



VIEŠOJI IR PRIVATI PARTNERYSTĖ – NAUJAS BŪDAS PRITRAUKTI INVESTICIJAS

Linus Vytautas Karlavičius, Birutė Karlavičienė, Irena Grigonienė

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al.11, LT-10223 Vilnius-40, Lietuva
El. paštas Vytaska@takas.lt*

Įteikta 2005-09-30; priimta 2005-11-29

Santrauka. Pastaraisiais metais visame pasaulyje viešojo ir privataus sektoriaus kooperavimasis stiprėja, siekiant plėtoti plataus spektro ekonomines priemones. Tokių viešosios ir privačios partnerystės (VPP) populiarumą paskatino ne tik investicijų, skirtų infrastruktūros plėtrai, stoka, bet ir poreikis pagerinti visuomeninių paslaugų kokybę bei efektyvumą. Nagrinėjami įvairūs VPP diegimo aspektai. Atsižvelgiant į riziką, pagrindžiamos sąlygos, kuriomis remiantis šis investavimo būdas galėtų būti taikomas efektyviai viešųjų interesų požiūriu. Straipsnyje visų pirma aptariama viešojo nauda, kurią lemia VPP finansavimo taikymas. Antra, aptariamos neigiamos pasekmės, arba viešojo rizika. Autoriai baigia problemą nagrinėti suformuluodami sąlygas, kuriomis vadovaujantis VPP galima būtų taikyti gaunant didžiausią visuomeninę naudą ir prisiimant santykiškai mažiausią riziką.

Pagrindiniai žodžiai: viešojo ir privati partnerystė, investicijos, VPP principai, rizika, infrastruktūra, aktyvai.

PUBLIC – PRIVATE PARTNERSHIP – A NEW WAY TO ATTRACT INVESTMENTS

Linus Vytautas Karlavičius, Birutė Karlavičienė, Irena Grigonienė

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius-40, Lithuania
E-mail: Vytaska@takas.lt*

Received 30 September 2005; accepted 25 November 2005

Abstract. In recent years a marked increase in cooperation between public and private sectors is seen for the development a wide range of economic activities. Such Public – Private Partnership (PPP) arrangements were driven by the limitations in public funds to cover investment needs and also to increase the quality and efficiency of public services.

Different aspects of PPP implementation are treated in the article. Considering risk, there are substantiated conditions for possibility to apply the principal of investments with effectivity approach of public interest. Primarily, in the article the public benefit is discussed. Secondly, negative outcome or public risk is disputed.

The authors concluded the analysis of problem formulating conditions for applying PPP with maximum public benefit and relative minimum risk.

Keywords: Public–Private Partnerships, investments, PPP principals, risk infrastructure, assets.

1. Įvadas

Spartus ir globalus ekonomikos augimas, stiprus naujos ir atnaujintos infrastruktūros poreikis paskatino ir didžiulį investicijų poreikį. Tai ypač pastebima šalyse – naujosiose Europos Sąjungos narėse, kuriose neseniai baigtas valstybės turto privatizavimas. Kita vertus, mokesčių mokėtojai vis labiau nepatenkinti dideliais mokesčiais, jie viliasi gauti daugiau kokybiškų paslaugų. Todėl būtina pažymėti, kad atėjo metas Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse,

organizuoti naujas struktūras, galėsiančias pritraukti privačias investicijas į ekonomiką, bet pirmiausia – į infrastruktūrą.

Nauja idėja galėtų būti tokia – stiprinti viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą. Tai sudarytų galimybę ne tik užtikrinti valstybės išlaidų kontrolę, bet ir leistų pasidalyti investicijų riziką bei naudotis privataus sektoriaus efektyvumu bei inovacijomis, skatinant ekonomikos konkurencingumą ir didesnę skaidrumą. Tokia idėja ir jos pa-

grindu suorganizuota struktūra yra viešoji – privati partnerystė VPP (angl. *Public – Private Partnerships – PPP*). Tai bendras terminas, atspindintis privataus sektoriaus ir viešųjų (valstybinių) struktūrų santykius, siekiant pritraukti privataus sektoriaus išteklius ir jo patirtį, kad būtų užtikrinta viešojo sektoriaus aktyvų bei paslaugų plėtra [1–3].

VPP (angl. *PPP*) terminas paprastai vartojamas plataus diapazono darbiniam susitarimams nusakyti: nuo laisvos, neformalios ir strateginės partnerystės iki aptarnavimo sandorių, kurie sudaromi projektuoti, finansuoti, statyti ir eksploatuoti, taip pat ir formalioms akcinėms bendrovėms apibūdinti. Pačia VPP sąvoka nusakomas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas bei partnerystė, siekiant, kad būtų sukurta infrastruktūra ir užtikrintas kokybiškų paslaugų teikimas. Tai yra viena iš alternatyvių struktūrų – tarpinė tarp viešųjų paslaugų pirkimo per valstybines investicijas bei visiškos privatizacijos. Užuoat taikius ilgalaikį turto pirkimo būdą, iš karto sumokėjus visą jo vertę, tipinė VPP struktūra paprastai sudaro galimybę sukurti savarankišką verslą, kurį finansuoja ir valdo privatus sektorius. Tai leidžia akumuliuoti turtą, o paskui siūlyti ir teikti kokybiškas paslaugas tomis kainomis, kurios atitinka paslaugų lygį.

Taigi VPP galima būtų apibūdinti šiais pagrindiniais terminais:

1. Perkami konkrečių paslaugų rezultatai, t. y. sukuriamas procesas, kuris sudaro galimybę teikti reikalingas bei nustatytus standartus atitinkančias paslaugas visą projekto gyvavimo laiką.
2. Suderinami vartotojo, paslaugų teikėjo ir pagrindinių investuotojų, kurie finansuoja projektą, finansiniai interesai. Todėl finansuotojas taip pat yra suinteresuotas teikiamų paslaugų kokybe.
3. Visuomeninio ir privataus sektoriaus ryšių pagrindas – partnerystė, o ne konfrontacija.
4. Dirbantis personalas mokomas, motyvuojamas ir gauna darbo užduotis tam, kad užtikrintų nuolatinį kokybiškų paslaugų teikimą.

Aptarsime pagrindinius motyvus, dėl kurių municipaliniai valdymo organai skatinami apsvarstyti VPP pasirinkimo galimybę.

Straipsnis nagrinėja tiek teigiamus, tiek neigiamus VPP diegimo aspektus. Atsižvelgiant į korupcijos riziką, pagrindžiamos sąlygos, kurių pagrindu ši nuosavybės forma galėtų būti laikoma efektyvia visuomenės interesų požiūriu. Problemai nagrinėti autoriai pasirinko tokią tyrimo struktūrą. Visų pirma, aptariama visuomeninė nauda, kurią teikia VPP finansavimas. Antra, aptariamos neigiamos pasekmės, arba visuomeninė rizika. Autoriai baigia problemą nagrinėti suformuluodami sąlygas, kuriomis remiantis VPP galima būtų taikyti, teikiant didžiausią visuomeninę naudą ir prisiimant santykinai mažiausią riziką.

2. VPP ekonominis turinys

Privati finansinė iniciatyva – PFI (angl. *The Private Finance Initiative – PFI*) – tai ne tik viena iš VPP formų,

ypač paplitusi Jungtinėje Karalystėje, bet ir iš principo nauja sandorių ir įsigijimų forma, kurios skiriamieji bruožai yra tokie [4–6]:

- ilgalaikis viešojo sektoriaus turto ir privataus sektoriaus operatoriaus bendradarbiavimas;
- operatoriaus kapitalo indėlis į aktyvus ir jo dalyvavimas valdant sukurtas paslaugas;
- projektavimo, statybos ir finansavimo įdiegimas įvertinant operatoriaus siūlymus;
- rizikos perdavimas tai šaliai, kuri galėtų ją geriau įvertinti ir valdyti;
- paslaugų teikimas pagal nustatytus standartus;
- sutarto įmokų mechanizmo vykdymas;
- galimybė vietos valdžios organams taikyti netraukiamus į balansą finansavimo metodus, kadangi jie yra nekapitalizuoti (pvz., aktyvų įsigijimas lizingu), todėl bet kokia investicija, gauta dėl projekto, neturi įtakos kreditavimui derinti;
- šalies vyriausybės parama pagal vadinamąją PFI kreditų liniją.

2.1. Pozityviosios VPP taikymo pasekmės

Daugelyje šalių didėja naujų kiekybinių ir kokybinių infrastruktūros projektų paklausa. Be to, dažniausiai pastebimas deficitas lėšų, skirtų esamai infrastruktūrai atnaujinti, pasiektam veiklos lygiui palaikyti ir projektui eksploatuoti. Dėl tokio finansavimo būdo ypač sustiprėja ne tik infrastruktūros projektų, bet ir daugelio ūkio subjektų, priklausomų nuo visuomeninio sektoriaus finansavimo, konkurencija.

Su projektų finansavimo klausimais aštriausiai susiduria vietinės valdžios organai, tokie kaip savivaldybės ar miestų tarybos, sprendžiančios miesto infrastruktūros plėtos problemas. Todėl, straipsnyje rutuliodami valstybinių ir privačių investicijų sujungimo formas ar būdus, daugiau orientuosimės į šiuos klausimus.

Šiuo metu tiek centrinės, tiek vietinės valdžios struktūroms svarbiausia yra aukšta komunalinių paslaugų kokybė ir nedidelė jų kaina, prieinama vietos visuomenei. VPP galėtų būti veiksminga, pritraukiant konkurencingas įmones ir tokiu būdu užtikrinant kokybiškas paslaugas ir santykinai mažą jų kainą. Tokiu atveju partnerystė galėtų tapti geriausia visuomenei. Todėl kai kurie municipalitetai jau dabar taiko VPP, kadangi pripažino neturį pakankamai lėšų viešosioms investicijoms.

Miestų tarybos vis geriau numato savo investicinius poreikius ir lygina juos su ateityje įmanomų gauti resursų lygiu.

Miestų tarybų konkurencija galėtų padėti taikyti VPP, ir tai būtų naudinga joms pačioms. VPP privalo turėti galimybę pateikti daugiau siūlymų tobulinti, kurie padidintų kapitalo įdėjinių efektyvumą, ir jų įvertinimo schema suteiktų galimybę įdiegti šias nuostatas į vietos valdžios veiklos principus.

Apibendrinami VPP projektų įdiegimo privalumus, galime nurodyti, kad:

- ekonomiškumas gali būti kur kas labiau padidinamas, taikant integruotą požiūrį į užtikrintą paslaugų teikimą, t. y. į vieną organizacinę struktūrą sujungiamas aktyvų projektavimas, statyba, valdymas ir aptarnavimas. Taip galima išvengti konfliktų su sutarties dalyviais, kai tenka aiškintis, kuri šalis atsakinga už atskirų kylančių užduočių sprendimą, nes visą atsakomybę tvirtai prisiima operatorius;
- jeigu operatorius yra suinteresuotas pateikiamų aktyvų verte, tai visą aktyvų naudojimo laikotarpį projektas bus projektuojamas ir statomas kaip tik siekiant šio tikslo;
- taikant VPP, galima užtikrinti idealią projekto vertę, todėl akivaizdžiai sutaupoma lėšų. Tad pagrindinė funkcija, kuri yra būtent nuosavybės valdymas ir jos eksploatavimas, žiūrint iš nacionalinių pozicijų, gali duoti daugiau patirties ir naudos nei atskirai ir savarankiškai veikiantys vietos valdžios organai;
- taikant VPP, galima užtikrinti, kad aktyvai bus naudojami efektyviau, iš to daug naudos gauna abi sutarties šalys;
- derybomis VPP gali sėkmingai pasiekti geresnių finansavimo sąlygų, kadangi būtent konkurencija gali skatinti privatų sektorių energingai dirbti ir žengti pirmyn, priimant optimalius sprendimus;
- taikant VPP, galima sukaupti papildomos patirties arba lėšų, kad privatus sektorius galėtų užtikrinti savo plėtrą.

Deja, vertėtų pabrėžti, kad per VPP veikimo laikotarpį pelnas neatsiranda savaime, tai tik gerai suplanuotų ir griežtai vykdomų schemų rezultatas.

Pabrėžtina, kad Jungtinėje Karalystėje kaip tik PFI yra dominuojanti VPP forma. Ji praktiškai demonstruoja visus VPP privalumus bei investicijas pagal PFI/VPP sistemą. VPP projektai dažnai sukuria kur kas didesnių vertybių negu įprastu būdu įsigyjamas turtas.

2.2. Potenciali VPP taikymo rizika

Tarybos dažnai pažymi, kad investicijų poreikis faktiškai viršija tradicines galimybes. Tačiau, kad ir kaip būtų, VPP neturi būti laikoma paskutine galimybe: visuomenei nebus jokios naudos, jei partnerių siūlomos paslaugos bus brangesnės. Todėl municipalitetai susilaukia iššūkio – plėtoti VPP taip, kad jos darbo kokybė būtų gero, privačiam sektoriui tinkamo lygio.

Tačiau VPP veikla negali būti laikoma neiginčijamai teigiama, kad neva valdydamas aktyvus ir užtikrinamas paslaugas privatus sektorius veikia geriau nei visuomeninis. Taip būna ne visais atvejais. VPP privalo būti testuojamas praktikoje, įvertinant realų projektą ir rengiant rimtą verslo planą.

Būna atvejų, kai priimtinesnė maža savikaina, bet ir tai gali būti įgyvendinama pagal partnerystės schemą.

3. Sąlygos, leidžiančios valdyti visuomeninę riziką diegiant VPP finansavimo formą

Viešojo ir privati partnerystė suteikia kiekvienam iš partnerių galimybę sutelkti savo dėmesį į tą veiklos sritį, kuri labiausiai atitinka jo gebėjimus [1, 7, 8]. Pagrindinis visuomeninio sektoriaus, turinčio limituotą biudžetą, tikslas – pirkti paslaugas, kurios atitinka ilgalaikius jo ekonominės politikos prioritetus, privataus sektoriaus tikslas – teikti šias paslaugas pačiomis palankiausiomis kainomis.

Viešasis sektorius savo tikslo turėtų siekti sudarydamas VPP sutartis. Jose galėtų būti numatyta, jog viešasis sektorius neatlieka mokėjimų tol, kol objektas nesukuriamas ir nepradedamas eksploatuoti. Visas nenumatytas išlaidas ir nuostolius padengia privatus sektorius. Taip pat sutartyse turėtų būti numatyti didesnę atsakomybę užtikrinantys privataus partnerio ilgalaikiai įsipareigojimai. Sutartis tampa tuo instrumentu, kuriuo galėtų būti valdoma rizika, jos dalis perduodama antrajai pusei.

Kitu rizikos valdymo instrumentu ar sąlyga galėtų būti derybos su privačia įmone. Ji taip pat gautų galimybę plėtoti ir didinti savo konkurencingumą.

Konkrečiu atveju subalansuojamos galimos papildomos sąnaudos, kurios galėtų atsirasti naudojantis privataus sektoriaus finansais. Tai leistų sumažinti eksploatacines išlaidas, užtikrinti geresnę paslaugų kokybę ir pajusti tos veiklos pranašumus, kai rizika yra perduodama privačiam sektoriui.

Lentelėje pateiktas įvairių partnerių konkrečių reikalavimų įvairiems visuomeninės ir privačios partnerystės tipams pavyzdys.

4. VPP įgyvendinimo formos

Investicinė VPP kryptis, skatinanti inovacijas ir efektyvumą, taip pat gali padidinti infrastruktūros kiekybę ir pagerinti kokybę įvairiose sferose: vandens arba energijos tiekimo, vandenvalos ir kt. srityse. Be to, VPP sėkmingai taikoma tokioms viešosioms paslaugoms, kaip sveikatos apsauga, švietimas ir netgi šalies gynyba bei kalėjimai. Ir visais atvejais būtina pažymėti naujų objektų atsiradimo veiksmingumą bei efektyvumą, taip pat ir privataus sektoriaus inovacijų bei valdymo patirties įdiegimą.

VPP iš esmės būdingas lankstumas, kuris taikytinas daugeliui investicinių situacijų. Daugumoje literatūros šaltinių apie viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę nurodomos šešios pagrindinės VPP projektų įdiegimo formos [1, 2] (žr. pav.):

- paslaugų sandoriai;
- valdymo sandoriai;
- nuoma;
- *statyti – eksploatuoti – perduoti* (SEP) tipo sandoriai ir jų variantai;
- koncesijos;
- *statyti – įsigyti – eksploatuoti* (SIE) tipo sandoriai ir jų variantai.

Štai integruota partnerystė pagal sandorį *statyti – eks-*

Partnerių reikalavimai VPP sandoriams

Partners requirements for PPP contracts

Reikalavimai	Aptarnavimo sutartis	Valdymo sutartis	Nuoma	Sutartis SEP	Koncesija	Dalinis pardavimas	Visiškas pardavimas
Privatus sektorius							
Papildomas pelnas	Būtina	Būtina	Būtina	Būtina	Būtina	Būtina	Būtina
Rizikos sumažinimo užmokestis	–	–	Pageidautina	Pageidautina	Būtina	Būtina	Būtina
Tiksliai teisinė/ reguliavimo struktūra	–	–	Būtina	Būtina	Būtina	Būtina	Būtina
Rizikos potencialas	–	–	Pageidautina	–	Pageidautina	Pageidautina	Pageidautina
Politinė parama	–	–	Pageidautina	Pageidautina	Būtina	Būtina	Būtina
Politis stabilumas	–	–	–	Pageidautina	Pageidautina	Pageidautina	Pageidautina
Vyriausybės – gavėjos							
Tolygus fondų paskirstymas	–	–	–	Taip	Svarbu	Svarbu	Svarbu
Greitesnis projekto įdiegimas	–	–	–	–	Svarbu	Svarbu	Svarbu
Paslaugų kokybės didinimas	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
Paslaugų apimtys didinimas	–	–	–	Svarbu	Taip	Taip	Taip
Padidintas efektyvumas	Svarbu	Svarbu	Svarbu	Svarbu	Svarbu	Svarbu	Svarbu
Įdiegimo lengvumas	–	–	Pageidautina	Pageidautina	Pageidautina	Pageidautina	Pageidautina
Europos Komisijos							
Europos standartų atitikimas	–	–	–	Aktualu	Aktualu	Aktualu	Aktualu
Maksimali socialinė nauda	Aktualu	Aktualu	Aktualu	Svarbu	Svarbu	Svarbu	Svarbu
Skaidrumas/atvira konkurencija	Aktualu	Aktualu	Aktualu	Svarbu	Svarbu	Svarbu	Svarbu
Fondų grantų kontrolė	–	–	–	Būtina	Būtina	Būtina	Būtina
Per didelio privataus pelno vengimas	–	–	–	Būtina	Būtina	Būtina	Būtina
Efektyvumo didinimas	Pageidautina	Pageidautina	Pageidautina	Svarbu	Svarbu	Svarbu	Svarbu
Privačių fondų subalansavimas	–	–	–	–	Taip	Taip	Taip
Kreditoriai							
Griežta finansinė analizė	–	–	–	–	Būtina	Būtina	Būtina
Konservatyvus pajamų/ išlaidų numatymas	–	–	–	–	Būtina	Būtina	Būtina
Finansavimo iš valstybinių ir ES fondų užtikrinimas	–	–	–	–	Būtina	Būtina	Būtina
Tiksliai teisinė /reguliavimo sistema	–	–	–	–	Būtina	Būtina	Būtina
Savininko/operatoriaus techninė kompetencija	–	–	–	–	Būtina	Būtina	Būtina
Politis stabilumas	–	–	–	–	Pageidautina	Pageidautina	Pageidautina

platuoti – *perduoti* (SEP) perkelia atsakomybę už atskiro ar grupės aktyvų projektavimą, statybą ir eksploatavimą privačiam sektoriui atstovaujančiam partneriui. Jo pranašumas tas, kad projektavimas, statyba ir atidavimas naudoti yra sutelkiami vienos rankos, tai savo ruožtu suteikia galimybę lengviau, optimaliau ir kompleksišiau spręsti tiekimo, įrengimo bei medžiagų pirkimo, taip pat ir projekto atidavimo eksploatuoti uždavinius.

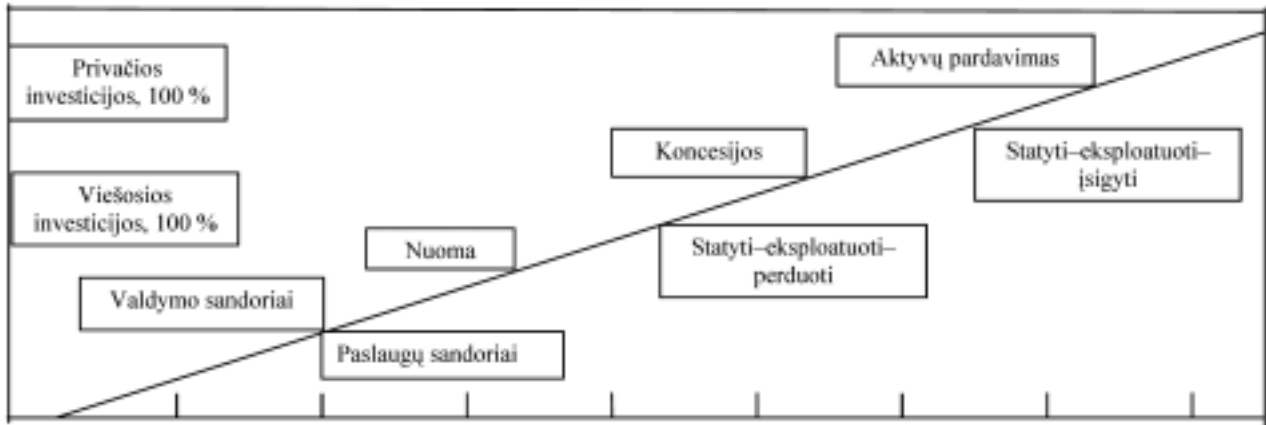
Integruotos partnerystės pagal koncesijas *projektuoti* – *statyti* – *finansuoti* – *eksploatuoti* (PSFE) pirmoji priemonė – koncesijų sandoris. Šis sandoris suteikia galimybę finansuoti, statyti ir eksploatuoti pajamas generuojantį infrastruktūros objektą mainais į teisę rinkti paslaugų teikimo mokesčių visą koncesijos veikimo laikotarpį. Koncesijos gali būti suteikiamos esamam objektui modernizuoti, perstatyti ar išplėsti – paprastai laikotarpiui iki 30 metų.

Pagal koncesijos sutartį visi aktyvai – seni ir nauji – lieka visuomenės nuosavybė; jais reikia naudotis taupiai ir grąžinti geros būklės.

Sandoris *statyti* – *įsigyti* – *eksploatuoti* (SĖ) apima visuomenės nuosavybės aktyvų ar jų akcijų pardavimą privačiam sektoriui. Tai gali būti įvykdoma įvairiais būdais, dalimis arba parduodami visi aktyvai bei akcijos.

Aktyvų išpardavimas dažnai būna valstybinių įmonių pavertimo akcinėmis kompanijomis ar privačiomis įmonėmis sudėtinė dalis arba tai būdas perduoti nuosavybę, kuria disponuoja šalies vyriausybė, municipalitetams ar privatiems savininkams.

Visiškas išpardavimas panašus į koncesiją, tad investuotojas perima visą savo investicijos valdymą. Tačiau, skirtingai nei koncesijos, aktyvai virsta tikra ir visiškai privataus sektoriaus nuosavybe.



Augantis delegavimo, rizikos ir negrįžtamumo lygis

VPP galimybių lygis

The range of PPP options

Pastaruoju metu VPP diegimo tendencijos pastebimos ir Lietuvoje. Vilniuje pasinaudota panašia finansavimo struktūra, buvo pastatytas naujas savivaldybės administracinių pastatų kompleksas; norima pagal VPP finansavimo schemą suprojektuoti ir pastatyti greitojo tramvajaus liniją. Lietuvos kelininkai turi idėjų pritaikyti VPP finansavimą kelių tinklo plėtrai, šiuo metu tai Vilniaus pietinio aplinkkelio statyba.

Tačiau ne visi projektai buvo sėkmingi – kilo rūpesčių dėl požeminių garažų komplekso statybos Vilniaus centre.

5. Išvados

1. VPP projektai negarantuoja greito pelno, tad jie turi būti taikomi tik ten, kur galima pademonstruoti jų pranašumą ir pelningumą.

2. Teisingai pritaikyta VPP garantuotų:

- papildomą kapitalą;
- alternatyvų valdymo ir įdiegimo įgūdžius;
- pelningumą vartotojui ir visuomenei;
- galimybę geriau išryškinti poreikius ir optimaliai naudoti rezervus.

3. Planuojami rezultatai ir pranašumai turi įtakos VPP projekto tipui.

4. Viešoji ir privati partnerystė – perspektyvi, visame pasaulyje pripažinta koncepcija, sėkmingai diegiama investicijoms į įvairių visuomeninės infrastruktūros šakų plėtrą pritraukti.

5. Numanoma, kad ateityje, neatsižvelgiant į trūkumus, VPP plėsis, o rizikos valdymo formos tobulės ir bus vis plačiau taikomos.

Literatūra

1. Linder, Steven. Coming to Terms With the Public – Private Partnership. A Grammar of Multiply Meanings. *The American Behavioral Scientist*, 43/1, p. 35–51.
2. Cohen, Steven. A Strategic Framework for Developing Responsibility and Functions from Government to the Private Sector. *Public Administration Review*, July/ August 2001, 61/4, p. 432–440.
3. The Public Sector Comparator. A Canadian Best Practices Guide. *Industrial Canada*, May 2003, p. 25–30.
4. Collin, Sven Erik. In the Twilight Zone. A Survey of Public – Private Partnerships in Sweden. *Public Productivity and Management Review*, 1998, 21, p. 272–283.
5. Jan, Satinas; Hekki Ginerhalt. Update on Scandinavian PPP's, PFI/PPP and Transport, 2002.
6. Public – Private Partnerships: Introduction Handbook, Recommendations and Conclusions. Private, Operations and Financing of TENS, NET Transport, 2001.
7. Hart, O. Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks and One Application to Public – Private Partnerships, Harvard University Department of Economics Working Paper, 2002, July.
8. Ghore, Richard K. Ethical Futures and Private Partnerships: Peering. Fas Down the Track. *Public Organization Review. A. Global Journal*, Vol 1, 2001, p. 309–319.

Birutė KARLAVIČIENĖ, doctor of economic sciences, Assoc Prof, Dept of Enterprise Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: economical analysis, investment problems.

Linus Vytautas KARLAVIČIUS, eng., MBA, general director of JSC „Moller Auto“. Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: business management, investment problems.

Irena GRIGONIENĖ. Dept of Enterprise Economics and Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: economics.