

Системите за управленски контрол през призмата на интелектуалния капитал

Management Control Systems from Intellectual Capital Perspective

Lidia Galabova

*Department of Management, Technical University, Sofia, Bulgaria
E-mail: lgalabova@tu-sofia.bg*

Mina Daskalova

*Department of Management, Technical University, Sofia, Bulgaria
E-mail :minadaskalova@tu-sofia.bg*

Abstract – Management Control (MC) is aimed at supporting effective and efficient implementation of organisational strategy. However, Management Control System (MCS) applied at present cannot totally ensure the achievement of the organisational goals, as they are applied by human beings on other human beings. The impact of the human factor sets specific requirements and has specific features. This is why new ways for improvement of the traditionally applied MCS are needed. Intellectual capital (IC) theory provides valuable insights reflecting the impact and the management of the human factor. The paper is aimed at investigating how the components of the IC can be embedded in MCS. It analyses how they can be applied to support the effective and efficient application of the MCS, ensuring the achievement of the organisational strategic goals.

Keywords – Management Control Systems, Intellectual Capital, Intangible Assets.

I. РОЛЯ НА СИСТЕМИТЕ ЗА УПРАВЛЕНСКИ КОНТРОЛ В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Управленският контрол е съвременна концепция, предназначена да подпомогне мениджърите да управляват ефективно дейността и ръководят организацията така, че да бъде реализирана разработената стратегия. Системите за управленски контрол са формални, базирани на информационни потоци практики и процедури. Тяхната основна роля е да осигурят съдействието на човешкия фактор и да гарантират активното му участие при реализиране на стратегията на организацията [1, 2].

В литературата различни автори [3, 4, 5, 6] се обединяват около виждането, че управленският контрол е съществена част от стратегическия мениджмънт, без която не биха могли да бъдат реализирани стратегическите цели. Това е така защото, чрез прилагането на различни управленски техники, като мониторинг, събиране, обработване и предаване на информация и комуникация, управленският контрол подпомага мениджмънта в реализирането на стратегия.

Традиционно, управленската теория насочва своето внимание върху изучаване, измерване и оценка на показатели, основаващи се на физическия и/или финансовия капитал. Той служи като база за взимане на управленски решения относно оптимизиране на резултатите от стопанската дейност. По-голямата част от системите за управленски контрол основно са свързани с наблюдение и контрол върху финансовите потоци от една страна и от друга, измерват и оценяват различните аспекти от дейността, отчитайки финансовите параметри.

През годините управленската теория и практика търпи развитие. Все по-широко признание в научните разработки намира схващането, че е необходимо да бъде разширен обхватът на управленският контрол, като в него бъдат включени и елементи на обкръжаващата среда. За разлика от по-ранните проучвания на автори като Антони [7], при които управленският контрол се основава на счетоводна концептуална рамка, в съвременните разработки се стига до заключението, че е необходим един по-широк поглед, който налага отчитане влиянието на невявните активи и по-специално интелектуалния капитал [4, 8].

Възприемайки променените изисквания, редица автори като например Саймън [6] включват в рамката на управленския контрол, редица нефинансови показатели, оказващи влияние върху и отчитащи ефекта от дейността на организацията. Също така, в управленската литература и практиката се появяват и нови модели за отчитане на резултатите от дейността, каквато например е Балансираната карта от показатели на Каплан и Нортън [9]. В нея, нефинансови показатели, като допитване до клиентите и иновационен потенциал на организацията, намират място в измерване на резултатите от дейността, заедно с традиционните показатели от финансовите отчети. Това доказва признаването на влиянието на интелектуални капитал и невявните активи върху стратегическото развитие на организацията [10].

Актуалността на настоящия анализ се обосновава от обективно нарастващата нужда от адекватни на променящата се обкръжаваща среда системи за управленски контрол. Налагащата се във все по-голяма степен през последните години икономика, основана на знанието, налага да се обърне внимание на редица по-слабо засягани в миналото фактори фактори, водещи организациите до успех, сред които все по-явно се открояват нематериалните активи. Това води до включването в състава на контролируемите параметри, които до сега са били главно финансови, на нови такива, имащи нематериален характер, получили популярност през последните години под името неяви активи. Руус и др. [11] определят неявните активи като знание, което не може да бъде определено или формализирано. Тези активи включват и т. нар. *интелектуален капитал*.

Редица изследователи споделят виждането [9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17], че *интелектуалният капитал (ИК)* има съществен принос в процеса на генериране на стойност при осъществяване на дейността на предприятията. ИК е акумулираното познание на неговите служители и практическото прилагане на това познание в процеса на работа или под формата на различни обекти на интелектуална собственост като например търговски имена, марки и процеси [18]. Според Едвинсон, той е свързан с „*притежаването на знания, практически опит, технология на работа, отношения с клиентите и професионални умения, които дават конкурентно предимство на пазара*” [19].

Необходимо е да се обърне внимание, че от гледна точка на управлението на предприятията е важно само знанието, което потенциално води до генериране на печалба [16]. Това дава основание да се смята, че по своята същност интелектуалният капитал е знание, което е превърнато в стойност.

Точно тази особеност на интелектуалния капитал поражда интерес към анализиране на взаимовръзката му със системите за управленски контрол, чието основно предназначение е осигуряване на безпроблемна реализация на поставените стратегически цели. Необходимостта от преосмисляне на използваните от мениджмънта техники за измерване и оценка на резултатите от дейността се отнася в значителна степен и за страни като България, чийто системи за управленски контрол изцяло са ориентирани към прилагането на финансови модели и показатели.

Въпреки това може да се твърди, че към настоящия момент вече е налице промяна във възгледите по отношение на съдържанието на целевата функция от гледна точка на теорията на заинтересованите страни. Утвърждава се ролята на контрола, като средство за обратна връзка в процеса на стратегическото планиране. Това извежда на преден план включването в стойността на нова категория активи – нематериалните, които все повече увеличават свята значимост.

Независимо от факта, че неявните активи и интелектуалния капитал намират приложение в научните изследвания и се възприемат, като фактори от стратегическо значение, все още не е проучено задълбочено как те могат да бъдат включени, като съставна част на системата за управленски контрол.

Целта на настоящия доклад е да установи имат ли проявление елементите на интелектуалния капитал в системата за управленски контрол и как те могат да бъдат интегрирани в нея, така че да подпомогнат ефективното и, и ефикасно прилагане, с цел реализиране на стратегическите цели на организацията.

II. МЯСТО И РОЛЯ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИЯ КАПИТАЛ В СИСТЕМИТЕ ЗА УПРАВЛЕНСКИ КОНТРОЛ

A. Модел на Саймън – Лостове за контрол (*Lever of Control*)

Според модела на Саймън, който той е нарекъл Лостове за контрол (*Lever of Control*) [6] реализирането на стратегията на организацията може да бъде постигнато, чрез интегрирането на четири различни по своя вид под-системи, които представляват различните лостове за контрол.

Моделът на Саймън е изграден на основата на системния подход и по-специално на широкоразпространеното виждане за организациите като отворени системи. Според него организацията е отворена система, състояща се от подсистеми, които активно взаимодействат по между си и с обкръжаващата среда.

Четири под-системи, формиращи лостовете за контрол са:

- *Ценностни системи* – свързани са с основните ценности и имат за цел да вдъхновяват и управляват търсенето на нови възможности.
- *Диагностични системи* – свързани са с определението на критични променливи, влиянето на които е ключово за изпълнение на дейността.
- *Системи на взаимодействията* – свързани са с неопределеността, характерна за обкръжаващата среда.
- *Ограничаващи системи* – имат за цел да ограничат рисковете от неетично поведение и незаконни действия.

Моделът на Саймън умело комбинира изпълнението на стратегията с механизъм за контрол, чрез който се следи постигането на поставените стратегически цели от гледна точка на представените под-системи. Тъй като тези под-системи разглеждат една и съща организация от различни гледни точки, те са тясно свързани по между си и взаимно се допълват. Поради тази причина, за да се гарантира успешното прилагане на модела е необходимо да бъдат прилагани едновременно. Модел за управленски контрол на Саймън кара мениджърите

непрекъснато да се стремят към постигане на баланс между високите нива на креативност и иновативност, и необходимото равнище на контрол. По този начин се гарантира успех на дадената организация в резултат на успешна реализация на нейната стратегия.

Б. Неявни активи и Интелектуален капитал

Често срещана форма, под която неявните активи се проявяват е начинът, по който организацията се възприема от неговите настоящи и потенциални партньори, клиенти, доставчици, служители и др. заинтересовани страни. В някои случаи това е видимо под формата на изградена търговска марка, разпознаваемо ноу-хау, интелектуална собственост и др. Реално, изброеното по-горе обхваща само част от неявните активи. Това се дължи на факта, че както и физическите, така и неявните активи са резултат от проявените знания на хората – а те биват явни и т. нар. неявни знания. Една част от знанията могат да бъдат извлечени и формализирани, но има и една част, която е неосезаема – въпреки това, тя е не малко значима. Дори на моменти може да се окаже, че има по-голям процентен дял в процеса на генериране на стойност.

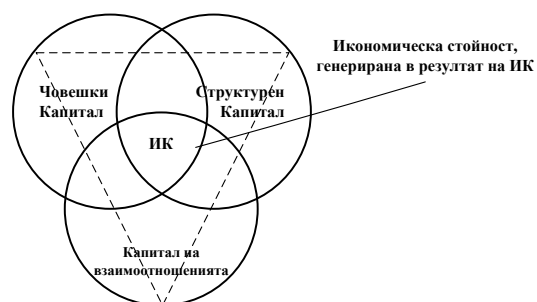
Понастоящем основните финансови документи, чрез които официално се отчита дейността на една организация се съдържат в годишния финансов отчет - т.е. все активи, които имат физическо или финансово изражение. На практика се оказва, че има нещо друго – много по-важно в процеса на генериране на стойност, като например хората, с техните знания, умения, отношение, желание за развитие, способността за справяне с работата, усещането им за удовлетвореност, създадената организация на работа в една стопанска организация – проявена чрез организационната структура, взаимовръзките с клиенти, партньори и доставчици.

Съществуват най-различни дефиниции за интелектуален капитал. Една от дефинициите, която се налага през последните десетилетия, е възприетата от проекта, финансиран от Европейската комисия за изясняване на същността на интелектуалния капитал – МЕРИТУМ [20] (2002). Според нея интелектуалният капитал е сложен, динамично променящ се компонент на генерирането на икономическа стойност, съставен от три взаимосвързани и взаимно зависими елемента – *човешки капитал (ЧК)*, *структурен капитал (СК)* и *капитал на отношенията (КВ)*:

- *Човешки капитал* – свързан с човешките ресурси; обхваща компетентността на индивида, личното отношение, уменията, знанията (явни и неявни), опита, личните мрежи от контакти, чувството за ангажираност и мотивацията, здравето (физическо и психическо), усещането за удовлетвореност от работата, и др.;
- *Структурен капитал* – обхваща структурата на организацията, организационната култура,

признанието, системите за оценка и възнаграждение, интелектуалната собственост, системите за управление, информация и др.;

- *Капитал на взаимоотношенията* – описва въздействието на търговската марка, името, социалната репутация на организацията, всички взаимовръзки, които тя има с различни заинтересовани страни (stakeholders – б.а.), напр.: клиенти, доставчици, партньори, собственици, инвеститори, финансови институции, търговски съюзи и т.н.



Фиг. 1 Интелектуален капитал

Важно е да се отбележи, че само когато има наличие на взаимодействие между ЧК, СК и КО и има налице трансфер на един вид капитал в друг, има наличие на интелектуален капитал и е възможно създаване на икономическа стойност [17].

Резултатите от предишни проучвания [16, 21] показват, че човешкият капитал е в основата на останалите два. Според ръководния персонал на 42 стопански организации, които спадат към групата на малките и средните предприятия и включват представители на три страни – България, Финландия и Шотландия, в противоречие с популярното сред широката общественост схващане за значимостта на придобитото образование и специфичните умения и опит като част от ЧК, повечето от тях оценяват като по-важни желанието за по-нататъшно развитие, потенциала за придобиване на нови знания и отношението към работата. Според тях специфичните за професията знания могат да бъдат научени, но отношението към работата и желанието за развитие или са част от човека, или не [17]. Следователно те не подлежат на промяна и затова е важно тяхното наличие да бъде оценено предварително. Същевременно те играят важна роля при реализиране на дейността на предприятието и изпълнение на неговата стратегия.

Друг съществен резултат е, че ръководителите на предприятията и в трите изследвани държави разпознава *интелектуалния капитал*, чрез неговите елементи. Най-често *човешкият капитал* се определя като критичен фактор, който подпомага генерирането на стойност. Сравнително често се отчита и ролята на *капитала на отношенията* и по-

рядко обръщат внимание на *структурния капитал* [21].

III. ИНТЕЛЕКТУАЛНИЯТ КАПИТАЛ КАТО ЧАСТ ОТ СИСТЕМИТЕ ЗА УПРАВЛЕНСКИ КОНТРОЛ

Един от основните проблеми, свързани с отчитането и измерването на интелектуалния капитал е фактът, че неговите основни елементи са трудни за формализиране и измерване. Те могат да бъдат описани чрез набор от специфични характеристики, които са по-скоро качествени по своя характер (Таблица 1).

В повечето случаи човешкият капитал се свързва с индивидуалните знания и умения на човека, с неговия опит както трудов, така и личен, а също и със специалните лични компетенции. Според думите на един български предприемач, управител на малко предприятие, по отношение на човешкия капитал особено важно е не къде хората са работили и какво образование имат, а дали са готови да научат нови неща и дали са отворени за подобно нещо. Въпросът е дали имат потенциал за бъдещо развитие. Това виждане хвърля нова светлина по отношение на ролята на хората и начина, по който да се отчита и оценява човешкия капитал. От гледна точка увеличаване стойността на организацията много по-важни се оказват потенциала и желанието за развитие, отношението към работата и съпричастността с целите и.

Именно поради тази причина в развитието на концепцията за управленския контрол все по-голямо място започва да се отнежда на човешкия капитал. В заключение на представения от Малми и Браун сравнителен анализ на съществуващите дефиниции по отношение на управленски контрол [1] е формулирано ново определение, според което той включва всички средства и системи, които мениджърите използват, за да осигурят такова поведение на служителите, което да доведе до постигането на стратегическите цели на организацията.

Доразвивайки това виждане,

ТАБЛИЦА.1 СЪСТАВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИЯ КАПИТАЛ

<i>Човешки капитал</i>	<i>Структурен капитал</i>	<i>Капитал на взаимоотношенията</i>
Индивидуални знания и умения	Организационна структура	Отношения с клиентите
Натрупан опит (трудов стаж)	Фирмена култура	Отношения с доставчиците
Лични компетенции, експертен опит	Стил на ръководене	Отношения с конкурентите
Житейски опит	Система за оценка и заплащане на труда	Репутация и имидж в обществото на предприятието
Усещане за удовлетвореност и здраве	Работен климат в предприятието	Търговска марка

Способност за работа (work ability)	Система за управление на качеството	Отношения с финансовите институции
Лично отношение към работата	Система за организация на производството	Отношения с профсъюзите
Лоялност (готовност за споделяне на опит, знания, контакти)	Способност за генериране и управление на иновации	Отношения с професионални и браншови организации
Съпричастност с целите на предприятието и мотивация	Интелектуална собственост	Насърчаване на генерирането и обмена на знания
Лични мрежи от контакти	Ноу-хау	Партньорски мрежи
Потенциал за бъдещо развитие	Информационни системи	Отношения с публичната администрация
Талант, творчество, иновативност	Бази от данни	
Способност за вземане на индивидуални решения		
Умения за работа в екип, толерантност		
Характер, природа, отношение към колегите и обществото		

На основата на представения по-горе модел на Саймън (Levers of Control) е направен анализ на възможностите за подобряване на модела чрез включване на основните елементи на интелектуалния капитал. За целта са сравнени четирите под-системи на модела на Саймън с трите съставни елемента на интелектуалния капитал. В резултат на направеното сравнение беше установено, че лостът на ценностните под-системи до голяма степен съответства на структурния капитал като включва един от основните му под елементи, а именно – организационната култура. Добре известен факт е, че тя обхваща ценности, вярвания, отношения и предположения. Това дава основание да бъде възприета като видимата част на ценностната система.

По-нататъшния анализ показва, че най-подходящия за усъвършенстване лост е този, свързан със диагностичните под-системи. Надграждането на тези системи с елементите на интелектуалния капитал ще даде възможност да се постигне подобряване, както на формалния, така и на неформалния контрол. Формалният контрол се реализира, чрез всички контролни механизми на финансовата система. Това дава основание на авторите да предложат прилагането на интелектуалния капитал като средство, което да

осигури неформалния контрол. Това виждане е предопределено от факта, че интелектуалния капитал отчита всички елементи, които не са включени във финансовите системи за контрол, но въпреки това е необходимо да бъдат контролирани. Като част от критичните променливи на диагностичните системи за контрол могат да бъдат включени повечето от елементите на интелектуалния капитал. По този начин диагностичните системи за контрол могат да бъдат усъвършенствани и могат да бъдат проектирани така, че да контролират както явните, така и неявните активи и резултати от дейността на организацията.

ТАБЛИЦА.2 ВЗАИМОВРЪЗКА ДИАГНОСТИЧНИ СИСТЕМИ И ИНТЕЛЕКТУАЛЕН КАПИТАЛ

ДИАГНОСТИЧНИ СИСТЕМИ		
Човешки капитал	Структурен капитал	Капитал на взаимоотношенията
Компетентност	Система за оценка	Репутация и имидж на предприятието
Знания	Система за мениджмънт на качеството	
Умения	Система за операционен мениджмънт	
Здраве	Система за управление на информацията	

Резултатите от анализа, свързан с лостовете на под-системите на взаимодействията показват, че дотолкова, доколкото те са свързани с организационното обучение и имат за цел да насърчават иновативността в организацията те лесно могат да бъдат свързани с интелектуалния капитал. По-задълбочения анализ на тези системи показва, че голяма част елементите на капитала на взаимоотношенията са подходящи да бъдат включени като част от системите на взаимодействията. По този начин ще се подпомагане на функционирането им посредством осигуряване на необходимата информация. Като ключови параметри в тези системи е подходящо да се използват: Отношения с клиентите; Отношения с доставчиците; Отношения с конкурентите; Отношения с финансовите институции; Отношения с професионалните организации; Отношения с профсъюзите.

Що се отнася до анализа на взаимовръзките между лоста на ограничаващите системи и интелектуалния капитал авторите считат, че той се изразява в дуалната природа на неявните активи, които могат да имат положително, но също така и отрицателно въздействие върху генерирането на стойност. Например, в някой случай липсата на контрол върху определени действия на служителите може да доведе до създаване на отрицателен имидж на организацията.

ТАБЛИЦА.3 ВЗАИМОВРЪЗКА МЕЖДУ МОДЕЛ НА САЙМЪН И ИНТЕЛЕКТУАЛНИЯ КАПИТАЛ

Система за управленски контрол	Интелектуален капитал		
	Човешки капитал	Структурен капитал	Капитал на отношенията
Ценностни системи	Отношение	Организационна култура; Призоваване и система за оценяване	
Диагностични системи	Компетентност; Лично отношение, Умения, знания, опит, мотивация	Организационни структури, Организационна култура, Призоваване и система за оценка	Марка, имидж, социална репутация, клиенти, доставчици, конкуренти
Системи на взаимодействията	Прецизен опит; Отношение, знание, умения, личностна същност	Информация	Марка, имидж, социална репутация, клиенти, доставчици, конкуренти
Ограничаващи системи	Прикриване на знание; Отклонения от етичното поведение	Лоша организационна култура	Негативен имидж

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В резултат на направеното литературно проучване и анализ се стига до извода, че в разработките, отнасящи се до системите за управленски контрол присъства разбирането за значимостта на неявните активи, проявяващи се чрез интелектуалния капитал. Това дава основание на авторите да заключат, че учените работещи в областта на системите за управленски контрол разбират значимостта на интелектуалния капитал по отношение на реализиране на стратегията и правят опити да отчетат и измерят въздействието, което той оказва върху постигане на целите на организацията. Задълбоченото литературно проучване показва, че сам по себе си управленският контрол като концепция, надхвърля границите на контрола като функция на управлението и обхваща области, различни от финансово-счетоводната. Това дава основание на авторите да търсят връзки и възможности да усъвършенстват съществуващите системи за управленски контрол чрез интегриране на елементите на интелектуалния капитал и включването им като неразделна част от него. Причина, поради която до момента няма утвърдена система за управленски контрол, в която ясно да са дефинирани и параметризирани елементите на

интелектуалния капитал е породена от факта, че те сами по себе си не подлежат на формализация и параметризация. Т.е. липсват ясно определени критерии посредством, които да се отчитат чрез количествени измерители. Ако вземем за основа концептуалната рамка за управленски контрол на Саймън (Simons Lever of Control) се вижда, че неясните активи безспорно могат да бъдат включени. В настоящия труд авторите анализират и оценяват до колко и къде в отделните компоненти на тези системи могат да бъдат отнесени елементите на интелектуалния капитал, така че да бъдат отчитани, при реализиране на контрола върху изпълнението на стратегията. От направения сравнителен анализ между описаните в модела на Саймън лостове, свързани с определени видове под-системи и елементите на интелектуалния капитал се вижда, че елементите на интелектуалния капитал могат в най-голяма степен да допринесат за развитието на диагностичните системи. Най-слаби възможности за интегриране на елементите на интелектуалния капитал има при ограничаващите системи. Именно там авторите смятат, че е необходимо в бъдеще да бъде направено по-задълбочено изследване, при което да се изходи от презумпцията, че неясните активи освен положително въздействие могат да окажат и негативно влияние върху реализиране на стратегическите цели на организацията. Тази гледна точка се обосновава от факта, че ограничаващите системи по същество имат за цел да стимулират креативност при решаване на конкретни проблеми, очертавайки граници по отношение на допустими норми на поведение. По отношение на под-системите на взаимоотношенията и под-системите на ценностите има относително съответствие, което не изключва възможността за по-нататъшно анализиране и откриване на нови възможности за включване на елементите на интелектуалния капитал в тях. Организационната култура, която се поддържа от ценностните под-системи, както и връзките с различните заинтересовани страни, които се поддържат от под-системите на взаимодействия са от съществено значение за реализирането на стратегическите цели, което дава основание за по-нататъшни опити да бъдат отчитани и контролирани.

БИБЛИОГРАФИЯ

- [1] Malmi, T., D. Brown, Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, Management Accounting Research, Volume 19, Issue 4, December 2008, pp. 287-300;
- [2] Merchant, K., Van der Stede, W., (2012) “Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives”, Financial Times, Prentice Hall, 3rd Edition.

- [3] Bedford, D., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organisations and Society*, 51, pp. 12–28.
- [4] Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organisations and Society*, 22(2), pp. 207–232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- [5] Otley, D. T., Broadbent, J. M., & Berry, A. J. (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of Management*, 6, S31–S34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00136.x>
- [6] Simon, R. (1995). *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- [7] Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Graduate School of Business Administration, Harvard University Press, Boston, MA.
- [8] Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41, 2–20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>
- [9] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- [10] Johanson, U., Ahonen, G., & Roslender, R. (2007). *Work health and management control*. Thomson Fakta AB.
- [11] Roos, G., Pike, St. and Fernström, L. (2005), *Managing Intellectual Capital in Practice*. Butterworth-Heinemann, Elsevier. USA.
- [12] Ahonen, G. (2000), “Generative and commercially exploitable intangible assets. Classification of intangibles”, *Chamber De Commerce et D’Industrie De Paris*. CR 712/2000.
- [13] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, NY.
- [14] Saint-Onge, H. (1996) “Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital”, *Strategy & Leadership*, Vol. 24 No.2, pp. 10-14.
- [15] Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- [16] Galabova, L. and Ahonen, G. (2011), “Is Intellectual Capital-Based Strategy Market-based or Resource-Based?: On Sustainable Strategy in a Knowledge-based Economy”, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 15 (4), pp. 313-327.
- [17] Гълъбова, Л. (2012), ... В
- [18] Roos, J. Roos, G., Dragonetti, N. and Edvinsson, L. (1997b), *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Business, London.
- [19] Edvinsson, L. (1997), “Developing intellectual capital at Skandia”, *Long Range Planning*, Vol. 30 No.3, pp. 366-373.
- [20] MERITUM: Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report) (2002), EU (TSER).
- [21] Galabova, L. and McKie, L. (2013), “‘The Five Fingers of My Hand’: Human Capital and Well-being in SMEs – Evidence from Bulgaria, Finland and Scotland”, *Personnel Review*, Volume 42, Issue 6, pp.662-683. ISSN 0048-3486. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-01-2012-0017>