

# STRATEGINIS IR VEIKLOS PLANAVIMAS

---

Daiva Penkauskienė

Kaunas, birželio 1-2



# Susipažinkime....

---

- Aš esu.....
- Suaugusiųjų švietimas mūsų organizacijoje/  
savivaldybėje yra.....
- Norėčiau, kad.....

# Ar rūpi suaugusiųjų švietimas?

- Visoje Lietuvoje gyventojai turi palankias sąlygas neformaliai ugdytis ir mokymuisi visą gyvenimą plėtoti ( *Lietuva 2030*, p. 11)
- Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių visuomenės vystymosi procesus, yra gerai išvystyta ir sėkmingai veikianti mokymosi visą gyvenimą sistema. Pagal asmenų dalyvavimą mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesuose užimame tik 20 vietą ES. Tai aiškiai rodo poreikį kurti mokymosi visą gyvenimą sistemą ( *Lietuva 2030*, p. 20)
- Skatinti mokymosi visą gyvenimą įvairovę pagal ūkio ir visuomenės poreikį ir veiklų testinumo potencialą ir kurti lanksčią prieinamumo sistemą, užtikrinti mokymo kokybę, stiprinti kultūros įstaigų, verslo galimybes dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procese ( *Švietimo strategija, 2013-2022*, 4 tikslas - sukurti paskatų ir vienodų sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą);
- Sukurti ir išplėtoti neformalųjį suaugusiųjų švietimą ir testinį mokymąsi laiduojančią ir prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje darbo rinkoje veikiančio asmens ir visuomenės poreikius ( *Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir testinio mokymosi 2016–2023 metų plėtros programa*, p.3)

# Ar rūpi suaugusiųjų švietimas?

---

- ❑ Skelbiama, kad Lietuvos suaugusieji 2014 mokėsi mažiausiai visoje ES. Tik 5 % lietuvių įsitraukę į veiklas, o vidurkis Europoje – 10 %. Dabar padėtis Lietuvoje gerėja.  
Skaitykite daugiau: <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/suaugusiųjų-svietimo-situacija-lietuvoje-gereja.d?id=72845346>
- ❑ Valstybės kontrolės audito išvados  
(<http://alkas.lt/2013/07/10/neformaliojo-svietimo-pletros-politika-suaugusiųjų-mokytis-neskatina-video/>)
- ❑ <https://www.youtube.com/watch?v=X45zTR5Rg1o>

# Kas yra strateginis planas

---

- **Strategeia** (gr.) – menas ir/ar mokslas būti generolu
- Kryptis, kaip turi būti įgyvendinama organizacijos strategija

Arba

*“įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas,  
veiksmų kurso parinkimas ir išteklių paskirstymas”*

( Chandler A.D.)

# 4a. BC Sun Tzu “Karo menas”

## Strateginiai principai

---

- ❑ Nugalėk be kovos
- ❑ Venk prieš stipriųjų pusių ir atakuok silpnąsias
- ❑ Naudokis žvalgyba ir klastingais manevrais, didinant smūgio jėgą
- ❑ Neveik skubotai, bet pasiruošk įvairiems netikėtumams
- ❑ Pats įvelk priešą į mūšį, vietoj to, kad leistumeisi įveliamas
- ❑ Elkis su pavaldiniais teisingai ir garbingai, ir jie tau paklus



# Strateginis ir veiklos planas

---

- Strateginis planas – svarbiausiems organizacijos tikslams pasiekti
- Operatyvinis (veiklos) planas – detalus paveikslas, kaip turi būti įgyvendintas strateginis planas

# Skirtumai

---

- Laikotarpis – nuo kelerių metų iki dešimtmečių (SP), metai ( OP)
- Apimtis – plati veiklų skalė (SP), siaura ir apibrėžta (OP)
- Detalumo lygis – mažas (SP), didelis (OP)





# Strateginių planų lygmenys

---

- ❑ Korporacinis/organizacinis lygmuo ( savivaldybė)
- ❑ Korporacinio/ organizacinio vieneto lygmuo ( savivaldybės organizacija)
- ❑ Funkcinio padalinio lygmuo ( organizacijos padalinio)

## Organizacijos strategijos rengimo mokyklos ( Mintzberg)

<b>1. Projektavimo (dizaino) mokykla</b>	<b>Strategijos rengimas suprantamas kaip mąstymo procesas</b>
<b>2. Planavimo mokykla</b>	<b>Strategijos rengimas suprantamas kaip formalus, sistemingas procesas</b>
<b>3. Pozicionavimo mokykla</b>	<b>Strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas, kuris remiasi organizacijos pozicija “produkto – rinkos” požiūriu</b>
<b>4. Antrepreneriško požiūrio mokykla</b>	<b>Strategijos rengimas suprantamas kaip procesas, priklausantis nuo verslininko ateities vizijos</b>
<b>5. Kognityvinė (pažinimo) mokykla</b>	<b>Strategija suprantama kaip ėjimas sumanymo link ir kaip to sumanymo keitimo procesas</b>
<b>6. Besimokančios organizacijos mokykla</b>	<b>Strategijos suprantama kaip mokymosi ir adaptavimosi prie aplinkos procesas</b>
<b>7. Jėgos įtakos (valdžios) mokykla</b>	<b>Strategijos susiejamos su valdžia: tai “jėgų žaidimas” organizacijos viduje ir tarp organizacijų</b>
<b>8. Kultūros įtakos mokykla</b>	<b>Strategijos priklauso nu organizacijos vertybių sistemos, t.y. nuo organizacijos ir aplinkos kultūros</b>
<b>9. Aplinkos įtakos mokykla</b>	<b>Strategijos rengimas kaip procesas, kuriam įtaką daro organizacijos aplinka</b>
<b>10. Konfigūracijos įtakos mokykla</b>	<b>Strategijos rengimas kaip transformacijos procesas</b>

# Strategijos kūrimo būdai

---

- ❑ Vidiniais ištekliais ir kompetencijomis pagrįsta strategija
- ❑ Konkurencine analize paremta strategija
- ❑ Tinklų įtakojamų strategijų kūrimas (klasterizacija)
- ❑ Moderni finansinė analizė
- ❑ Strateginė komunikacija
- ❑ Strateginis/sisteminis mąstymas ir modeliavimu pagrįsta strategija - mąstymas kaip instrumentas

# Strategija ir jų koncepcijos

---

- Vertės kūrimo idėjomis paremta strategija verslo įmonėse ( Disney, Sony, Intel, APPLE)
- Dominavimo teorijomis paremta praktika ( Coca Cola, Marlboro ir kt.)
- Naujoji vadybos filosofija: **3P Purpose – Process – People** ; vertės kūrimas, moralinė atsakomybė, individualių poreikių tenkinimas

# Strategijos formulavimo modeliai

*Targamadzė V. (2001). Švietimo vadyba*

ANALITINIS	KŪRYBINIS
<p>1. Esamos situacijos įvertinimas (apibrėžiama misija ir filosofija, vertybės, įvertinama esamų išteklių būklė)</p> <p>2. Formuluojama vizija. Numatomi strateginiai tikslai, analizuojamos galimos alternatyvos, stipriosios ir silpnosios pusės.</p> <p>3. Formuluojama strategija. Parengiamas strateginis planas.</p>	<p>1. Norimos organizacijos arba situacijos vizijos formulavimas.</p> <p>2. Esamos situacijos analizė. Galimybių ir grėsmių nustatymas, strateginių alternatyvų parinkimas.</p> <p>3. Strateginių tikslų nustatymas</p> <p>4. Optimalios strategijos parengimas. Parengiamas strateginis planas</p>

# Strategijos realizavimo būdai

---

- Strategija kaip suplanuota, numatyta perspektyvinė veikla. Pirmiausia parengiamas strateginis veiklos planas, o po to jis nuosekliai vykdomas.
- **Strategija kaip organizacijos veiklos sistema.** Strategijos parengimas ir įgyvendinimas nėra atskirti ir organizacijos veiklos metu strateginiame plane numatyti žingsniai nuolatos derinami su besikeičiančia situacija (aplinkos, resursų ir kt. pokyčiais).

( Juozaitis, Vilimienė (2000). *Nevyriausybinių organizacijų: nuo aiškos strategijos link efektyvios veiklos*)

# Kas yra geras strateginis planas

Why vision statements are so important...



"C'mon, put some muscle into it...we're not getting anywhere!"

**Pavyzdys.** Įsivaizduokime savo organizaciją kaip valtį su puikiais irkluotojais didelio ir ramaus ežero viduryje. Vienintelis klausimas dėl kurio reikia sutarti, kad reikia pasiekti krantą.

**Misija** – mes čia esame tam, kad pasiektume krantą.

**Vizija** - kaip mes tą krantą įsivaizduojame (uolingas, smėlėtas, apaugęs krūmais ir pan.) ir kokio kranto mums reikia (saulėto ir smėlėto)

**Tikslo** formuluotė galėtų būti tokia: per 2 dienas turime pasiekti smėlėtą krantą, kuriame visi pailsėsime.

# 10 gero strateginio plano požymių

---

- ❑ Laikas ( 2-3 m., kai strategija, 5-10 m.)
- ❑ Remiasi praeitimi, bet orientuojasi į ateitį;
- ❑ Įvardijami išorės veiksniai, tendencijos, aplinka;
- ❑ Numatomos ir išnagrinėjamos alternatyvos, galimi scenarijai;
- ❑ Numatomi pagrindiniai kelio atkarpos taškai ( ką reikia pasiekti ir kas tai už tai atsakingas);
- ❑ Nėra detalių, nereikalingų smulkmenų;
- ❑ Dermė su organizacijos misija, vizija;
- ❑ Dermė su veiklos planu
- ❑ Įvardijami sėkmės indikatoriai
- ❑ Nuolat peržiūrimas ir tikslinamas





## Strateginių planų sudedamosios dalys

---

- ❑ Tikslas (uždaviniai): ką turime pasiekti?
- ❑ Ištekliai (priemonės): kokiais resursais?
- ❑ Įsipareigojimai: kas įsipareigoja?
- ❑ Veiklos principai: koku būdu?



# Strateginis tikslas

---

- ❑ Kas yra svarbu?
- ❑ Kodėl tai yra svarbu?
- ❑ Kam tai yra svarbu?
- ❑ Kokių įrodymų turime, kad tai yra svarbu?



# Ištekliai

---

- Žmonės, kompetencijos
- Veiklos priemonės ir medžiagos
- Finansai
  
- SWOT analizė, jėgų lauko analizė ar kt.

# Įsipareigojimai

---

- ❑ Kas ir kaip motyvuoja įsipareigoti veiklai?
- ❑ Jėgos ( galios)
- ❑ Priklausymo
- ❑ Pasiekimų
- ❑ Vengimo ( šalinimosi) motyvai ( McClelland).



# Veiklos principai ( Fink & Stoll)

---

- ❑ Bendri tikslai
- ❑ Atsakomybė už sėkmę
- ❑ Kolegialumas
- ❑ Nuolatinis tobulėjimas
- ❑ Visą gyvenimą trunkantis mokymasis
- ❑ Rizika
- ❑ Palaikymas
- ❑ Abipusė pagarba
- ❑ Atvirumas
- ❑ Šventės ir humoras

# Kodėl nepavyksta įgyvendinti strategijų?

## ĮSISAVINIMO IR ĮSIPAREIGOJIMO KLIŪTYS

- Nepakankamas aiškinimas ir perdavimas
- Nepakankamas darbuotojų įtraukimas
- Netinkama strategijos planavimo proceso trukmė

## VADOVAVIMO KLIŪTYS

- Nenoras suformuoti savo nuosavą ateitį
- Valdymo sistemos ir nuostatos neremia strategijos
- Menkas strateginis vadovų/vadovavimo grupių pajėgumas

## PROCESO KLIŪTYS

- Pernelyg didelis biudžeto proceso akcentavimas valdyme
- Konfliktuojančios substrategijos
- Nepakankama priežiūra ir peržiūrėjimą

# Strategijų diegimo barjerai

**Tik 5-7% darbuotojų  
supranta strategiją**

**Tik 25-30%  
vadovų turi  
paskatas,  
susijusias su  
strategija**

**9 iš 10  
organizacijų  
neįstengia  
vykdyti  
strategijos**

**80- 85% vadovų  
skiria mažiau nei 1  
val. per mėn.  
strategijos  
aptarimui**

**50- 60% organizacijų nesusieja  
ar menkai susieja biudžetą su  
strategija**



# Mąstymą varžantys požiūriai

---

- ❑ Ribotos galimybės (“Limits to Growth”)
- ❑ Gesiname gaisrus (“Shifting the Burden”)
- ❑ Tenkiname mažėjančius siekius (“Drifting (Eroding) Goals”)
- ❑ Linkime sėkmės laimingiesiems (“Success to the Successful”)
- ❑ Lopome skyles (“Fixe That Backfire”)





# Ribotos galimybės

---

- Kuomet pastangos susiduria su apribojimais ir to pasėkoje kenčia rezultatai bei veiklos produktyvumas



# Gesiname gaisrus

---

- Darbo apimčių ir personalo mažinimas, kad būtų išsilaikoma finansiškai
- Atliekami skubūs darbai, pametant kryptį ir tikslą

# Tenkiname mažėjančius siekius

---

- ❑ Tikslai susiduria su spausimu mažinti jų apimtį, o tai neatitinka strateginių siekių, aplinkos poreikių.
- ❑ Randasi atotrūkis tarp realybės ir tikslo, įtampa
- ❑ Siekiama kompromiso, ieškoma vidurio kelio



# Linkime sėkmės laimingiesiems

---

- ❑ Pasiduodame inercijai, spaudimui ir manome, kad kiti yra laimingesni, sėkmingesni ir yra verti sėkmės



# Lopome skyles

---

- ❑ Nesivadovaujame nei strategija, nei veiklos planu, o lopome skyles siekdami išgyvenimo

Kas jums trukdo  
įgyvendinti strateginius  
planus?

---



# EXIT KORTELĒS

---

+ Patiko

- Nepatiko

? Neaišku, noriu paklausti

# Exit kortelės

+

Plano rengimo idėjos  
Galimybė diskutuoti, dalytis patirtimi  
Info apie planus, SŠ valdymą  
Kas yra geras SP  
Apie koordinat. veiklą, iššūkius  
Kasyra raštingumas  
Aktualumas  
Aiškesnis suvokimas apie SP ir OP  
SŠ problemos  
Strategija

-

Trūko ŠMM atstovų  
Trūko susipažinimo renginio pradžioje  
Tas pats tyrimo pristatymas  
Organizavimo laikas  
Grupė nukrypo į negatyvą  
Statistika

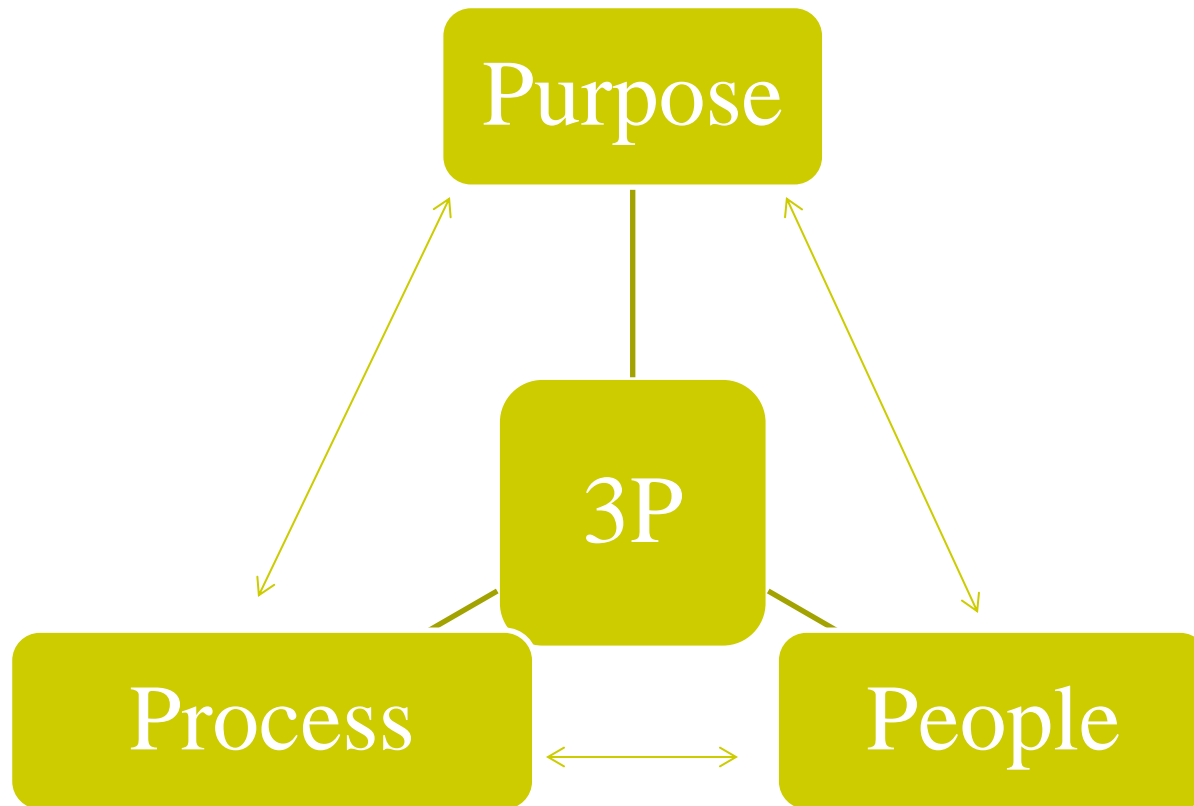
?

**Geros patirties pavyzdžių**  
Kada bus mokymai ir savivaldybių atstovams  
Daugiau **praktinių pavyzdžių**  
Kas rašys mūsų grupei mobilumo projektą  
**Poveikio matavimo būdai**  
Apie **motyvacijos būdus**  
**Strateginio plano kūrimas**



# Strateginis planavimas: tikslas-procesas-žmonės

---





# MOTYVUOJA

---

- ❑ Bendri tikslai
- ❑ Atsakomybė už sėkmę
- ❑ Kolegialumas
- ❑ Nuolatinis tobulėjimas
- ❑ Visą gyvenimą trunkantis mokymasis
- ❑ Rizika
- ❑ Palaikymas
- ❑ Abipusė pagarba
- ❑ Atvirumas
- ❑ Šventės ir humoras



# APIBENDRINIMAS

---

- ❑ VIZIJA
- ❑ STRATEGINIAI PRIORITETAI ( planuojamas pokytis)
- ❑ ANALIZĖ: Suintersuotųjų poreikių/interesų/galių
- ❑ STRATEGINIAI PLANAI ( savivaldybės, organizacijos, programos)
- ❑ VEIKLOS PLANAI
- ❑ STEBĖSENA/VERTINIMAS/PLANAVIMAS IR PERPLANAVIMAS

Įstatymas	Atitiktis SM principams	Atitiktis SM tikslams	Atitiktis SM organizavimo principams
Savivaldybės strategija	Atitiktis misijai	Atitiktis vizijai	Atitiktis strateginiam tikslui
Savivaldybės strateginis planas	Atitiktis strateginiams prioritetams	Atitiktis tikslams ir uždaviniams	Atitiktis numatytiems įsipareigojimams ir ištekliams
Organizacijos strategija	Atitiktis misijai	Atitiktis vizijai	Atitiktis strateginiam tikslui
Organizacijos strateginis planas	Atitiktis strateginiams prioritetams	Atitiktis tikslams ir uždaviniams	Atitiktis numatytiems įsipareigojimams ir ištekliams
Organizacijos veiklos planas			



# VILNIAUS MIESTO 2010–2020 METŲ STRATEGINIS PLANAS

---

- Strateginis planavimas – procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai institucijos misijai vykdyti, numatytiems tikslams ir rezultatams pasiekti, efektyviai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius.



# VILNIAUS 2016–2018 STRATEGINĖS VEIKLOS PLANAS

---

**Tikslas:** Užtikrinti visuotinį švietimo prieinamumą ir kokybę, mažinti socialinę atskirtį, ugdyti visuomenės sveikatą, plėtoti kultūrinę veiklą ir skatinti bendruomeniškumą.

## **1 programa: Vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų ugdymas**

E-01-01 Įgijusių vidurinį išsilavinimą nuo išklausiusių XII klasės kursą dalis (%) – 92,6 %;

# Švietimas

- ❑ ~~KOKYBIŠKŲ GYVENIMO SĄLYGŲ VISUOMENEI KŪRIMAS~~
- ❑ TIKSLAS. Kokybiška švietimo sistema, sklaidi jaunimo politika, užtikrintas vaikų ir jaunimo užimtumas (Švietimo departamentas)
- ❑ UŽDAVINYS. Užtikrinti kokybišką ir šiuolaikišką ugdymo sistemą (Švietimo departamentas)
- ❑ **Skatinti nepertraukiamo mokymosi įstaigų sistemos formavimąsi**
  - a) Užtikrinti ugdymo programų pasiūlą, tenkinti suaugusiųjų mokymosi poreikį.
  - b) Skleisti mokymosi visą gyvenimą idėją, inicijuoti projektus
- ❑ **Inicijuoti švietėjiškus renginius, projektus ar programas, seniūnijose propaguoti ir ugdyti sveiką gyvenseną, ekologišką mąstyseną ir fizinį aktyvumą**
  - a) Organizuoti pėsčiųjų ir dviratininkų žygius bei sveikatingumo mankštas;
  - c) Inicijuoti seniūnijose sveikos gyvensenos specialisto etato įsteigimą

**Tikslas.** Sukurti suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą **pasiūlos ir paklausos sistemą**, kuri sudarytų sąlygas suaugusių asmenų **socialinei ir darbinei įtraukčiai**, aktyviam **pilietiškumui** ir **asmeniniam tobulėjimui**

---

- Uždaviniai:
- 11.1. Skatinti teigiamas mokymosi visą gyvenimą nuostatas ir sudaryti **sąlygas** suaugusiųjų bendrosioms kompetencijoms ugdyti, plėtojant neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi paslaugas.
- 11.2. Sudaryti palankesnes **sąlygas** suaugusiesiems dalyvauti mokymosi visą gyvenimą veiklose.
- 11.3. Sukurti **aktualios informacijos viešinimo ir sklaidos sistemą**, skirtą neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi programų renginių dalyviams, NSŠ paslaugų teikėjams



<b>Strateginis NSŠ tikslas:</b>			
<b>Strateginiai NSŠ prioritetai./krypt</b> 1. 2. 3.	Atitiktis įstatymui/plėtros programai	Atitiktis savivaldybės strategijai	Atitiktis suinters. strategijoms
<b>Pokyti :</b> 1. 2. 3.			
<b>Veiksmų/veiklų pobūdis</b>		Atitiktis savivaldybės SP	Atitiktis suinteresuot. SP
<b>OP - Veiklos</b> 1. 2. 3.		Atitiktis NSŠ strateginiam tikslui	Atitiktis strategin. NSŠ prioritet./kryptims
		Atsakomybės/įsipareigojimai.	Ištekliai

# Planų, aprašų ir ataskaitų šablono pasirinkimas

---

- ❑ **Variantas A.** Laikomos įprastos struktūros, tobulinam esamą planą (turimas pavyzdys)
- ❑ **Variantas B.** Keičiam struktūrą, orientuodamiesi į savo stipriąsias puses ir realius poreikius ir galimybes (Grindžiamas analize, realia situacija)
- ❑ **Variantas C.** Kūrybiškai keičiam struktūrą, siekdami savo svajonių, vizijų. Kuriame iššūkius keliantį, bet įgyvendinamą planą.

## Planas 1 – analitinis, grįstas duomenimis iš išorės

---

- ❑ **Suaugusiųjų švietimo strategija** ( pagrindinės strateginės kryptys, prioritetai) ir jos atitiktis strateginiams nacionalinio, regioninio ir institucinio lygmens dokumentams
- ❑ **Suaugusiųjų švietimo strateginis planas** - pagrindinės veiklų sritys, planuojami pokyčiai ir veiksmai
- ❑ **Suaugusiųjų švietimo veiklos planas** – Tikslas ir uždaviniai (derinami su strateginiu planu), priemonės, veiklos, lėšos, atsakingi.
- ❑ *Galimi sudarymo variantai : iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų*

## Planas 2 – analitinis, grįstas duomenimis iš vidaus

---

- **Kontekstas ir vyraujanti kultūra ( SSGG, suinteresuotųjų analizė)** – ką turime geriausio, kas mus palaiko, į ką galime atsiremti, kaip galime save sustiprinti ir drauge atremti grėsmes. Kaip mūsų kultūra ir vertybės (ne)dera su įvairaus lygmens dokumentais
- **Suaugusiųjų švietimo strateginis planas** – pagrindinės veiklų sritys, planuojami pokyčiai ir veiksmai
- **Suaugusiųjų švietimo veiklos planas** – Tikslas ir uždaviniai (derinami su strateginiu planu), priemonės, veiklos, lėšos, atsakingi.
- *Galimi sudarymo variantai : iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų*

# Planas 3 - kūrybinis

---

- **Svajonė** - Kokio suaugusiųjų švietimo norime, apie kokį svajojame - vizijos, misijos, įsivaizduojamų pokyčių kūrimas;
- **Realybė** – Ką turime? Esamos **situacijos analizė**. Galimybių ir grėsmių nustatymas, strateginių alternatyvų parinkimas
- **Naujo modeliavimas** – strateginių tikslų nustatymas, optimalios strategijos vizualizavimas
- **Naujo planavimas** – realiai įgyvendinamų planų kūrimas



---

□ Kokio plano norime ir koki  
renkamės?



# Atsiskaitymas

---

- Kam?
- Kokiu tikslu?
- Kaip?



# Lūkesčiai, poreikiai

---

Kur yra šalies planas

Kas gali teikti paslaugas

Ataskaitos

Poveikio vertinimas

Kur naujausia informacija

Kur kreiptis

Kaip įtraukti nedalyvaujančius

Atgalinis ryšys



# Šaltiniai

---

- ❑ LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas
- ❑ Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. 3(1): 31–58
- ❑ Juozaitis, A. (2010) Koks planavimas yra veiksmingas? / Žingsniai link veiksmingo planavimo. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos. Sud. Kazakevičius, G. ir kt. Vilnius: NMVA
- ❑ Juozaitis A. M., Vilimienė R. (2000). Nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos. Vilnius: Danielius
- ❑ Monkevičienė Z, Liugailaitė –Radzvičienė L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*. 14: 315-322
- ❑ Skaržauskienė A., Krukauskienė E. Įmonės veikla rinkos ir konkurencijos sąlygomis. Rinkos mechanizmai
- ❑ Žemaitaitytė I. (2007). Neformalus suaugusiųjų švietimas: Plėtros tendencijos dabartinėje Europoje. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

