulevičienės (2012) teigimu, globalios konkurencijos sąlygomis įmonėms tenka kurti tokius strateginius planus, kurių įgyvendinimas – pavertimas į operatyvių veiksmų sistemą – ne tik pritrauktų naujų klientų, bet ir padėtų išlaikyti esamus. Akcentuojama sisteminio veiklos vertinimo ir planavimo reikšmė iš holistinio suvokimo pozicijų, iškeliant ne tik finansinius, bet ir nefinansinius išteklius, tokius kaip: santykiai su klientais, žmonių įgūdžiai, patirtis ir jos svarba pasirinktos strategijos įgyvendinimui. Gebėjimas strategiškai valdyti organizaciją suponuoja poreikį gebėti valdyti ir joje vykstančius procesus pasitelkiant visuminį požiūrį (Kučinskienė, Fominienė, 2015). Visuminio požiūrio raiška tampa itin aktuali randantis naujoms vadybinėms kryptims – intelektualio kapitalo valdymui, žinių

valdymui, – plečiančioms organizacijos vadybinį kontekstą ir akcentuojančioms, jog į organizacijos vertės kūrimo grandinę įsijungia naujos dedamosios, kurių individualus bei kompleksinis valdymas, strateginė perspektyva gali tapti priemone geriems veiklos rezultatams palaikyti, konkurenciniam pranašumui siekti ir jam didinti. Vis aktualesne mokslinė problema tampa teoriškai pagrįsto holistinio požiūrio raiška įvertinant ne tik naujų vadybos kryptių dedamąsias bet ir jų tarpusavio sąveikos reikšmę bei veiksmingumą priimant strateginius sprendimus, kuriant organizacijos konkurencinį pranašumą.

### **Sprendžiama mokslinė problema ir jos iširtumas**

Intelektinio kapitalo, strateginio valdymo, žinių valdymo problematika yra aktuali ir tiriama daugelio mokslininkų. Užsienio tyrėjai minėtą problematiką analizavo įvairiais aspektais: intelektinio kapitalo vaidmens siekiant konkurencinio pranašumo (Erikson, 2002; Hatch, Dyer, 2004; Camuffo, Comacchio, 2005; Todeririciu, Stanit, 2015; Alserhan, 2017); intelektinio kapitalo svarbos ir naudos organizacijai (Bontis, 1996; Brooking, 1996; Edvinsson, Malone, 1997; Roos ir kt., 1997; Stewart, 1997; Sullivan, 1998; Pena, 2002; Lönqvist, Kianto, Sillanpää, 2009); intelektinio kapitalo sąvokos apibrėžčių ir sandaros (Stewart, 1997; Johnson, 1999; Guthrie ir kt., 2012, Inkinen ir kt., 2015; Lentjušenkova, Lapina, 2016); intelektinio kapitalo vertinimo (Bontis, 1998; Bontis, 2001; Bontis, Dragonetti ir kt., 1999; Johnson, 1999; Cabrita, Vaz, 2006); intelektinio kapitalo valdymo (Bontis, 1996; Edvinsson, Sullivan, 1996; Dzinkowski, 2000); žinių ištekliais grįsto požiūrio svarbos konkurenciniam pranašumui (Barney, 1991; Wig 1997; Priem, Barney, 2001; Sveiby, 2001; Meso, Smith, 2002); intelektinio kapitalo, mokymosi, kompetencijų plėtros reikšmės (Gibbert ir kt., 2001; Harrison, Sullivan, 2002; Hatch, Dyer, 2004; Camuffo, Comacchio, 2005; Hsu, Fang, 2009; Chowdhury ir kt., 2014).

Disertacijoje analizuojamos problematikos kontekste atkreiptinas dėmesys į intelektinio kapitalo ir kitų organizacijos

veiklos sričių susietumo tyrimus, kurie dažniausiai vykdomi tokiomis kryptimis: intelektualio kapitalo ir strateginio valdymo (Bontis, 1996; Mitchell, Bontis, 2000; Teece, 2009; Kaplan, Norton, 2004; Walsh, Enz, Canina, 2008); intelektualio kapitalo ir žinių valdymo (Nonaka, 1991; Skyrme, Amidon, 1997; Wiig, 1997; Sveiby, 1997; Bontis, Serenko, 2004; Seleim, Khalil, 2011; Kianto ir kt., 2014); intelektualio kapitalo bei inovacijų (Amiri ir kt., 2011; Al-Dujaili, 2012; Kalkan, Bozkurt ir kt., 2014; Inkinen, Ritala, 2015).

Analizuojant ir vertinant Lietuvos mokslininkų mokslinę produkciją disertacijos tyrime pastebima, kad tyrimų sritys koncentruojasi į tokias pagrindines temas: žinių ekonomikos svarbą intelektualio kapitalo formavimui (Barkauskas, Barkauskienė, 2011); intelektualio kapitalo reikšmę, naudą įmonių regioniniam konkurencingumui (Buračas, 2007; Barkauskas, 2009); intelektualio kapitalo sąvokos apibrėžtis ir sandarą (Mikulėnienė, Jucevičius, 2000; Taljūnaitė, 2010; Mačerinskienė, Survilaitė, 2011; Tamošiūnaitė ir kt., 2012); intelektualio kapitalo vertinimą (Užienė, 2010, Mačerinskienė, Survilaitė, 2011; Mačerinskienė, Bartusevičienė, 2012; Stankevičienė, Liučvaitienė, 2012; Ramanauskaitė, 2014; Mačerinskienė, Aleknavičiūtė, 2015; Aleknavičiūtė, 2016); intelektualio kapitalo valdymą (Mikulėnienė, 2004; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010); intelektualio kapitalo svarbą plėtojant kompetencijas (Diskienė, Marčinskas, Stankevičienė, 2010; Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012). Pažymėtina, kad intelektualio kapitalo ir kitų organizacijos veiklos sričių susietumo tyrimų Lietuvoje nedaug, o ir esamuose dažniausiai apsiribojama tokia tematika kaip: intelektualinis kapitalas ir strateginis valdymas (Mikulėnienė, 2004; Gižienė, Barkauskas, 2010; Kučinskienė, Broniukaitis, 2017); intelektualinis kapitalas, žinios, ekonomika, inovacijos (Juozaitienė, Čižauskaitė, 2010; Barkauskas, Barkauskienė, 2011, Diska, Marčinskas, 2013; Girnienė, 2013).

Lietuvos mokslininkai parengė ir apgynė daktaro disertacijų, kuriose analizuojami įvairūs intelektualio kapitalo aspektai.

Strateginio valdymo ir intelektualio kapitalo susietumą tyrė R. Mikulėnienė (2004). L. Vaškelienė (2005), J. Palumickaitė (2008) disertacijų tyrimuose analizavo intelektualio kapitalo vertinimo problematiką. Disertacijoje „Socialinės sanglaudos kūrimasis Lietuvoje: intelektualio kapitalo vaidmuo“ intelektualio kapitalo ir žmogiškųjų išteklių plėtros problematiką G. Labanauskas (2011) siejo su socialinės sanglaudos, švietimo, mokslo sistema ir atskleidė prieštaras tarp objektyvių ir subjektyvių žmogiškojo intelektualio kapitalo plėtros Lietuvoje veiksnių. A. Ramanauskaitė (2013) disertacijoje „Intelektinio kapitalo įvertinimo ir pateikimo finansinėse ataskaitose modelis“ sprendė mokslinę problemą, kaip finansinėse ataskaitose pateikti informaciją apie įmonės intelektualinį kapitalą, ir pasiūlė įmonės intelektualio kapitalo vertinimo bei pateikimo finansinėse ataskaitose modelį ir jį pritaikė. R. Aleknavičiūtės (2016) disertacija skirta šalies intelektualio kapitalo įtakai ekonomikos augimui Europos Sąjungos šalyse atskleisti. Autorė parengė šalies intelektualio kapitalo vertinimo modelį, nustatė intelektualio kapitalo vertę Europos Sąjungos šalyse ir jos daromą įtaką ekonomikos augimui. S. Survilaitė (2017) daktaro disertacijoje tyrė, kaip reikėtų vertinti įmonės intelektualinį kapitalą ir kokią įtaką jis turi rinkos vertei.

Užsienio mokslininkų daktaro disertacijose intelektualio kapitalo problematikai skirtas platesnis tyrimų spektras: C. Papoutsakis (2005) nagrinėjo, kaip intelektualinis kapitalas, dalijimasis žiniomis ir informacinės technologijos daro įtaką organizacijų gamybinei veiklai; Sidnėjaus universiteto mokslininkas C. Dumay (2008) tyrė šiuolaikines intelektualio kapitalo teorijas ir jų praktinį pritaikymą, sprendė probleminių klausimų, kokį poveikį intelektualinis kapitalas daro viešojo sektoriaus organizacijoms; A. Alexopoulosas (2008) disertacijoje analizavo socialinių ryšių, žmogiškųjų išteklių valdymo ir žinių dalijimosi integralumo svarbą organizacijos veiklai. H. Mitchellis (2010) identifikavo ir mėgino spręsti intelektualio kapitalo efektyvaus valdymo, kuris padėtų organizacijai gauti

didžiausią naudą, problemas; intelektualio kapitalo poveikį bankų finansinei veiklai Indonezijoje aiškino E. Santosas (2011); O. Mäkelä (2015) disertacijoje nagrinėjo organizacijų verslo modelius bei jų poveikį žinių valdymo plėtrai ir pabrėžė, kad žinios ir dalijimasis jomis yra vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo šaltinių; H. Inkeneno (2016) disertacija skirta nustatyti, kaip intelektualinis kapitalas ir žinių valdymo praktikos gali būti panaudotos organizacijai siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo.

Atlikta mokslinių tyrimų analizė rodo, kad užsienio mokslininkų įžvalgose atsispindi ne tik daug platesnis intelektualio kapitalo tyrimų kontekstas, bet akivaizdus ir šių dienų aktualijas atliepantis atliekamų tyrimų tarpdiscipliniškumas, grindžiamas konceptualiais požiūriais, strateginėmis nuostatomis. Lietuvoje ryškėja mokslinių tyrimų, susijusių su intelektualio kapitalo vertinimo problematikos analize, kryptis, tačiau darbų, kuriais būtų prisidedama prie intelektualio kapitalo ir kitų organizacijos veiklos sričių sąveikumo tyrimų plėtros, labai trūksta. Nors dauguma mokslininkų pripažįsta intelektualio kapitalo, mokymosi, žinių valdymo ir strateginio valdymo susietumo tyrimų svarbą organizacijos veiklai, teoriškai pagrįstų mokslinių tyrimų, patvirtintų empiriniais duomenimis, Lietuvoje kol kas stokojama.

Apibendrinant galima teigti, kad konceptualių požiūrių analizė bei vertinimas įgalina daryti prielaidą, jog nors intelektualinis kapitalas, žinios, strateginis valdymas ir strateginiai sprendimai mokslinėje erdvėje yra aktuali, plačiai analizuojama problema ir šiuolaikiškų, novatoriškų organizacijų praktinės veiklos prioritetas, moksliniai tyrimai nėra išplėtoti. Lietuvos ir užsienio autorių moksliniuose darbuose pastebimas tyrimų fragmentiškumas, o intelektualio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo, IK komponentų ir jų elementų raiška strateginių sprendimų priėmimo procese apskritai menkai tyrinėta.

*Įvertinus apžvelgtus probleminius analizuojamos temos aspektus, šioje disertacijoje siekiama teorinį mokslinę problemą naujumą ir praktinę reikšmę grįsti holistiniu požiūriu. Keliamas klausimas, ar vadybos moksluose šiandien tenkinamasi pernelyg abstrakčių prielaidų, kurios nepatvirtintos empiriniais tyrimais, kad organizacijos intelektinis kapitalas daro įtaką strateginių sprendimų priėmimo procesui, konstatavimu. Nėra aiškus ir intelektualinio kapitalo dedamųjų raiškos priimančią strateginius sprendimus mechanizmas, pagaliau neturime šio mechanizmo struktūros tyrimo metodologijos. Taigi, žengiant žingsnį nuo labiau intuityvaus link mokslinio pažinimo, galima **formuluoti mokslinę problemą** kaip poreikį konceptualizuoti intelektualinio kapitalo galimybių skalę (teorinio modelio išraiška) strateginių sprendimų priėmimo procese, ir pateikti empiriškai pagrįstą atsakymą, kokie organizacijos intelektualinio kapitalo elementai yra esminiai strateginių sprendimų priėmimo procese.*

**Tyrimo objektas** – intelektualinis kapitalas strateginių sprendimų ir organizacijos strateginės plėtros kontekste.

**Darbo tikslas** – sudaryti teorinį intelektualinio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo modelį ir empiriškai ištirti intelektualinio kapitalo elementų svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese.

**Darbo tikslui pasiekti keliami uždaviniai:**

- atskleisti intelektualinio kapitalo strateginės dimensijos raišką dinamiškoje verslo aplinkoje;
- išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamą požiūrį į intelektualinį kapitalą ir jo dedamąsias;
- susisteminti ir pagrįsti esminius intelektualinio kapitalo elementus, sąlygojančius strateginius sprendimus;
- išanalizuoti ir pagrįsti esminius strateginių sprendimų priėmimo proceso etapus;
- sudaryti teorinį intelektualinio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo modelį;

- remiantis teoriniu modeliu įvertinti intelektualio kapitalo svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese.

### **Tyrimo metodai**

Disertacijos teorinėje dalyje išanalizuota IK apibrėžčių mokslinė konceptualizacijos genezė, teorinių įžvalgų analizės ir lyginimo pagrindu identifikuoti ir susisteminti esminiai IK komponentai ir elementai, strateginių sprendimų priėmimo proceso etapai. Sudarytas teorinis intelektualio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo modelis, vizualizuojantis intelektualio kapitalo komponentų ir esminių elementų bei strateginių sprendimų priėmimo proceso sąsajas.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta mišri tyrimo strategija, kurią palaiko daugelis socialinių mokslų metodologų, t. y. kiekybinių ir kokybinių metodų integracija (Kardelis 2014, Creswell, Plano Clark, 2011; Creswell, 2014). Tokį pasirinkimą apsprendė disertacijos tyrimo tikslas ir tyrimo objektas, kurie orientuoti į organizacijų veiklos tyrimą. Tokio pobūdžio tyrimai dažniausiai atliekami pasitelkiant dviejų tipų metodus: kiekybinį ir kokybinį. Kiekybinio tyrimo metodas įgalino, taikant matematinės statistikos metodus, apskaičiuoti intelektualio kapitalo svarbą strateginių sprendimų priėmimo procesams bei, įvertinant kiekybinio tyrimo metodo objektyvumo ypatumą (Kardelis, 2014), atskleisti ir patikrinti faktus, kurie analizuojami teorijose. Tuo tarpu kokybinio tyrimo metodo pasirinkimą lėmė siekis giliau pažinti tiriamą objektą iš tiriamųjų perspektyvos (Ragin, Amoroso, 2011). Atliekant ekspertinį vertinimą siekiama įvertinti kiekvieno intelektualio kapitalo elemento svarbumą strateginių sprendimų priėmimo proceso etapams. Gauti ekspertų vertinimai papildė kiekybinio tyrimo metodu gautus rezultatus ir sudaro galimybę analizuoti duomenis iš kelių perspektyvų bei į išsiskeltą mokslinę problemą žvelgti plačiau, tokiu būdu padidinant gautų rezultatų patikimumą ir praplečiant jų taikymo galimybių ribas.

## **Tyrimo apribojimai**

Nors intelektinis kapitalas ir strateginiai sprendimai mokslinėje erdvėje yra aktuali mokslinė problema ir šiuolaikinių organizacijų praktinės veiklos prioritetas, šių mokslinių tyrimų vis dar nėra daug. Lietuvos ir užsienio autorių moksliniuose darbuose stebimas tyrimų fragmentiškumas, o intelektualio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo, IK komponentų bei jų elementų svarba strateginių sprendimų priėmimo procese apskritai menkai tyrinėta. Visa tai lėmė, kad rengiant tyrimo instrumentarijų pasigesta tyrimų ir juose taikytų metodikų, kuriomis galima būtų pasiremti.

Tiriant intelektualio kapitalo svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese dėl duomenų gausos buvo apsiribota analize atsižvelgiant į vadovų lygius bei atsiribota nuo respondentų nuomonių analizės pagal įvairius demografinius duomenis. Tai galėtų būti tolesnių tyrimų perspektyva siekiant atskleisti platesnį tyrimo kontekstą, taip pat – tyrimą plečiant kituose sektoriuose.

### **Mokslinis darbo naujumas, teorinė ir praktinė reikšmė:**

- Patikslinta intelektualio kapitalo apibrėžtis įvedant ir akcentuojant organizacijos strateginio dėmens kaip esminės dedamosios, siekiant efektyvaus valdymo, kuriančio organizacijai pridėtinę vertę, svarbą;
- Atlikta IK konceptualių požiūrių analizė ir empirinių tyrimų apžvalga bei patikslintos intelektualio kapitalo komponentų apibrėžtys;
- Išryškintas intelektualio kapitalo tyrimų įvairiapusiškumas ir tarpdisciplininkiškumas bei identifikuotos mokslinių tyrimų spragos siekiant visuminio požiūrio, suteikiančio galimybę į organizacijos nematerialiuosius išteklius žvelgti integruotai ir vertinti juos iš platesnės ilgalaikės organizacijos strateginės plėtros perspektyvos, atliepančios šiandieninės dinamiškos aplinkos poreikius;
- Išskirti ir teoriškai pagrįsti esminiai intelektualio kapitalo komponentų elementai. Tokia tyrimo kryptis, kai ne tik



įtraukiamas strateginis matmuo kaip esminis komponentas, bet ir išskiriama intelektualinio kapitalo elementų svarba strateginių sprendimų priėmimo procese, praplečia intelektualinio kapitalo tyrimų lauką;

- Išskirti ir teoriškai pagrįsti strateginių sprendimų priėmimo proceso etapai;
- Sudarytas teorinis modelis, kuris papildys mokslinius tyrimus naujomis išvalgomis bei atlieps strateginiuose dokumentuose iškeltų esminių krypčių įgyvendinimo siekiamybę, o praktinio jo pritaikymo perspektyva suteiks realią galimybę empiriškai įvertinti intelektualinio kapitalo svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese, sėkmingiau įgyvendinti strateginius tikslus ir taip užtikrinti konkurencingumą, veiklos efektyvumo didinimą besikeičiančios aplinkos sąlygomis.

### **Disertacijos struktūra**

Disertacijos tikslas ir uždaviniai lėmė disertacijos loginės struktūros konstrukciją. Pirmojoje disertacijos dalyje pateikiama atlikta IK raiškos verslo strateginės plėtros kontekste analizė, akcentuojant intelektualinio konkurencingumo, intelektualinio kapitalo ir kompetencijomis paremtų strateginių sprendimų reikšmę siekiant strateginės organizacijos plėtros. Aplinkos dinamiškumas vertinamas kaip būtinybė teoriniame konceptualiaame bei praktiniame taikomajame lygmenyse ieškoti naujų būdų ir metodų, kaip reaguoti į pokyčius. Pabrėžiama, kad aktuali mokslinė problema yra teoriškai grįsto holistinio požiūrio reikšmė atsižvelgiant ne tik į naujų vadybos krypčių bei organizacijos veiklų radimąsi, bet ir į jų tarpusavio sąveiką bei intelektualinio kapitalo elementų veiksmingumą priimančiam strateginiams sprendimams, kurie padeda užtikrinti organizacijos konkurencinį pranašumą.

Atsižvelgiant į tai, kad mokslinėse publikacijose dažnai formuluojamos moksliniais tyrimais nepatvirtintos abstrakčios prielaidos, jog intelektualinis kapitalas yra svarbus organizacijos

strateginei plėtrai ir daro poveikį strateginiams sprendimams, tačiau nėra užpildyta spraga, susijusi su esminių intelektualio kapitalo elementų išskyrimu siekiant nustatyti jų svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese, antrojoje disertacijos dalyje pateikiama intelektualio kapitalo apibrėžčių, intelektualio kapitalo komponentų ir jų elementų, strateginių sprendimų priėmimo proceso etapų sisteminė analizė. Remiantis konceptualių įžvalgų analize ir sisteminimu sudarytas teorinis intelektualio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo modelis.

Trečiojoje disertacijos dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija ir metodika, pagrindžianti disertacijoje atliekamą mokslinį tyrimą, filosofinę jo prielaidą, tyrimo ir instrumentų pasirinkimą, tyrimo organizavimą. Taip pat pristatoma kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatų analizė bei pateikiamos tyrimo išvados.

### **Išvados**

1. Šiame disertaciniame darbe formuluojamas tikslas atspindi aktualią mokslinę problemą. Ją lemia aplinkos, vadybinės veiklos pokyčiai, kurie skatina naujai suvokti organizacijų verslo plėtrą, atsižvelgiant į ilgalaikę strateginę perspektyvą, akcentuojant intelektualio kapitalo raiškas, jų svarbos reikšmę, priimant tinkamus strateginius sprendimus, ir taip užtikrinant kokybiškus ir ilgalaikius organizacijos pokyčius. Požiūris į intelektualinį kapitalą dažniausiai remiasi verte ir naudą turinčio, žiniomis grįsto išteklius apibrėžtimis, kurių efektyvus valdymas leidžia sukurti organizacijai didelę pridėtinę vertę.

2. Atliktas teorinis tyrimas atskleidė, kad požiūris į intelektualinį kapitalą nuolat kito apimdamas vis platesnį mokslinių tyrimų lauką. Matoma mokslinių tyrimų slinktis, kai vis dažniau tiriamas intelektualio kapitalo santykis su kitomis organizacijos veiklomis, akcentuojant, kad jų sąveika gali sukurti organizacijai didesnę pridėtinę vertę. Pabrėžiama strateginio požiūrio svarba valdant nematerialiuosius organizacijos išteklius kaip visumą, siekiant įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus, organizacijos veiklos

ilgalaikio ir kokybiško rezultatyvumo, tačiau tokio pobūdžio moksliskai grįstų teorinių ir empirinių tyrimų dar stokojama.

3. Teorinių požiūrių analizės pagrindu nustatyta, kad daugumoje apibrėžčių akcentuojama, jog intelektinis kapitalas, tai turtas, kuris susideda iš intelektinės, su žmogaus mąstymu, sprendimų priėmimu susijusios veiklos ir jos rezultatų, kurie sąlygoja vertės kūrimą. Organizacinė intelektinio kapitalo sampratos raiška, orientuota į organizacijos kaip visumos suvokimą, kuomet įvairių lygių darbuotojai, organizacinės struktūros telkiasi organizacijos intelektinio kapitalo kūrime. Tarpdiscipliniškoje ir daugiareikšmėje intelektinio kapitalo sąvokų ir apibrėžčių bei jų interpretacijų aibėje disertacijos autorius atlikto mokslinio tyrimo rezultatas – patikslinta organizacijos intelektinio kapitalo apibrėžties definiciją: organizacijos intelektinis kapitalas, tai darbuotojų kompetencijų visuma, kurių raišką ir pritaikymą sąlygoja organizacijos kultūra, modernios informacinės technologijos, santykiai su vidine ir išorine organizacijos aplinka, siekiant įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus ir įgyti konkurencinį pranašumą.

4. Nustatyta, kad intelektinio kapitalo tyrimai ryškina jų slinkti link intelektinio kapitalo tridimensinės struktūros (žmogiškasis, struktūrinis ir santykių kapitalas), kurių kiekvienas komponentas turi funkcinės savybes, generuojančias vertę organizacijai. Intelektinio kapitalo kreiptis dinamiška ir orientuota į rezultatą – inovacijų kūrimą, organizacijos strateginių tikslų realizavimą, strateginę plėtrą ir konkurencinį pranašumą. IK komponentai ir jų elementai yra pagrindas suprasti ir vertinti IK svarbą organizacijos strateginių sprendimų priėmimo procese, užtikrinant strateginių problemų kaip esminių pasirinkimų kokybišką sprendimą.

5. Atlikta intelektinio kapitalo komponentų ir elementų raiškos sisteminė analizė, suformuota konceptualiai grįsta IK komponentų ir jų elementų aibė, esminiai strateginių sprendimų priėmimo proceso etapai įgalino sudaryti teorinį modelį, praplečiantį mokslinių tyrimų

ribas intelektualinio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo dimensijomis.

- Intelektinio kapitalo dimensija, tai nematerialūs organizacijos ištekliai, kurių pagrindiniai komponentai: žmogiškasis; struktūrinis; santykių kapitalas. Intelektinio kapitalo esminiai elementai: kompetencijos; mokymasis; kultūra; informacinės sistemos ir duomenų bazės; dokumentai; klientai; verslo partneriai ir tiekėjai; įvaizdis ir reputacija. Organizacijos pridėtinės vertės kūrimo aspektu atskirų dedamųjų vertinimas turi būti tiek individualus tiek ir visuminis.
- Strateginių sprendimų priėmimo dimensija apima strateginių sprendimų priėmimo procesą ir jo nuoseklaus įgyvendinimo etapus, siekiant priimti kompetencijomis grįstus strateginius sprendimus. Formuluojuama teorinio lygmens prielaida – siekiant organizacijos strateginės plėtros, kuri užtikrintų pridėtinės vertės kūrimą, būtinas intelektualinio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo sąsajumas.
- Sudarytas teorinis intelektualinio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo modelis, išskirtos atskiros intelektualinio kapitalo komponentų bei jų elementų dedamosios. Jų ryšys su strateginių sprendimų priėmimo proceso etapais sudarys galimybę nustatyti intelektualinio kapitalo elementų svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese.

6. Teoriniame lygmenyje sudaryto teorinio intelektualinio kapitalo ir strateginių sprendimų priėmimo modelio praktinį reikšmingumą atskleidžia empirinio tyrimo metu gauti rezultatai pagal pirmo lygio latentinius faktorius įvertinant statistinį reikšmingumą:

1. Nustatyta, kad visų vadovų nuomone strateginių sprendimų priėmimo procesui svarbiausia:

- A. Situacijos analizei – komunikacija su klientais, periodiškai vadovų susitikimai, informacinės sistemos ir duomenų bazės, komunikacija su partneriais ir tiekėjais;
  - B. Tikslų nustatymui – vadovų strateginės kompetencijos, vadovų mokymasis įgyjant strategines kompetencijas, verslo analitikos sistemos, reguliarius grįžtamasis ryšys iš darbuotojų;
  - C. Alternatyvų suformulavimui – vadovų mokymasis įgyjant strategines kompetencijas, komunikacija su klientais, vadovų savitos kompetencijos;
  - D. Sprendimų priėmimui – komunikacija su klientais, vadovų mokymasis įgyjant profesines kompetencijas, vadovų mokymasis įgyjant strategines kompetencijas;
  - E. Sprendimų įgyvendinimui ir kontrolei – vadovų savitos kompetencijos, reguliarius grįžtamasis ryšys iš darbuotojų, vadovų profesinės kompetencijos.
2. Nustatyta, kad aukščiausio lygio vadovų nuomone strateginių sprendimų priėmimo procesui svarbiausia:
- A. Situacijos analizei – vadovų mokymasis įgyjant strategines kompetencijas, komunikacija su klientais, komunikacija su partneriais ir tiekėjais;
  - B. Tikslų nustatymui – vadovų strateginės kompetencijos, verslo analitikos sistemos, komunikacija su klientais;
  - C. Alternatyvų suformulavimui – vadovų mokymasis įgyjant strategines kompetencijas, komunikacija su klientais, vadovų profesinės kompetencijos;
  - D. Sprendimų priėmimui – komunikacija su klientais, periodiškai vadovų susitikimai, verslo analitikos sistemos;
  - E. Sprendimų įgyvendinimui ir kontrolei – vadovų profesinės kompetencijos, grįžtamasis ryšys iš darbuotojų.
3. Nustatyta, kad filialo lygio vadovų nuomone strateginių sprendimų priėmimo procesui svarbiausia:

- A. Situacijos analizei – vadovų mokymasis įgyjant strategines kompetencijas, komunikacija su klientais, vadovų strateginės kompetencijos, periodiškai vadovų susitikimai;
  - B. Tikslų nustatymui – vadovų strateginės kompetencijos, vadovų mokymasis įgyjant strategines kompetencijas, komunikacija su partneriais ir tiekėjais;
  - C. Alternatyvų suformulavimui – vadovų savitosios kompetencijos, vadovų strateginės kompetencijos, vadovų mokymasis įgyjant strategines kompetencijas;
  - D. Sprendimų priėmimui – vadovų profesinės kompetencijos, vadovų mokymasis įgyjant profesines kompetencijas, vadovų mokymasis įgyjant strategines kompetencijas;
  - E. Sprendimų įgyvendinimui ir kontrolei – vadovų savitosios kompetencijos, komunikacija su partneriais ir tiekėjais, vadovų profesinės kompetencijos.
4. Nustatyta, kad funkcinio lygio vadovų nuomone strateginių sprendimų priėmimo procesui svarbiausia:
- A. Situacijos analizei – informacinės sistemos ir duomenų bazės, periodiškai vadovų susitikimai, komunikacija su klientais;
  - B. Tikslų nustatymui – reguliarius grįžtamasis ryšys iš darbuotojų, vadovų savitosios kompetencijos, vadovų strateginės kompetencijos;
  - C. Alternatyvų suformulavimui – vadovų savitosios kompetencijos, vadovų strateginės kompetencijos, vadovų profesinės kompetencijos;
  - D. Sprendimų priėmimui – komunikacija su klientais, vadovų mokymasis įgyjant profesines kompetencijas, informacinės sistemos ir duomenų bazės;
  - E. Sprendimų įgyvendinimui ir kontrolei – vadovų profesinės kompetencijos, reguliarius grįžtamasis ryšys iš darbuotojų, vadovų mokymasis įgyjant savitas kompetencijas.

7. Rezultatai pagal antro lygio latentinius faktorius įvertinant statistinį reikšmingumą:

1. Nustatyta, kad visų vadovų nuomone strateginių sprendimų priėmimo procesui svarbiausia:

- A. Situacijos analizei – klientai, kultūra, verslo partneriai ir tiekėjai, įvaizdis ir reputacija;
- B. Tikslų nustatymui – kultūra, kompetencijos, mokymasis, duomenų bazės;
- C. Alternatyvų suformulavimui – kompetencijos, klientai, mokymasis, verslo partneriai ir tiekėjai;
- D. Sprendimų priėmimui – klientai, verslo partneriai ir tiekėjai, kompetencijos, mokymasis;
- E. Sprendimų įgyvendinimui ir kontrolei – kompetencijos, mokymasis kultūra, verslo partneriai ir tiekėjai

2. Nustatyta, kad aukščiausio lygio vadovų nuomone strateginių sprendimų priėmimo procesui svarbiausia:

- A. Situacijos analizei – verslo partneriai ir tiekėjai, klientai, informacinės sistemos ir duomenų bazės, kultūra;
- B. Tikslų nustatymui – klientai, verslo partneriai ir tiekėjai, kultūra, informacinės sistemos ir duomenų bazės, mokymasis, kompetencijos;
- C. Alternatyvų suformulavimui – klientai, verslo partneriai ir tiekėjai, mokymasis;
- D. Sprendimų priėmimui – klientai, kultūra;
- E. Sprendimų įgyvendinimui ir kontrolei – kompetencijos, informacinės sistemos ir duomenų bazės, mokymasis, kultūra.

3. Nustatyta, kad filialo lygio vadovų nuomone strateginių sprendimų priėmimo procesui svarbiausia:

- A. Situacijos analizei – verslo partneriai ir tiekėjai, klientai, kompetencijos, kultūra, mokymasis, įvaizdis ir reputacija, informacinės sistemos ir duomenų bazės;

- B. Tikslų nustatymui – verslo partneriai ir tiekėjai, kompetencijos, mokymasis;
  - C. Alternatyvų suformulavimui – kompetencijos, verslo partneriai ir tiekėjai;
  - D. Sprendimų priėmimui – verslo partneriai ir tiekėjai, mokymasis, informacinės sistemos ir duomenų bazės, kompetencijos, klientai;
  - E. Sprendimų įgyvendinimui ir kontrolei – kompetencijos, verslo partneriai ir tiekėjai, kultūra, mokymasis.
4. Nustatyta, kad funkcinio lygio vadovų nuomone strateginių sprendimų priėmimo procesui svarbiausia:

- A. Situacijos analizei – įvaizdis ir reputacija, klientai, kultūra, kompetencijos, informacinės sistemos ir duomenų bazės;
- B. Tikslų nustatymui – kultūra, įvaizdis ir reputacija, kompetencijos, informacinės sistemos ir duomenų bazės, mokymasis;
- C. Alternatyvų suformulavimui – klientai, mokymasis, kompetencijos, kultūra;
- D. Sprendimų priėmimui – verslo partneriai ir tiekėjai, klientai, mokymasis;
- E. Sprendimų įgyvendinimui ir kontrolei – kultūra, mokymasis, kompetencijos, verslo partneriai ir tiekėjai.

8. Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad jie patvirtina esmines teorinių ir empirinių tyrimų nuostatas, jog visi IK komponentai yra tarpusavyje susiję ir vienas kitą papildo. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kurie IK komponentai ir elementai turi didesnę įtaką strateginių sprendimų priėmimo proceso etapams ir į kuriuos organizacijų vadovams svarbu atsižvelgti, siekiant organizacijos strateginės plėtros bei konkurencinio pranašumo dinamiškoje verslo aplinkoje.

9. Vertinant ekspertinio vertinimo rezultatus kiekybinio tyrimo gautų rezultatų kontekste, galima konstatuoti, kad vertinimo rezultatai gana panašūs – svarbiausiais IK elementais išskiriamos



kompetencijos, mokymasis, informacinės sistemos ir duomenų bazės. Vertinat išsiskiriančius požymius pažymėtina, kad IT sektoriaus vadovai labiau akcentavo informacinių sistemų ir duomenų bazių, klientų, verslo partnerių ir tiekėjų svarbą. Tai galima būtų grįsti ir kitų mokslininkų išvalgomis, kuriose teigiama, kad IT sektorius, kuris yra vienas iš moderniausių ir pasižymintis novatoriškumu, sprendimų priėmimo procesuose ryškina struktūrinio intelektualinio kapitalo dedamosios svarbą.

Ekspertinis vertinimas išryškino kultūros, kuri daro didelį poveikį sprendimų priėmimo procesui, svarbą, pabrėžiant bendravimo ir bendradarbiavimo, verslo bendruomenių kūrimo aspektus, kurie užtikrina organizacijų veiklos efektyvumą. Tokie ekspertų vertinimai, pagrįsti ir mokslinių tyrimų išvalgomis, galėtų būti rekomendacijos įmonių vadovams atkreipti dėmesį į kultūros kaip centrinio branduolio, jungiančio kitus IK komponentus, ir kaip daugialypio reiškinio svarbą.

## **Approbation and dissemination of research results**

Publications in scientific journals:

BRONIUKAITIS R. (2018). Intellectual Capital in the Context of Strategic Development of Business. *Theory and Practice of Accounting*, volumes17-18, p.18-28.

BRONIUKAITIS R. (2018). Elements of Intellectual Capital and their Importance in the Process of Strategic Decision-Making. *Theoretical and Applied Issues of Economics*. ISSN 2617-8044. Taras Shevchenko National University of Kyiv. 2017, p. 34-43.

KUČINSKIENĖ M., BRONIUKAITIS R. (2017). Intellectual Capital and Strategic Decisions: an Integral Approach. *Information Sciences* No. 78, p.53-65.

Papers at international and national scientific conferences:

Paper “Intellectual Capital and its Elements in the Strategic Decision-Making Process”. *The 18th International Conference on Competitiveness of the National Economy*, October 4-5, 2018, Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.

Paper “The Influence of the Organizational Intellectual Capital on the Strategic Decision-Making Process”, *Manifestations of Theory and Practice of Information and Communication 2018*, March 23, 2018, Vilnius University, Vilnius.

Paper “Intellectual Capital: Influence of the Process of Strategic Decision-Making on Creating Added Value in Organisations”, international conference *Accounting, Audit, Analysis: Science and Studies Retrospective and Perspective*, February 8-9, 2018, Vilnius University, Vilnius.

Paper “Intellectual Capital and Strategic Management: an Integral Approach”, *Manifestation of Theory and Practice of Information and Communication*, March 24, 2017, Vilnius University, Vilnius.

The volume of the dissertation is 280 pages, there are 62 tables; 22 figures, 29 annexes. The list of literature consists of 284 sources.

SHORT INFORMATION ABOUT AUTHOR / TRUMPOS  
ŽINIOS APIE AUTORIŲ

**Education :**

<b>Date of graduation</b>	<b>Institution</b>	<b>Qualification acquired</b>
2015- 2019	Vilnius university/Vilniaus universitetas	Doctoral studies at the Faculty of Economics and Business Administration / Doktorantūros studijos Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultete
2015	Vilnius university/Vilniaus universitetas	Master of Finance
2013	Vilnius university/ Vilniaus universitetas	Bachelor of Management and Business Administration

**Professional experience:**

<b>Period</b>	<b>Place</b>	<b>Position</b>
2015 till now/2015 iki dabar	Vilnius university, Faculty of Economics and Business Administration , Department of Business /Vilniaus universitetas Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Verslo katedra	Junior assistant/Jaunesnysis asistentas
2015 till now/2015 iki dabar	Samsung Electronics Baltics	B2B Key account manager /B2B pardavimų vadovas Lietuvoje
2013-2015	Samsung Electronics Baltics	B2B Partner program manager Baltics /B2B Partnerių programos vadovas Baltijos šalims

Vilniaus universiteto leidykla  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
El. p. [info@leidykla.vu.lt](mailto:info@leidykla.vu.lt),  
[www.leidykla.vu.lt](http://www.leidykla.vu.lt)  
Tiražas 35 egz.