



STUDIJŲ DALYKO (MODULIO) APRAŠAS

Dalyko (modulio) pavadinimas	Kodas
VERSLO STRATEGIJOS	

Dėstytojas (-ai)	Padalinys (-iai)
Koordinuojantis: dr. Laura Pilukienė Kitas (-i):	VU Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas Saulėtekio al. 9, I rūmai, LT-10222 Vilnius

Studijų pakopa	Dalyko (modulio) tipas
Pirmoji	Privalomasis/Pasirenkamasis/Individualiųjų studijų

Igyvendinimo forma	Vykdyimo laikotarpis	Vykdyimo kalba (-os)
Auditorinė/e-mokymasis	Rudens	Lietuvių k.

Reikalavimai studijuojančiajam	
Išankstiniai reikalavimai: Vadyba	Gretutiniai reikalavimai (jei yra): Anglų k.

Dalyko (modulio) apimtis kreditais	Visas studento darbo krūvis	Kontaktinio darbo valandos	Savarankiško darbo valandos
5	130	48	82

Dalyko (modulio) tikslas		
Verslo strategijų dalyku siekiama ugdyti studentų strateginio valdymo įgūdžius, gebėjimą taikyti strateginio mąstymo principus, siekiant užtikrintai veikti globalioje verslo aplinkoje. Naudojant įvairias analitines priemones ir inovatyvų mąstymą, studentai išmoks formuluoti ir įgyvendinti strategijas, orientuotas į tvarumą, prisitaikymą nuolat kintančiose rinkose bei paremtas duomenų analizės rezultatais.		
Dalyko (modulio) studijų rezultatai	Studijų metodai	Vertinimo metodai
Studentas supras verslo strategijų formavimo ir valdymo esmę, gebės atpažinti sėkmingos, tvarumu paremtos strategijos požymius.	Diskusijomis paremtos paskaitos	Testas I (I dalis - Strateginis mąstymas)
Studentas gebės taikyti strateginio mąstymo ir planavimo principus, metodus, ugdyti reikalingas kompetencijas.	Savikontrolės klausimai virtualioje mokymosi aplinkoje	Testas II (II dalis - Strategijos įgyvendinimas)
Gebės išsamiai įvertinti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, jos veiklos galimybes bei galimus pavojus, kuriant ir įgyvendinant verslo strategiją globalioje verslo aplinkoje.	Literatūros studijavimas ir aptarimas (apverstos klasės metodas)	Komandinio tiriamojo projekto pristatymas
Studentas gebės savarankiškai ieškoti, tinkamai atsirinkti ir analizuoti duomenis bei informaciją, reikalingą strateginių sprendimų priėmimui, verslo rizikų numatymui.	Komandiniai tiriamieji projektai (atvejo analizės atlikimas)	Komandinio tiriamojo projekto ataskaitos parengimas
	Interaktyvios užduotys (komandinės ir individualios)	Interaktyvios užduotys (komandinės ir individualios)

Temos	Kontaktinio darbo valandos						Savarankiškų studijų laikas ir užduotys		
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminarai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	Visas kontaktinis darbas	Savarankiškas darbas	Savarankiškai atliekamos užduotys
I. Strateginis mąstymas									
1. Įvadinė paskaita. Strateginis mąstymas kaip kūrybinis veiksmas. Strateginio žodyno struktūra. Verslo strategijos samprata, formulavimo ypatumai. Verslo strategijos reikšmė globalioje verslo aplinkoje. Tiriamojo projekto ir interaktyvių užduočių rengimo aptarimas.	4		2				6	8	Savikontrolės klausimai. Literatūros studijavimas (Angel Gavieiro Besteiro p. 31- 36; Korsakienė ir kt., p. 9-17).
2. Strateginio valdymo metodologija ir modeliai. Strateginė orientacija, strateginis mąstymas ir lankstumas.. Strateginio planavimo vieta strateginiame valdyme. Nustatytinės (planuojamos) metodologijos principai. Plėtotinės metodologijos principai. Strateginio valdymo modeliai.	4		2				6	8	Savikontrolės klausimai. Tiriamųjų projektų rengimas. Literatūros studijavimas ir aptarimas (Shaik, A, S.ir kt., p.1653-1658).
3. Globalaus verslo sąlygos ir jų vertinimas strateginių sprendimų priėmimo procese. Globalios verslo išorinės aplinkos elementai ir analitinės priemonės, įtaka įmonės strateginiams sprendimams ir verslo plėtrai. Strateginės grupės ir strateginių grupių žemėlapis sudarymas.	4		2				6	10	Interaktyvi užduotis (I). Savikontrolės klausimai. Tiriamųjų projektų rengimas. Literatūros studijavimas ir aptarimas (Angel Gavieiro Besteiro p. 6-12; 36-38).
4. Verslo ištekliai: strateginis požiūris. Strateginio pajėgumo ir galimybių analizė, pagrindinės kryptys ir etapai. Verslo ištekliai: tradicinis ir strateginis požiūriai. Vertės grandinės ir vertės grandinės sistemos analizė ir teikiama nauda įmonės vertės didinimui.	4		2				6	10	Interaktyvi užduotis (II). Savikontrolės klausimai. Tiriamųjų projektų pristatymas ir diskusijos. Literatūros studijavimas (Bellis, P ir kt., p.1-7).
I dalies medžiagos apibendrinimas ir kartojimas.								4	Testas I (Dalyko I dalies testas).
II. Strategijos įgyvendinimas									
5. Strategijų įvairovė jų hierarchijos požiūriu. Bendrojo arba korporatyvinio lygio strategijos. Diversifikacijos ir integracijos strategijų ypatumai. Įsigijimų ir susijungimų priežastys ir ypatumai.	4		2				6	8	Savikontrolės klausimai. Tiriamųjų projektų pristatymas ir diskusijos. Literatūros studijavimas (Korsakienė ir kt., p. 56-81).
6. Verslo vieneto lygio strategijos. Verslo vieneto lygio strategijų ypatumai ir pasirinkimai. M. Porterio verslo vieneto lygmens strategijos. Strategijų laikrodis. Smulkaus verslo strategijų alternatyvos. Strateginiai sprendimai.	4		2				6	10	Interaktyvi užduotis (III). Savikontrolės klausimai. Tiriamųjų projektų pristatymas ir diskusijos. Literatūros studijavimas (Barney, J.B., Hesterly, S. p.116-125, p. 146-152).
7. Funkcinio lygio strategijos ir kiti strateginiai pasirinkimai. Funkcinio lygio strategijų formavimas. Strateginiai pasirinkimai: atakos ir gynybos strategijos.	4		2				6	10	Savikontrolės klausimai. Tiriamųjų projektų pristatymas ir diskusijos. Literatūros studijavimas

Žydrųjų vandenynų strategijos formavimas ir įgyvendinimas.								(Johnson ir kt., p.261-267).
8. Verslo portfelio analizė. Verslo portfelio valdymas ir jo teikiama nauda verslo vienetų stiprumui. Strateginio verslo vieneto stiprumo ir rinkos patrauklumo rodikliai. GE/McKinsey matrica. SPACE matrica.	4		2				6	10 Interaktyvi užduotis (IV). Savikontrolės klausimai. Tiriamųjų projektų pristatymas ir diskusijos.
II dalies medžiagos apibendrinimas ir kartojimas. Viso dalyko galutinis apibendrinimas ir aptarimas.								4 Komandinio tiriamojo projekto ataskaitos pateikimas. Testas II (Dalyko II dalies testas).
Iš viso:	32		16				48	82

Vertinimo strategija	Svoris proc.	Atsiskaitymo laikas	Vertinimo kriterijai
Testas I (I dalis - Strateginis mąstymas)	20	Semestro metu	<p>Testą sudaro 20 skirtingo tipo klausimų iš I dalies medžiagos (skirtingo lygio ir tipų klausimai, nuo žinių patikrinimo iki analitinio vertinimo). Testas atliekamas virtualioje mokymosi aplinkoje. 20 teisingų atsakymų yra 20 taškų arba 2 balai bendro įvertinimo. Vertinimo skalė:</p> <p>2-1,6 balai: 20-16 teisingų atsakymų. <i>Puikios žinios ir gebėjimai.</i></p> <p>1,5-1,1 balo: 15-11 teisingų atsakymų. <i>Geros žinios ir gebėjimai, gali būti neesminių klaidų.</i></p> <p>1-0,6 balas: 10-6 teisingi atsakymai. <i>Vidutinės žinios ir gebėjimai, yra klaidų.</i></p> <p>0,5-0,4 balo: 5-4 teisingi atsakymai. <i>Žinios ir gebėjimai dar tenkina minimalius reikalavimus.</i></p> <p>0 balų: <i>Netenkinami minimalūs reikalavimai.</i></p>
Testas II (II dalis - Strategijos įgyvendinimas)	40	Sesijos metu	<p>Testą sudaro 30 skirtingo tipo klausimų iš II dalies medžiagos (skirtingo lygio ir tipų klausimai, nuo žinių patikrinimo iki analitinio vertinimo). Testas atliekamas virtualioje mokymosi aplinkoje. 30 teisingų atsakymų yra 30 taškų arba 4 balai bendro įvertinimo. Vertinimo skalė:</p> <p>4-3 balai: 30-23 teisingų atsakymų. <i>Puikios žinios ir gebėjimai. Vertinimo lygmuo.</i></p> <p>2,9-2,1 balai: 22-16 teisingų atsakymų. <i>Geros žinios ir gebėjimai, gali būti neesminių klaidų. Sintezės lygmuo.</i></p> <p>2-1 balai: 15-7 teisingi atsakymai. <i>Vidutinės žinios ir gebėjimai, yra klaidų. Analizės lygmuo.</i></p> <p>0,8-0,6 balai: 6-5 teisingi atsakymai. <i>Žinios ir gebėjimai nesiekia vidutinių, yra (esminių) klaidų, dar tenkina minimalius reikalavimus Žinių taikymo lygmuo.</i></p> <p>0 balų: <i>Netenkinami minimalūs reikalavimai.</i></p>
Komandinis tiriamasis projektas (atvejo analizė pagal pateiktus 5 klausimus) ir jo pristatymas	30	Semestro metu	<p>Komandinio tiriamojo projekto (komanda - 3 studentai) bendras įvertinimas (3 balai): atvejo analizė virtualioje mokymosi aplinkoje (2 balai) ir jo pristatymas auditorijoje (1 balas).</p> <p>Tiriamąjo projekto - atvejo analizės vertinimo kriterijai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Atvejo analizės gylis ir apimtis: studento pateikti atsakymai į visus atvejo klausimus, analizė labai išsami, išvados pagrįstos (2 balai); analizė atlikta, bet nėra išsami, ne visos išvados pagrįstos (1 balas); paviršutiniška arba neatlikta analizė (0 balų). Pristatymas auditorijoje: atvejo analizės rezultatų apibendrinimo pristatymas auditorijai pagal iš anksto sudarytą grafiką, išsamūs atsakymai į auditorijos klausimus (1 balas); pristatymas ne pagal suderintą grafiką, neišsamūs atsakymai į auditorijos klausimus (0,5 balo); nepristatytas pranešimas (0 balų).

Interaktyvios užduotys (I-IV užduotys)	10	Semestro metu	Visos interaktyvios užduotys detaliai aptariamos įvadinės paskaitos metu. Interaktyvių užduočių vertinimo kriterijai: 1 balas: studentas išsamiai atlieka visas interaktyvias užduotis virtualioje mokymosi aplinkoje nustatytu laiku (per visą semestrą). 0,75 balai: studentas išsamiai atlieka tris interaktyvias užduotis virtualioje mokymosi aplinkoje nustatytu laiku (per visą semestrą); arba nepilnai/netiksliai atlieka visas užduotis. 0,5 balai: studentas išsamiai atlieka dvi interaktyvias užduotis virtualioje mokymosi aplinkoje nustatytu laiku (per visą semestrą); arba nepilnai/netiksliai atlieka tris užduotis. 0,25 balai: studentas išsamiai atlieka vieną interaktyvią užduotį virtualioje mokymosi aplinkoje nustatytu laiku (per visą semestrą); arba nepilnai/netiksliai atlieka dvi užduotis. 0 balų: studentas neatlieka individualių užduočių virtualioje mokymosi aplinkoje nustatytu laiku (per visą semestrą).
Studentas negavęs dalyko teigiamo bent minimalaus įvertinimo, dalyko perlaikymo metu gali atsiskaityti tą kaupiamąjo balo dalį, kurios neatliko semestro metu (interaktyvios užduotys, komandinis tiriamasis projektas) ir/arba atlikti testus I ir II, jei juos atliekant, nebuvo surinkti bent minimalūs balai. Egzamino perlaikymas vyksta perlaikymų sesijos metu.			

Egzamino vertinimo eksterneu strategija	Svoris proc.	Atsiskaitymo laikas	Vertinimo kriterijai
Savarankiškas tiriamasis projektas – atvejo analizė pagal pateiktus 5 klausimus virtualioje mokymosi	40	Nustatytu egzaminų laikymo eksterneu metu	Savarankiško tiriamojo projekto (atvejo analizės) vertinimo kriterijai, atsižvelgiant į atvejo analizės gylį ir apimtį: 4 balai: pateikti išsamūs atsakymai į visus 5-is atvejo klausimus, analizė labai išsami. 3 balai: pateikti atsakymai į visus 5-is atvejo klausimus, tačiau yra klaidų ir netikslumų; arba pateikti išsamūs atsakymai tik į 4-is atvejo klausimus. 2 balai: pateikti atsakymai į visus 5-is atvejo klausimus, tačiau keliuose atsakymuose yra esminių klaidų, analizė paviršutiniška; arba pateikti išsamūs atsakymai tik į 3-is atvejo klausimus. 1 balas: pateikti atsakymai į visus 5-is atvejo klausimus, tačiau visuose atsakymuose yra esminių klaidų, analizė paviršutiniška; arba pateikti išsamūs atsakymai į du atvejo klausimus. 0 balų: neatsakyti atvejo klausimai, neatlikta analizė.
Testas (1-8 temos)	60	Nustatytu egzaminų laikymo eksterneu metu	Testą sudaro 30 skirtingo tipo klausimų (skirtingo lygio ir tipų klausimai, nuo žinių patikrinimo iki analitinio vertinimo). Testas atliekamas virtualioje mokymosi aplinkoje. 30 teisingų atsakymų yra 30 taškų arba 6 balai bendro įvertinimo. Vertinimo skalė: 6-5 balai: 30-25 teisingų atsakymų. <i>Puikios žinios ir gebėjimai.</i> 4,8-4 balai: 24-20 teisingų atsakymų. <i>Labai geros žinios ir gebėjimai</i> 3,8-3 balai: 19-15 teisingų atsakymų. <i>Vidutinės žinios ir gebėjimai, yra esminių klaidų.</i> 2,8-2 balai: 14-10 teisingi atsakymai. <i>Silpnos žinios ir gebėjimai, yra esminių klaidų, bet tenkinami minimalūs reikalavimai.</i> 1,8-1 balas: 9-5 teisingi atsakymai. <i>Žinios ir gebėjimai nesiekia vidutinių, yra daug esminių klaidų.</i> 0,8 balų: 4 teisingi atsakymai. <i>Netenkinami minimalūs reikalavimai.</i>

Autorius	Leidimo metai	Pavadinimas	Periodinio leidinio Nr. ar leidinio tomas	Leidimo vieta ir leidykla ar internetinė nuoroda
Privaloma literatūra				
Johnson, G., Sholes, K., Whittington, R.	2017	Exploring Strategy: text and cases	11 th ed.	Harlow: Pearson Prentice Hall https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/1pp6fcs/VU_B01000370398

Barney, J. B., Hesterly, W.S.	2019	Strategic management and competitive advantage. Concepts	6 th ed.	Pearson https://www.pearson.com
Angel Gavieiro Besteiro	2022	Strategy in Action. A Holistic Management Strategy Framework to Navigate Businesses and Multinational Organizations		Springer https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/370LABT_VU/cb7j5i/cdi_askewsholts_vlebooks_9783030947590
Papildoma literatūra				
Shaik, A, S. ir kt.	2024	Role of strategic knowledge management practices in enhancing strategic perspectives of an organisation to improve entrepreneurial performance	Journal of Knowledge Management, 28(6), p. 1648-1675.	Emerald https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0300
Korsakienė, R., V. Grybaitė, V., Šimelytė, A.	2018	Strateginis organizacijų valdymas. Teorija ir praktika		Vilnius: Technika https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/gi1gc3/DBB01DBB01-000001723
Bellis,P., Magnanini S. and Verganti, R.	2024	Dialogue for strategy implementation: how framing processes enable the evolution of new opportunities	Journal of Knowledge Management, 28 (11), p. 1-32	Emerald https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0064