

STRATEGINIS VALDYMAS

2026 m. / Rudens semestras

Modulio anotacija

2026 m. pradžia atnešė ne tik naujų galimybių, bet ir reikšmingų iššūkių. Geopolitinė įtampa pasaulyje, besitęsiantis karas Ukrainoje bei Irane ir didėjantys gynybos finansavimo poreikiai keičia verslo aplinką. Tuo pačiu metu dirbtinis intelektas iš naujo apibrėžia konkurencijos taisykles – tai, kas dar vakar buvo pranašumas, šiandien tampa būtinu minimumu.

Tokiame kontekste daugumai organizacijų tenka iš esmės permąstyti savo strategiją, o ne tik ją koreguoti. Esminis klausimas „kaip sėkmingai konkuruoti?“ išlieka ypatingai aktualus. Atsižvelgiant į šiuos pokyčius, modulis atnaujintas trimis kryptimis: organizacijos strategijos susiejimu su padalinių tikslais, generatyviojo dirbtinio intelekto taikymu strategijos kūrimo ir strateginių rizikų valdymu.

ISM Strateginio valdymo modulio siekis - padėti vadovams surasti 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? Kaip strategijos kūrimo panaudoti generatyvųjį dirbtinį intelektą?
3. Kaip įgyvendinti verslo strategiją? Kaip nukreipti organizaciją nauja linkme? Kokius įrankius ir priemones naudoti? Kaip organizacijos strategiją paversti nuosekliais padalinių, skyrių ir departamentų tikslais? Kaip atpažinti ir suvaldyti rizikas, galinčias išmušti strategiją iš vėžių?

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 sukuriami galimybės atsiskleisti magistrantų strateginiam mąstymui. Modulis skatina gilų ir kūrybišką strateginių problemų supratimą, bei sprendimą.

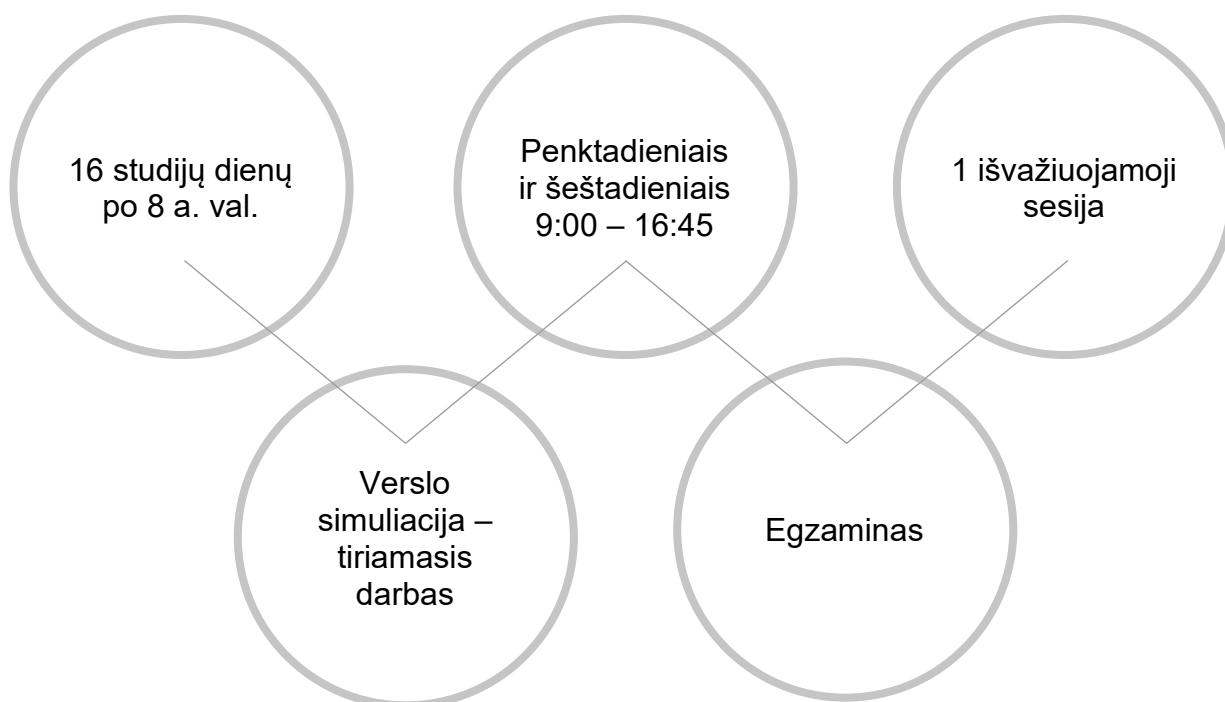
Strategijos kūrimo procese dalyviai mokysis naudoti generatyviojo DI įrankius kaip mąstymo partnerį: praplėsti svarstomų strateginių pasirinkimų spektrą, atskleisti ir kvestionuoti esamos strategijos prielaidas ir patikrinti pasirinkimus prieš skiriant išteklius. Sprendimus priima vadovai, o ne DI – tačiau DI padeda gerinti šių sprendimų kokybę.

Strateginio valdymo modulyje įgyjamos žinios praktiškai pritaikomos elektroninėje verslo simuliacijoje „Marketplace“, kuri modulyje atlieka tiriamojo darbo vaidmenį. Konkuruojančios dalyvių komandos siekia tapti rinkos lyderiais, o kurdamos ir įgyvendindamos virtualios įmonės strategiją gauna tiesioginę pagalbą ir konsultacijas. Simuliacijos pabaigoje kiekviena komanda pristato planuotą ir faktiškai įgyvendintą strategiją, o kiekvienas dalyvis parengia asmeninę refleksiją apie savo įžvalgas.

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 kūrime arba įgyvendinime. 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. Modulis ypač aktualus padalinių, skyrių ir departamentų vadovams, kuriems tenka organizacijos strategiją paversti savo srities strategija bei tikslais – ir per juos daryti įtaką visos organizacijos strategijai.

Baigę modulį vadovai sugeba aiškiai formuluoti savo verslo strategiją, sukurti naują strategiją visam verslui ar jo daliai, susieti organizacijos strategiją su padalinių tikslais (taikydami Hoshin Kanri ir OKR metodikas), panaudoti generatyviojo DI įrankius strateginių sprendimų kokybei gerinti, atpažinti bei valdyti strategines rizikas ir organizuoti strategijos įgyvendinimą suprantant savo rolę jame.



Pagrindinės modulio temos

Modulis apima tris pagrindines sritis: strategijos esmines sąvokas, jos kūrimo eigą ir strategijos įgyvendinimą. Modulio metu ugdomas vadovų gebėjimas aiškiai formuluoti savo organizacijos strategiją ir organizuoti jos įgyvendinimą.

Pagrindinės temos

1. **Strategijos pagrindai** apima strategijos apibrėžimą, verslo ir verslų grupių strategijos sąvokas ir praktikas. Aptariami strategijos planavimo proceso elementai, konkurencinio pranašumo šaltiniai ir jų matavimas, strateginis mąstymas. Nagrinėjami verslo strategijų modeliai – nuo M. Porter bendrinių strategijų iki vertės inovacijų.
2. **Strategijos kūrimas** fokusuojasi į strateginio planavimo procesą: verslo etiką ir tvarumą, misijos, vizijos ir tikslų formulavimą, išorinės aplinkos analizę ir vidinės analizės įrankius, strateginių alternatyvų formavimą ir pasirinkimą. Strategijos kūrimo procese naujai pasitelkiamas generatyvusis DI kaip vadovo mąstymo partneris.
3. **Strategijos įgyvendinimas** aprėpia strategijos kaskadavimą – organizacijos strategijos pavertimą nuosekliomis padalinių, skyrių ir departamentų strategijomis bei tikslais. Šis klausimas nagrinėjamas naudojant dvi perspektyvas: Lean (Hoshin Kanri) ir OKR. Aptariamas įgyvendinimo valdymas ir rodikliai; strateginių pokyčių iniciavimas bei strateginių rizikų atpažinimą ir valdymas.

2026 m. rudens semestro kalendorius

Rugsėjis / 2026					
P	A	T	K	P	Š
	1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12
14	15	16	17	18	19
21	22	23	24	25	26
28	29	30			

Spalis / 2026					
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	30	31

Lapkritis / 2026					
P	A	T	K	P	Š
2	3	4	5	6	7
9	10	11	12	13	14
16	17	18	19	20	21
23	24	25	26	27	28
30					

Gruodis / 2026					
P	A	T	K	P	Š
	1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12
14	15	16	17	18	19
21	22	23	24	25	26
28	29	30	31		

Sausis / 2027					
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

Kalendoriaus žymėjimų reikšmės:

- Modulio užsiėmimai;
8 akademinės valandos per dieną
- Išvykstamoji modulio sesija
- 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

- Strateginio valdymo ekspertas ir ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto „Executive School“ strateginio valdymo modulio vadovas.
- Sukaupęs 20 metų tarptautinę patirtį strategijos srityje: konsultuoja organizacijas, veda strategines sesijas ir mokymus Lietuvoje bei užsienyje.
- Dirbo su daugiau kaip 2 000 vadovų, padėdamas jiems formuoti veiksmingas organizacijų strategijas.
- Keleto įmonių bendrasavininkas, patarėjas ir konsultantas – teorines strateginio valdymo žinias jungia su gilia praktine verslo patirtimi.
- Vykdo strateginio valdymo ir strateginio mąstymo tyrimus; yra sertifikuotas verslo procesų valdymo ir veiklos vertinimo ekspertas bei Strateginio valdymo asociacijos (SMS) narys.



Prof. Dr. Krzysztof Obłój

- Strateginio ir tarptautinio valdymo profesorius Kozminskio universitete ir Varšuvos universiteto Vadybos fakultete; vienas dažniausiai cituojamų vadybos mokslininkų Lenkijoje.
- Daugiau kaip 90 knygų ir mokslinių publikacijų autorius arba bendraautoris. Jo strategijos knygos tapo bestseleriais; 2022 m. išleido knygą „Myśl strategiczną!“.
- Publikuoja pirmaujančiuose tarptautiniuose mokslo žurnaluose, tarp jų „Journal of Management Studies“, „Entrepreneurship Theory and Practice“ ir „Journal of Business Research“.
- Tarptautinis lektorius ir strategijos konsultantas: dėstė Jeilio, Ilinojaus, ESCP, Henley, Sun Yat-sen ir kitose aukštojo mokslo institucijose, konsultavo „Orange“, LPP, ORLEN, ABB, LG ir kitas bendroves.
- Yra dirbęs daugiau kaip 20 stebėtojų tarybų, tarp jų PZU, ORLEN ir „Agora“, nariu ar pirmininku. Buvęs EIBA prezidentas ir jos Fellow, SMS bei AIB narys, taip pat buvęs Lenkijos prezidento Bronisławo Komorowskio visuomeninis patarėjas.



Dr. Jonathan Boyd

- Tvarumo ekspertas. Jo naujausi moksliniai tyrimai paskelbti žurnaluose „Circular Economy and Sustainability“ ir „Futures“.
- ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto docentas ir Konektikuto universiteto kviestinis dėstytojas.
- „MT Group“ tvarumo patarėjas; anksčiau – „TV3 Group“ ESG vadovas.
- Tarptautinių santykių daktaras („University of St Andrews“), magistras („Western University“) ir bakalauras („McMaster University“)



Dr. Nerijus Pačėsa

- Socialinių mokslų (vadybos) daktaras, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto strateginio valdymo lektorius bei strategijos ir antreprenerystės konsultantas.
- 2008–2014 m. vadovavo ISM universitetui; prieš tai ėjo studijų prorektorius ir magistrantūros studijų dekanas pareigas.
- „Erudito“ licėjaus įkūrėjas ir vadovas. Licėjus veikia Kaune ir Vilniuje bei vykdo Tarptautinio bakalaureato (IB) programą.
- Sukaupęs reikšmingą praktinę vadovavimo patirtį: buvęs „Kesko Senukai Lietuva“ generalinis direktorius; valdybų patirtis apima Lietuvos oro uostus, „AmCham Lietuva“, „Global Lithuanian Leaders“, „Baltic Talents“ ir „Global BOD Company“.
- Strateginio valdymo, antreprenerystės, regioninės plėtros ir švietimo lyderystės ekspertas, pranešėjas bei projektų vadovas. Aktyviai prisideda prie diskusijų apie švietimo transformaciją, talentų ugdymą ir dirbtinio intelekto taikymą mokyklose.



Mindaugas Glodas

- Skaitmeninės transformacijos ir korporatyvinio valdymo ekspertas, sukaupęs daugiau kaip 25 metų vadovavimo patirtį ICT sektoriuje. Buvęs IBM pardavimų vadovas Lietuvai, „Microsoft Lietuva“ ir „Microsoft Baltics“ generalinis direktorius.
- Nuo 2018 m. vadovauja tarptautinei IT ir konsultacijų grupei „NRD Companies“ bei bendrovei „Norway Registers Development“; yra „NRD Digital“ valdybos narys.
- Nuo 2018 m. – nepriklausomas „Telia Lietuva“ valdybos narys, 2025 m. perrinktas naujai kadencijai.
- „Nextury Ventures“ bendra kūrėjas, 2013–2019 m. buvęs fondo partneris ir vadovas. „Privacy Partners“ partneris steigėjas.
- Sukaupęs didelę valdybų ir asociacijų valdymo patirtį: vadovavo INFOBALT, UNICEF Lietuvos nacionalinio komiteto ir Žinių ekonomikos forumo valdyboms, buvo KTU tarybos narys. Žinių ekonomikos forumo tarybos narys.



Prof. dr. Alfredas Chmieliauskas

- ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto profesorius ir vienas jo įkūrėjų; 2014–2018 m. ėjo universiteto rektoriaus pareigas. Šiuo metu dėsto bakalauro, magistrantūros ir vadovų studijų programose.
- Specializuojasi projektų, programų ir portfelių valdymo, inovacijų bei organizacinių pokyčių srityse. Moksliniuose tyimuose nagrinėja projekcinį darbą organizacijose, projektų lyderystę ir megaprojektų valdyseną.
- Lietuvos projektų vadybos asociacijos bendrąįkūrėjas ir jos prezidentas 2004–2015 m. Turi aukščiausio IPMA A lygio sertifikata ir yra akredituotas IPMA projektų valdymo kompetencijų vertintojas.
- Buvęs vyriausybės strateginės analizės centro STRATA valdybos narys
- Konsultacinės bendrovės „Chmieliauskas ir partneriai“ vadovas. Konsultavo ir vedė mokymus daugiau kaip 250 verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų Lietuvoje ir užsienyje.



Algimantas Markauskas

- Algimantas Markauskas ėjo generalinio direktoriaus ir valdybos pirmininko pareigas 2010-2024 m. „Thermo Fisher Scientific Baltics“ – vienam iš didžiausių biotechnologijų įmonių centrų regione.
- Jo vadovaujama įmonė pasiekė aukščiausio lygio Shingo apdovanojimą už pasiekimus tobulinant verslo procesus. Šis apdovanojimas prilyginamas Nobelio premijai procesų tobulinimo srityje.
- Algimantas tris kartus – 2015, 2019 ir 2021 m. – pelnė „Verslo žinių“ skiriamą Metų CEO titulą, įtvirtindamas savo, kaip vieno įtakingiausių šalies vadovų, reputaciją.



Dr. Daina Skanė

- ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto vadybos mokslų daktarė. Disertacijos tema – „Duomenimis grįstų sprendimų poveikis aukščiausio lygmens vadovų rolei“. Mokslinių interesų sritys: skaitmeninimas, vadovų sprendimų priėmimas, vadovų vaidmenys, strateginiai organizaciniai pokyčiai.
- Profesiniame gyvenime specializuojasi verslo transformacijose, procesų optimizavime, Verslo valdymo sistemų, duomenimis grįstų sprendimų įdiegime. Turi daugiau nei 10 metų patirtį strateginių projektų ir programų valdyme
- Šiuo metu dirba KiloHealth įmonėje verslo transformacijos vadovės pareigose, kurioje atsakinga už OKR metodikos įdiegimą, kuri padeda nustatyti tikslus ir užtikrinti strategijos įgyvendinimą bei veiklos rodiklių stebėsenos sistemą.

Temų eiga

Tema

Akademinių valandų skaičius

MODULIO ĮVADAS

16 ak. val.

- Dalyvių susipažinimas
- Pagrindinės strateginio valdymo sąvokos
- Modulio tikslų, uždavinių ir reikalavimų pristatymas
- Konsultacinio projekto (tiriomojo darbo) struktūros ir reikalavimų pristatymas
- **NAUJA TEMA: DI naudojimas strateginiame planavime**
- Verslo Atvejų analizė

**IŠVAŽIUOJAMASIS SAVAITGALIS. RUGSĖJO 18-19 D. PASKAITOS VYKS DRUSKININKUOSE
PASKAITOS VYKS 10:00 – 17:45 VAL.**

STRATEGIJOS PAGRINDAI 1:

8 ak. val.

- 6 skirtingi požiūriai į strategijos planavimą
- Strategijos planavimo gerosios praktikos
- Atvejų analizė
- Marketplace verslo simuliacijos pradžia

STRATEGIJOS FORMAVIMAS 1:

8 ak. val.

- Verslo etika ir socialinė atsakomybė strateginiame valdyme
- Esminės etikos, moralės ir socialinės atsakomybės sąvokos
- Socialinės atsakomybės poveikis organizacijos rezultatams
- Atvejų analizė

STRATEGIJOS FORMAVIMAS 2:

8 ak. val.

- Organizacijos misijos, vizijos, vertybių formulavimas bei gerosios praktikos
- Strateginių organizacijos tikslų nustatymas
- Tikslų struktūra ir matavimas
- Atvejo analizė

STRATEGIJOS FORMAVIMAS 3:

8 ak. val.

- Vidinė analizė
- Organizacijos stiprybių/silpnųjų identifikavimas
- Esminiai gebėjimai ir jų identifikavimas
- Atvejo analizė

Tema

Akademiniai
valandų skaičius**STRATEGIJOS FORMAVIMAS 4:**

8 ak. val.

- Strateginis išorinės aplinkos analizės principai
- Išorinės analizės įrankiai:
 - Makroaplinkos ir mikroaplinkos analizė
 - Scenarijai
 - 5 jėgų modelis
 - Strateginių grupių žemėlapiai
 - Esminių sėkmės veiksnių identifikavimas
- Atvejo analizė

STRATEGIJOS FORMAVIMAS 5:

16 ak. val.

- SWOT ir TOWS matricos
- Strategijos apibrėžimas naudojant OSA modelį (tikslai, aprėptis, pranašumas)
- Konkurencinio pranašumo apibrėžimas ir matavimas
- 7 konkurencinio pranašumo šaltiniai
- Verslo strategijų modeliai:
 - M. Porterio - Bendrinės strategijos,
 - C. Bowman - Strategijos laikrodis,
 - M. Treacy ir F. Wiersema - Vertės disciplinos,
 - W.C. Kim, R. Mauborgne - Vertės inovacijos.

STRATEGIJOS FORMAVIMAS 6:

8 ak. val.

- Strategijų formavimas startuoliuose ir versliose organizacijose
- Startuolių ypatumai
 - Efektuacija (angl. effectuation)
 - Dizaino mąstymas (angl. design thinking)
 - Lieknieji startuoliai
 - Paslaugų dizainas
- Verslo modelio naudojimas strategijoje

STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS 1: (NAUJA TEMA)

8 ak. val.

- Strategijos įgyvendinimo valdymas ir kontrolės mechanizmai iš Lean/Hoshin-kanri perspektyvos
- Organizacijos ir skyriaus strategijos kaskadavimas organizacijoje
- Strategijos įgyvendinimo valdymas Kaizen principais
- Verslo atvejų analizė

Tema	Akademinių valandų skaičius
STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS 2: • OKR principai strategijos įgyvendinime • OKR ciklai ir lygiai • OKR formulavimas ir įgyvendinimas • OKR diegimas ir kultūros pokyčiai	8 ak. val.
STRATEGIJOS PAGRINDAI 2: • Strateginis mąstymas: 50 metų tyrimų santrauka • Strategija: tai pasirinkimai, unikalumas, vertės kūrimas ir pasidalinimas • Praktinis strategijos modelis • Verslo atvejų aptarimas	8 ak. val.
STRATEGIJOS PAGRINDAI 3: • Verslų grupės (korporatyvinė) strategija ir jos elementai • Korporacijos augimo kryptys ir diversifikacija. Kada verta ir kada neverta taip augti? • Korporacijos struktūra • Atvejo analizė	8 ak. val.
STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS 4: • Strateginių pokyčių iniciavimas organizacijose: pasirpriešinimas ir žmonių įtraukimas • Efektyvus pokyčių organizavimo principai • NAUJA TEMA: strateginių rizikų identifikavimas ir valdymas • Verslo atvejo aptarimas	8 ak. val.
MODULIO UŽDARYMAS • Marketplace simuliacijos rezultatų pristatymas ir aptarimas • Papildomi strateginio valdymo įrankiai: ○ Situacijų struktūravimas ○ Strategijos pasirinkimo įrankiai • Strategijos principų refleksija	8 ak. val.

Turite klausimų? Susisieikime!

Vadovų mokymosi konsultantai



Jolanta Dzemionė
+37061293276
jolanta.dzemione@ism.lt



Indrė Mertinienė
+37068216439
indre.mertiniene@ism.lt



Skaidrė Samuilė
+37061149252
skaidre.samuile@ism.lt