

# STRATEGINIS VALDYMAS

2021 m. / Rudens semestras

## Modulio anotacija

Daug jau pasakyta apie praėjusius 2020 m. Jie kaip niekada anksčiau privertė daugumą įmonių radikaliai keistis, reorganizuotis ir 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 sukuriama galimybė atsiskleisti magistrantų strateginiam mąstymui. Modulis skatina gilų ir kūrybišką strateginių problemų supratimą, bei sprendimą.

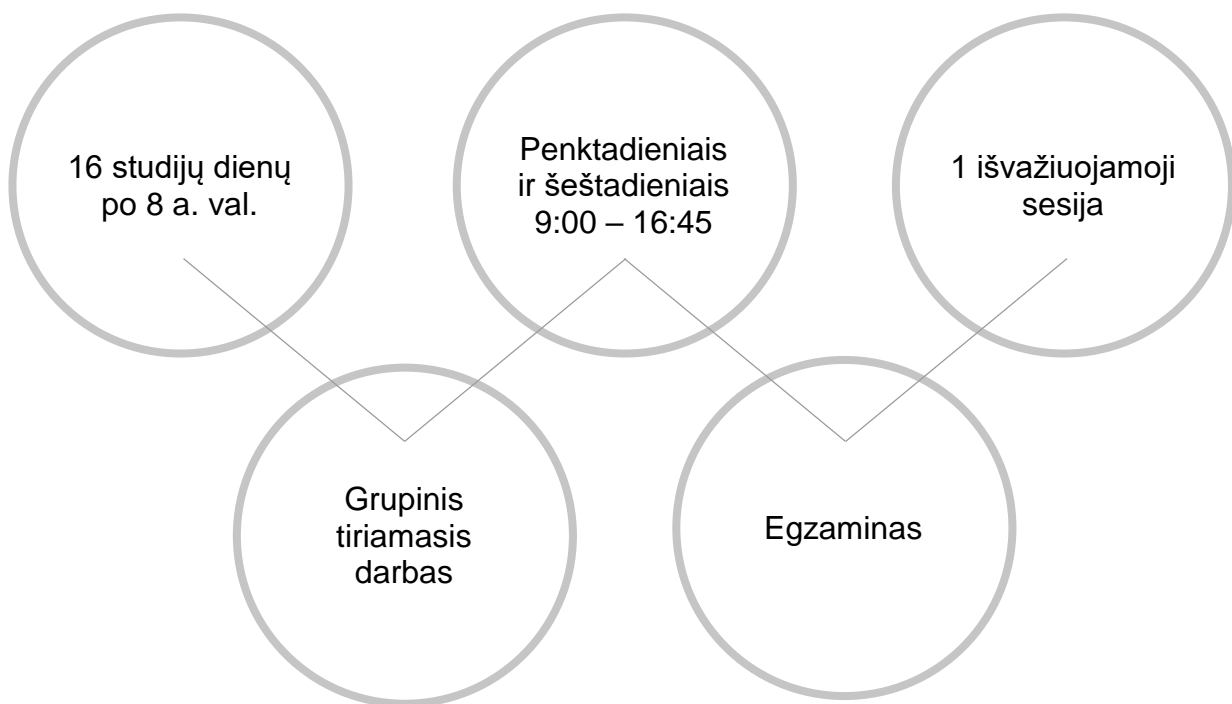
Strateginio valdymo modulyje įgyjamos žinios pritaikomos praktiškai elektroninėje verslo simuliacijoje ir tiriamajame darbe. Simuliacijos metu konkuruojančios modulio dalyvių komandos siekia tapti rinkos lyderiais ir panaudoja ne tik modulyje išmoktas žinias, bet ir visą savo patirtį.

**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 vidurinėsios 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

# 2021 m. rudens semestro kalendorius

Rugsėjis / 2021					
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		

Spalis / 2021					
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

Lapkritis / 2021					
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				

Gruodis / 2021					
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	

Sausis / 2022					
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  
(vakaris; 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.



## Doc. Dr. Virginija Poškutė

- ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto docentė,
- Ekonomikos mokslų daktarė, socialinės politikos analitikė (Ekonominės kibernetikos specialybė Vilniaus Universitete, Europos socialinės politikos analizės magistrė (MSc, Roskilde Universitetas, Danija ir Bath universitetas, JK), Socialinių mokslų (ekonomikos) daktarė (Vilniaus universitetas, Tilburg universitetas, Nyderlandai).
- Fulbright mokslinė stipendininkė stažuotei Darden verslo mokykloje (Virginia universitetas, JAV), verslo etikos ir socialinės atsakomybės tematika.
- Jungtinių Tautų Vystymo Programos, tarptautinės magistrantūros programos „Europos socialinės politikos analizė“ Liuksemburge (Centre d'Etudes de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Economiques – International Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development (CEPS/INSTEAD) ir Leuven'o universiteto programos (Belgija) dalyvė ir mokslininkė.
- Tarptautinių projektų ekonomikos ir socialinės politikos klausimais dalyvė.
- Dėstymo patirtis Lietuvoje ir kitose šalyse (JAV, Vokietija, Prancūzija, Belgija, Liuksemburgas, Lenkija, Nyderlandai, Estija ir kt.).



## 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 bendrąjūrėjas (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 vyriausybinų organizacijų Lietuvoje ir užsienyje.
- Jis yra konsultavęs ir vedęs mokymus daugiau negu 200 verslo ir vyriausybinų organizacijų Lietuvoje ir užsienyje.

# Temų eiga

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Rugsėjo 24-25 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>Skirtingos strategijos „mokyklos“</li><li>Atvejų analizė</li></ul>	16 ak. val.	Benas Adomavičius
Rugsėjo 27 d. (pirmadienis) 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.		
Spalio 1 d. (penktadienis) Iki 12:00	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 30 min. kiekvienai grupei). Konsultacijos tikslas: tiriamojo darbo problemos formulavimas ir tolimesnių veiksmų planavimas.		
<b>IŠVAŽIUOJAMASIS SAVAITGALIS. 10.08-09 PASKAITOS VYKS DRUSKININKUOSE</b>			
Spalio 08 d. (penktadienis)	<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. Virginija Poškutė



Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Spalio 09 d. (šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 2:</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
Spalio 22 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 3:</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><li>• Atvejo analizė</li></ul>	8 ak. val.	Dr. Nerijus Pačėsa
Spalio 23 d. (šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 4:</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
Lapkričio 5 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 5:</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	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Lapkričio 6 d. (šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS PAGRINDAI 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurencinio pranašumo apibrėžimas ir matavimas</li> <li>Verslo vieneto lygmens (konkuravimo) strategija</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>A.C. Hax, D.L. Wilde II – Delta modelis,</li> <li>W.C. Kim, R. Mauborgne - Vertės inovacijos.</li> </ul> </li> <li>Atvejo analizė</li> </ul>	8 ak. val.	Benas Adomavičius
Lapkričio 14 d. Iki 21:00 val. (sekmadienis)	Įkelti į modulio tinklapį jūsų Marketplace simuliacijos įmonės strateginį planą.		
Lapkričio 19 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 6:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Novatoriškų verslo strategijų formavimas</li> <li>Analizės susiejimas su strateginių alternatyvų generavimu</li> <li>SWOT ir TOWS matricos</li> </ul>	8 ak. val.	Doc. Dr. Alfredas Chmieliauskas
Lapkričio 20 d. (šeštadienis)	<b>STRATEGIJOS FORMAVIMAS 7:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategijų formavimas startuoliuose ir versliose organizacijose</li> <li>Startuolių ypatumai               <ul style="list-style-type: none"> <li>Efektuacija (angl. efectuation)</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

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Gruodžio 3 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> <li>• Verslo atvejų aptarimas</li> </ul>	8 ak. val.	Prof. Krzysztof Oblój
Gruodžio 4 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> <li>• Atvejo analizė</li> </ul>	8 ak. val.	Prof. Krzysztof Oblój
Gruodžio 5 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> <p>Darbo vadovas per trečiąją konsultaciją pateikia atliktos užduoties komentarus. Aptariamos strateginės alternatyvos, jų pasirinkimo kriterijai, pasirinktos strateginės alternatyvos detalizavimo lygis.</p>		
Gruodžio 17 - 18 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.	Dr. Bruno De Rosa
Sausio 7 d. (penktadienis)	<b>STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS 3:</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

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Sausio 8 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
Sausio 15 d. (šeštadienis)	<b>10:00 – 14:00 Egzaminas raštu</b>		
Sausio 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 įkeltas 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.		
Sausio 28 d. (penktadienis)	<b>Modulio baigimo pažymėjimų įteikimas</b>		

## Turite klausimų? Susisiekiame!



**Larisa Titova**  
Projektų vadovė  
+37061589614  
larisa.titova@ism.lt



**Raimonda Kelbauskienė**  
Projektų vadovė  
+37061607068  
raimonda.kelbauskiene@ism.lt



**Aušra Dubonikė**  
Projektų vadovė  
+370 682 58038  
ausra.dubonike@ism.lt