

# STRATEGINIS VALDYMAS

2024 m. / Pavasario semestras

## Modulio anotacija

Daug jau pasakyta apie 2023 m. ir artėjančius 2024. Karas, ekonomikos sulėtėjimas, aukščiausios palūkanų normos per du dešimtmečius tai tik keletas iš paskutiniųjų metų netikėtumų. Artėjant ekonomikos sulėtėjimui kaip niekada anksčiau daugumai įmonių reikia permąstyti pasirinktą įmonės strategiją. Esminis klausimas „kaip sėkmingai konkuruoti?“ išlieka ypatingai aktualus.

**ISM Strateginio valdymo modulio siekis** - padėti vadovams suprasti atsakymus į trijose esminėse srityse:

1. Kas yra verslo strategija? Kaip ją apibūdinti? Kokie strategijos elementai yra būtini? Kokios yra verslo strategijos naudos?
2. Kaip sukurti verslo strategiją? Koks turėtų būti procesas? Kokius įrankius reikia naudoti?
3. Kaip įgyvendinti verslo strategiją? Kaip nukreipti organizaciją nauja linkme? Kokius įrankius ir priemones naudoti?

**Modulio metu** analizuojamos visos pagrindinės strateginio valdymo turinį sudarančios sritys: nuo strateginio mąstymo, bei strategijos kūrimo iki jos įgyvendinimo. Modulio metu formuojamas platus suvokimas apie organizaciją ir jos aplinką, padedantis vadovams geriau suprasti savo organizacijas.

**Strateginio valdymo modulio pagrindas** – verslo situacijų analizė. Remiantis jomis, suvokiami ir patiriami esminiai strateginio valdymo klausimai, geriausios praktikos ir teorijos. Diskusijų metu svarstomas strateginio valdymo koncepcijų ir teorijų pritaikymas realioms verslo problemoms spręsti, bei sukuriamą galimybė atsiskleisti magistrantų strateginiam mąstymui. Modulis skatina gilų ir kūrybišką strateginių problemų supratimą, bei sprendimą.

Strateginio valdymo modulyje įgyjamos žinios pritaikomos praktiškai elektroninėje verslo simuliacijoje ir tiriamajame darbe. Simuliacijos metu konkuruojančios modulio dalyvių komandos siekia tapti rinkos lyderiais ir panaudoja ne tik modulyje išmoktas žinias, bet ir visą savo patirtį.

**Modulio metu** trijų žmonių grupės atlieka tiriamąjį (konsultacinį) projektą, kurio metu sprendžia realios, vieno iš grupės narių, organizacijos strateginę problemą, panaudodami modulio metu įgytomis žiniomis.

**Strateginio modulio dalyviai** – neatsiejama mokymosi patirties dalis. Diskusijų metu skatiname kiekvieną dalyvį dalintis savo įžvalgomis, mintimis bei patirtimi. Mokymasis tampa galimybe apmastyti savo patirtį ir pasisemti žinių iš kitų Lietuvoje veikiančių verslų vadovų.

**Modulis skirtas jums**, jeigu dalyvaujate verslo strategijos kūrimo arba įgyvendinimo. Puikus strategijos suvokimas yra būtina sąlyga dirbant aukščiausių ir vidurinės grandies vadovu. Steigiantys naują verslą jame atranda konkuravimo principus ir būdus padidinti jaunos įmonės sėkmės tikimybę.

**Baigę modulį** vadovai sugeba aiškiai formuluoti savo verslo strategiją, sukurti naują strategiją visam verslui ar verslo daliai, organizuoti strategijos įgyvendinimą ir suprasti savo rolę jame.



## Pagrindinės modulio temos

- ◆ Įvadas į strateginio valdymo modulį. Strategijos apibrėžimas
- ◆ Strategijos pagrindai:
  - ◆ Verslo vieneto (konkuravimo) strategija
  - ◆ Korporatyvinė (verslų grupės) strategija
  - ◆ Strateginis mąstymas
- ◆ Strategijos kūrimas:
  - ◆ Strategijos planavimo procesas
  - ◆ Verslo etika ir socialinė atsakomybė strateginiame valdyme
  - ◆ Organizacijos tikslai
  - ◆ Išorinė organizacijos aplinkos analizė
  - ◆ Vidinė organizacijos analizė
  - ◆ Strateginių alternatyvų formavimas ir pasirinkimas
  - ◆ Strategijų formavimas mažose ir versliose organizacijose
- ◆ Strategijos įgyvendinimas:
  - ◆ Strateginių pokyčių iniciavimas organizacijose
  - ◆ Strategijos įgyvendinimo įrankiai

# 2024 m. pavasario semestro kalendorius

Vasaris / 2024					
P	A	T	K	P	Š
			1	2	3
5	6	7	8	9	10
12	13	14	15	16	17
19	20	21	22	23	24
26	27	28	29		

Kovas / 2024					
P	A	T	K	P	Š
				1	2
4	5	6	7	8	9
11	12	13	14	15	16
18	19	20	21	22	23
25	26	27	28	29	30

Balandis / 2024					
P	A	T	K	P	Š
1	2	3	4	5	6
8	9	10	11	12	13
15	16	17	18	19	20
22	23	24	25	26	27
29	30				

Gegužė / 2024					
P	A	T	K	P	Š
		1	2	3	4
6	7	8	9	10	11
13	14	15	16	17	18
20	21	22	23	24	25
27	28	29	30	31	

Birželis / 2024					
P	A	T	K	P	Š
					1
3	4	5	6	7	8
10	11	12	13	14	15
17	18	19	20	21	22
24	25	26	27	28	29

## Kalendoriaus žymėjimų reikšmės:

- Modulio užsiėmimai; 8 akademinės valandos per dieną.
- Įvadinis finansų seminaras (vakarais; pasirenkama veikla studentams, kurie prieš bet kurio modulio studijas nori susipažinti su finansų pagrindais)
- Įvadas į studijas studijuojantiems ISM pirmąjį semestrą (vakare; pasirenkama veikla)
- Socialinių tyrimų metodų seminaras (vyksta tik tam tikruose moduluose)
- Modulio baigiamieji atsiskaitymai: egzaminas ir tiriamųjų darbų pristatymai
- Modulio baigimo pažymėjimų įteikimas

## Modulio dėstytojai



### Benas Adomavičius

- Modulio vadovas, ISM Vadybos ir ekonomikos konsultantas-ekspertas
- 15 m. specializuojasi verslo ir rinkodaros strategijos konsultacijose bei moksliniuose tyrimuose
- Vadybos magistratūroje dėsto rinkodaros strategijos ir strateginio valdymo moduluose
- Sertifikuotas verslo procesų valdymo ekspertas
- Pasaulinės strateginio valdymo asociacijos narys
- „Creditinfo“ Lietuva valdybos narys
- Studijavo Northeastern University, Bostone
- Konsultuoja, skaito paskaitas, ir veda seminarus įmonėms Lietuvoje, Estijoje, Baltarusijoje, Švedijoje ir Vokietijoje



### Prof. Dr. Krzysztof Obłój

- Išskirtinis strateginio valdymo profesorius Kozminskio Universitete ir Varšuvos Universitete
- Keleto bestselerių apie strategiją autorius.
- Aukščiausio lygio mokslinių žurnalų straipsnių autorius. Žinomas lektorius
- Daugelio valdybų narys (ir pirmininkas), įskaitant stambiausios Lenkijoje draudimo įmonės (PZU SA), stambiausios naftos perdirbančios bendrovės (Orlen SA) ir media įmonės (Agora SA)
- Buvęs Lenkijos prezidento B. Komorovskio patarėjas



## Dr. Jonathan Boyd

- Baigęs prestižines doktorantūros studijas St. Andrews universitete, JK
- Buvęs ISM Etikos komisijos pirmininkas
- Parašęs eilę straipsnių prestižiniuose mokslo žurnaluose etikos ir politinės filosofijos temomis
- Dėstęs keliuose JK ir JAV universitetuose (University of Reading; University of Stirling; James Madison University; University of Connecticut; Catholic University of America)



## Dr. Nerijus Pačėsa

- Vadybos socialinių mokslų daktaras, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto docentas
- Buvęs ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto rektorius
- Buvęs UAB “Senukų prekybos centras” generalinis direktorius
- „Erudito licėjaus“ įkūrėjas ir savininkas
- Strateginio valdymo konsultantas
- Nuolat kelia kvalifikaciją įvairiuose kursuose ir seminaruose (Švedijos konsultacinės kompanijos “Meka Nova”, Danijos konsultacinės kompanijos “PA Consulting Group’s” verslo mokymo programos, “Ryšių tarp universitetų ir kompanijų studijos”, “Strateginis valdymas ir organizacinis projektavimas”, enterprenerystės studijos Harvardo verslo mokykloje ir kt. mokymai)



## Mindaugas Glodas

- Korporatyvinio valdymo ekspertas (daugiau kaip 15 metų korporacinė vadovavimo patirtis ICT srityje, Microsoft ir IBM)
- Ankstyvojo verslo etapo rizikos kapitalo fondos Nextury Ventures bendrąjįkūrėjas (drauge su Ilja Laursu, 2013 m.). Šiuo metu fondas jau yra investavęs į daugiau nei dvidešimt technologijų verslo startuolių
- Kauno technologijos universiteto tarybos narys, Žinių ekonomikos forumo Tarybos pirmininkas, Mokslo tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų Tarybos prie LR Vyriausybės narys



## Doc. Dr. Alfredas Chmieliauskas

- Doc. dr. Alfredo Chmieliauskas yra vienas iš ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto įkūrėjų ir rektorius (2014 - 2018), docentas, Lietuvos projektų vadybos asociacijos prezidentas (2004 - 2015)
- Pagrindinė dėstymo ir tyrimų sritis — projektų, programų ir portfelių valdymas, o taip pat organizacijų strategija ir pokyčių valdymas
- Vyriausybės strateginės analizės centro “Strata” valdybos narys, konsultacinės įmonės “Chmieliauskas ir partneriai” vadovas, konsultavęs ir vedęs mokymus daugiau negu 200 verslo ir vyriausybinių organizacijų Lietuvoje ir užsienyje
- Jis yra konsultavęs ir vedęs mokymus daugiau negu 200 verslo ir vyriausybinių organizacijų Lietuvoje ir užsienyje



## Philip Ammerman

- Philip Ammerman yra konsultavimo bendrovės Navigator Consulting įkūrėjas (1995 m.) ir vadovas. Ši konsultacinė bendrovė konsultuoja verslo planavimo ir investicijų valdymo klausimais Centrinėje ir Rytu Europoje, bei NVS šalyse
- Jis dalyvavo ir vadovavo investiciniams projektams, kurių bendra vertė sudaro 6 mlrd. EUR. Dirbdamas su tokiais klientais kaip European Bank for Reconstruction and Development, Consolidated Contractors, DS Smith, the Inter-American Development Bank, the Cyprus Chamber of Commerce & Industry ir daugeliu kitų

# Temų eiga

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Vasario 23-24 d. (penktadienis ir šeštadienis)	<b>MODULIO ĮVADAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Dalyvių susipažinimas</li><li>Pagrindinės strateginio valdymo sąvokos</li><li>Modulio tikslų, uždavinių ir reikalavimų pristatymas</li><li>Konsultacinio projekto (tiriomojo darbo) struktūros ir reikalavimų pristatymas</li><li>Verslo Atvejų analizė</li></ul>	16 ak. val.	Benas Adomavičius
Vasario 29 d. (antradienis) Iki 19:00	Tiriamajame darbe pasirinktos analizuoti temos probleminės srities apibrėžimas ir grupės narių sąrašas. Grupės forma turi būti užpildyta modulio tinklapyje elearning.ism.lt		
Kovo 5 d. (antradienis) Iki 18:00	Patvirtinamos tiriamųjų darbų grupės ir vadovai bei pirmųjų konsultacijų grafikas. Magistrantai informuojami elektroniniu paštu.  <b>Per vieną savaitę</b> grupės turi suderinti pirmosios konsultacijos laiką (iki 45 min. kiekvienai grupei). Konsultacijos tikslas: tiriamojo darbo problemos formulavimas ir tolimesnių veiksmų planavimas		
<b>IŠVAŽIUOJAMASIS SAVAITGALIS. 03.08-09 D. PASKAITOS VYKS DRUSKININKUOSE PASKAITOS VYKS 10:00 – 17:45 VAL.</b>			
Kovo 8 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS PAGRINDAI 1:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Strategijos planavimo procesas organizacijose</li><li>Atvejo analizė</li><li>Įvadas į verslo simuliaciją (Marketplace)</li></ul>	8 ak. val.	Benas Adomavičius



Numatoma data	Tema	Akademiinių valandų skaičius	Dėstytojas
Kovo 9 d. (šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 1:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Verslo etika ir socialinė atsakomybė strateginiame valdyme</li><li>Esminės etikos, moralės ir socialinės atsakomybės sąvokos</li><li>Etiškų sprendimų priėmimo priemonės</li><li>Socialinės atsakomybės poveikis organizacijos rezultatams</li><li>Atvejų analizė</li></ul>	8 ak. val.	Dr. Jonathan Boyd
Kovo 22 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 2:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Organizacijos misijos, vizijos, vertybių formulavimas</li><li>Organizacijos tikslų nustatymas</li><li>Tikslų struktūra ir matavimas</li></ul> Atvejo analizė	8 ak. val.	Dr. Nerijus Pačėsa
Kovo 23 d. (šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 3:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Vidinė analizė</li><li>Organizacijos stiprybių/silpnųjų identifikavimas</li><li>Vidinių konkurencinio pranašumo šaltinių identifikavimas</li><li>Atvejo analizė</li></ul>	8 ak. val.	Dr. Nerijus Pačėsa
Balandžio 12 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 4:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Strateginis išorinės aplinkos suvokimas ir analizė</li><li>Makroaplinkos ir mikroaplinkos analizė</li><li>5 jėgų modelis</li><li>Strateginių grupių žemėlapiai</li><li>Esminių sėkmės veiksnių identifikavimas</li><li>Atvejo analizė</li></ul>	8 ak. val.	Benas Adomavičius

Numatoma data	Tema	Akademiųjų valandų skaičius	Dėstytojas
Balandžio 13 d. (šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 5:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Konkurencinio pranašumo apibrėžimas ir matavimas</li><li>Verslo strategijų modeliai:<ul style="list-style-type: none"><li>M. Porterio - Bendrinės strategijos,</li><li>C. Bowman - Strategijos laikrodis,</li><li>M. Treacy ir F. Wiersema - Vertės disciplinos,</li><li>W.C. Kim, R. Mauborgne - Vertės inovacijos.</li></ul></li><li>SWOT ir TOWS matricos</li></ul>	8 ak. val.	Benas Adomavičius
Balandžio 17 d. Iki 21:00 val. (trečiadienis)	Įkelti į modulio tinklapį jūsų Marketplace simuliacijos įmonės strateginį planą		
Balandžio 24 d. Iki 21:00 val.	Tiriamųjų darbų I-asis tarpinis atsiskaitymas už analitinę darbo dalį - išorės ir vidaus veiksnių analizę iki 21:00 val. turi būti įkelta į elearning.ism.lt sistemą.  Neatlikus šios užduoties laiku, galutinis tiriamojo darbo įvertinimas mažinamas 1 balu. Darbo vadovas per antrąją tiriamojo darbo konsultaciją įsipareigoja pateikti atliktos užduoties komentarus. Per vieną savaitę nuo darbo įkėlimo d. studentai turi suderinti ir atlikti antrąją tiriamojo darbo konsultaciją (30 min. kiekvienai grupei paskirtu laiku). Konsultacijos tikslas: aptariama paskutiniam tarpiniam atsiskaitymui pateikta medžiaga bei užduotys kitam tarpiniam atsiskaitymui.		
Balandžio 26-27 d. (penktadienis ir šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS 1-2:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Strategijos įgyvendinimo valdymas ir kontrolės mechanizmai</li><li>Kontrolės svertų modelis</li><li>Verslo atvejų aptarimas</li></ul>	16 ak. val.	Philip Ammerman
Gegužės 10 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS PAGRINDAI 1:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Konkurencinio pranašumo šaltiniai</li><li>Verslo vieneto lygmens (konkuravimo) strategija – II dalis</li><li>Verslo atvejo aptarimas</li></ul>	8 ak. val.	Benas Adomavičius

Numatoma data	Tema	Akademiųjų valandų skaičius	Dėstytojas
Gegužės 11 d. (šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS 3:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Strategijų formavimas startuoliuose ir versloje organizacijose</li><li>• Startuolių ypatumai<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektuacija (angl. effectuation)</li><li>• Dizaino mąstymas (angl. design thinking)</li><li>• Lieknieji startuoliai</li><li>• Paslaugų dizainas</li></ul></li><li>• Verslo modelio naudojimas strategijoje</li></ul>	8 ak. val.	Mindaugas Glodas
Gegužės 24 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS PAGRINDAI 2:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Strateginis mąstymas</li><li>• Strateginių sąvokų atpažinimas</li><li>• Riboto mąstymo elementai apsunkinantys strateginius sprendimus</li></ul> Verslo atvejų aptarimas	8 ak. val.	Prof. Krzysztof Obłój
Gegužės 25 d. (šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS PAGRINDAI 3:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verslų grupės (korporatyvinė) strategija ir jos elementai</li><li>• Korporacijos augimo kryptys ir diversifikacija</li><li>• Korporacijos struktūra</li></ul> Atvejo analizė	8 ak. val.	Prof. Krzysztof Obłój
Gegužės 27 d. iki 21:00 val.	<p>Tiriamųjų darbų II-asis tarpinis atsiskaitymas už analitinę darbo dalį – tyrimą (tyrimo metodo aprašymas ir surinktų duomenų analizė). Visa analitinė darbo dalis (pataisyta išorės ir vidaus veiksmų analizė bei tyrimo metodo aprašymas ir surinktų duomenų analizė) iki 12:00 val. turi būti įkelta į elearning.ism.lt sistemą. Rekomenduojama šio atsiskaitymo metu aprašyti ir įmonės strategines alternatyvas.</p> <p>Neatlikus šios užduoties laiku, galutinis tiriamojo darbo įvertinimas mažinamas 1 balu. Per vieną savaitę nuo II tarpinio atsiskaitymo būtina suderinti tiriamojo darbo konsultaciją su darbo vadovų (iki 30 min. kiekvienai grupei suderintu laiku).</p>		

Numatoma data	Tema	Akademiinių valandų skaičius	Dėstytojas
Birželio 07 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS 4:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Strateginių pokyčių iniciavimas organizacijose</li><li>• Verslo atvejo aptarimas</li></ul>	8 ak. Val.	Doc. Dr. Alfredas Chmieliauskas
Birželio 08 d. (šeštadienis)	<b>MODULIO UŽDARYMAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marketplace simuliacijos rezultatų pristatymas ir aptarimas</li><li>• Strategijos pasirinkimas</li><li>• Strategijos principų refleksija</li></ul>	8 ak. val.	Benas Adomavičius
Birželio 15 d. (šeštadienis)	<b>10:00 – 14:00 Egzaminas raštu</b>		
Birželio 21 d. Iki 12:00 (penktadienis)	<b>Galutinis tiriamųjų darbų pristatymo terminas.</b> (Elektroninė darbo kopija su autorystės deklaracija bei grupės narių tarpusavio vertinimo formomis turi būti įkelta į modulio tinklapyje esančią nuorodą iki 12:00 val.).  Studentai, nepristatę tiriamojo darbo laiku ar gavę neigiamą darbo įvertinimą, už tiriamojo darbo modulį atsiskaityti gali kito semestro metu. Tokiu atveju studentas sumoka studijų mokestį už šią 10 kreditų apimties kurso dalį, rašo darbą ir atsiskaito kito semestro pabaigoje bendra tvarka		
Birželio 28 d. (penktadienis) 16:00 val.	<b>Modulio baigimo pažymėjimų įteikimas</b>		

Turite klausimų? Susisiekiame!

### Vadovų mokymosi konsultantai



**Larisa Titova**  
+37061589614  
Larisa.titova@ism.lt



**Lukas Vaičiulis**  
+37061607068  
lukas.vaiciulis@ism.lt



**Skaidrė Samuilė**  
+37061149252  
skaidre.samuile@ism.lt