

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Gintarė Šerpetauskaitė

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS PROJEKTŲ RIZIKOS
VALDYMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. dr. Evelina Meilienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS PROJEKTŲ RIZIKOS
VALDYMAS**

Projektų vadyba (621N24002)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMP-4, Gintarė Šerpetauskaitė

2016 m. gegužės _____ d.

Vadovė

Doc. dr. Evelina Meilienė

2016 mėn. gegužės _____ d.

Recenzentė

Doc. dr. Milita Vienažindienė

2016 mėn. gegužės _____ d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo

(Fakultetas)

Gintarė Šerpetauskaitė

(Studento vardas, pavardė)

Projektų vadyba, 621N24002

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rizikos valdymas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 11 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Gintarės Šerpetauskaitės**, baigiamasis magistro darbas tema „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rizikos valdymas“ yra parašyta visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Šerpetauskaitė, Gintarė. Risk Management in Public Private Partnership Projects. Master's Final Thesis in Management / supervisor Assoc. prof. dr. Evelina Meilienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.
Social Sciences: Management and Administration

Key words: Risk management, PPP, Energy sector, Interview survey.
Kaunas, 2016. 75 p.

SUMMARY

In recent years, the increasing need for the development of infrastructure and budgetary constraints in several developing and developed countries have led governments to seek new ways of financing facilities of public utility. Solving relevant public sector problems related with infrastructural objects there is widely used public private partnership – PPP. This is one of the possibilities to integrate private sector funding and expertise into public infrastructure and services. So PPP is considered as an increasingly important tool in developing the infrastructure of each country's economy.

PPP can provide a variety of benefits to the government such as an ability to provide more-efficient, lower-cost, and reliable public facilities; to improve the quality and efficiency of infrastructure services, or to promote local economic growth and employment opportunities. However, the value created by activities of partnering companies and institutions depends on managerial abilities of both parties. It remains the risk management problem due to the many risks affecting PPP projects. Risks in PPP projects usually are characterized by many stakeholders, long concession periods, huge amounts of investments, etc. These risks are not borne by one PPP partner, but should be allocated to the party (public or private) who is best to manage them.

The object of this work is public private partnership projects.

The aim of the Master work is to prepare risk management model of public-private partnership projects.

The objectives of this work are:

1. To identify risk management issues of public private partnership projects.
2. To overview theoretical aspects of public private partnerships and project risk management.
3. To prepare risk management model of public-private partnership projects.
4. To carry out an empirical survey and present the results.
5. To present the main findings of present work and recommendations for future prospects.

Based on the results of an interview survey conducted among a list of experts, the paper provides a guideline for both public and private parties in defining a significance of risks in PPP energy sector projects, preparing a practical risk allocation framework and identifying the most suitable mitigation strategies.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. PROBLEMOS ANALIZĖ.....	11
2. TEORINIAI VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS RIZIKOS VALDYMO SPRENDIMAI.....	17
2.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės samprata ir atsiradimo priežastys.....	17
2.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės bruožai, privalumai ir trūkumai	20
2.3. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartys ir jų taikymo ypatumai	25
2.4. Projektų rizikos samprata ir jos valdymas.....	32
2.5. Rizikos viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektuose veiksniai ir valdymo svarba.....	34
2.6. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rizikos valdymo modelis	38
3. TYRIMO METODOLOGIJA	40
3.1. Tyrimo metodika	40
3.2. Tyrimo instrumentarijus	41
3.3. Tyrimo procesas ir eiga	42
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	44
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.....	67
1 PRIEDAS	68
2 PRIEDAS	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Lietuvos VPSP sistemos reitingas, lyginant su Rytų Europos ir NVS vidurkiu	12
2 paveikslas. Privataus sektoriaus investicijų į VPSP paskirstymas	14
3 paveikslas. Respondentų organizacijų pasiskirstymas pagal ekonomikos sektorių ir šalį	15
4 paveikslas. Respondentų nuomonių apie rizikos paskirstymą viešajam ir privačiam sektoriams pasiskirstymas	16
5 paveikslas. VPSP formos parinkimo matrica	31
6 paveikslas. VPSP formos Lietuvoje	31
7 paveikslas. Holistinis požiūris į projekto riziką	33
8 paveikslas. VPSP projektų rizikos klasifikacija	35
9 paveikslas. Rizikų tipai ir jų valdymas	36
10 paveikslas. Apibendrintas VPSP projektų rizikų sąrašas ir klasifikacija	37
11 paveikslas. Apibendrintas VPSP projektų rizikos valdymo modelis	39
12 paveikslas. Ekspertų nuomonių apie rizikų pasireiškimo tikimybę energetikos sektoriaus VPSP projektuose pasiskirstymo vidutinės reikšmės	45
13 paveikslas. Ekspertų nuomonių apie poveikio stiprumą energetikos sektoriaus VPSP projektams pasiskirstymo vidutinės reikšmės	48
14 paveikslas. Ekspertų nuomonės apie rizikos paskirstymą tarp energetikos sektoriaus VPSP projektų partnerių pasiskirstymas	50
15 paveikslas. Energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikos paskirstymas	51
16 paveikslas. Apibendrintas energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikos valdymo modelis	54

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. VPSP bruožai.....	21
2 lentelė. VPSP privalumai ir trūkumai	23
3 lentelė. Tradicinės viešojo ir privataus sektorių sutartys	25
4 lentelė. Partnerystės sutartys	27
5 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių sutarčių tipų palyginimas pagal sektorių atsakomybę.....	30
6 lentelė. Tyrimo respondentų charakteristikos	44
7 lentelė. Ekspertų nuomonės apie rizikų pasireiškimo tikimybę energetikos sektoriaus VPSP projektuose pasiskirstymas, proc.....	44
8 lentelė. Ekspertų nuomonių apie rizikų pasireiškimo tikimybę energetikos sektoriaus VPSP projektuose suderinamumas	46
9 lentelė. Ekspertų nuomonės apie rizikų poveikio stiprumą energetikos sektoriaus VPSP projektams pasiskirstymas, proc.	47
10 lentelė. Ekspertų nuomonių apie rizikų poveikį energetikos sektoriaus VPSP projektams suderinamumas.....	48
11 lentelė. Ekspertų nuomonių apie rizikos paskirstymą tarp energetikos sektoriaus VPSP projektų partnerių suderinamumas	51
12 lentelė. VPSP projektų rizikos mažinimo strategijų suvestinė.....	55

IVADAS

Paskutiniu metu vis didėjantis poreikis infrastruktūros plėtrai ir ribotos finansavimo galimybės kai kuriose besivystančiose ir išsivysčiusiose šalyse paskatino vyriausybes ieškoti naujų būdų viešųjų paslaugų teikimui ir tam būtinos infrastruktūros užtikrinimui finansuoti. Sprendžiant aktualias, su infrastruktūriniais objektais susijusias, viešojo sektoriaus problemas pasaulyje plačiai taikoma viešojo (valstybinio) ir privataus sektorių kapitalo partnerystė – VPSP (angl. *Public Private Partnership – PPP*). Tai viena iš galimybių integruoti privataus sektoriaus finansavimą ir kompetenciją į viešąją infrastruktūrą ir paslaugų teikimą, todėl VPSP laikoma vis svarbesne infrastruktūros vystymo priemone kiekvienos valstybės ekonomikoje.

VPSP tapo alternatyva tradiciniam viešųjų paslaugų organizavimui viešajame sektoriuje. VPSP principu tinkamai parengti projektai, ilguoju periodu teikia naudą, kadangi sumažinamos išlaidos ir pasiekama geresnė kokybė įgyvendinant infrastruktūrinius projektus. Didžiojoje Britanijoje, kurioje jau yra įgyvendinta daugiau nei 900 VPSP projektų, buvo atlikta analizė, kurios rezultatais remiantis – 73 proc. projektų, įgyvendinamų tradicinių viešųjų pirkimų būdu, vėluoja ir iki 70 proc. viršija pradinę planinę sąmatą. Tuo tarpu dauguma VPSP projektų – įgyvendinti laiku, neviršijant numatyto biudžeto (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2005).

Nors, lyginant su tradiciniais viešaisiais pirkimais, taikant VPSP sukuriama didesnė pridėtinė vertė, tačiau labai svarbu suvokti, jog VPSP – sudėtingas finansavimo užtikrinimo būdas, kurio sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių. Daugelis autorių, analizavusių VPSP, vieningai teigia, jog jos sėkmę lemia pasirinktos tinkamos partnerystės formos, ekonominė, teisinė, politinė ir kultūrinė aplinka bei viešųjų ir privačių partnerių interesų suderinimas, tačiau tikroji VPSP nauda gali būti gauta tik kompetentingai valdant projektų riziką. Rondinelli'o (2002) teigimu, siekiant maksimaliai išnaudoti VPSP projektų teikiamą naudą būtina analizuoti rizikos veiksnius ir jų valdymo galimybes bei mažinimo strategijas. Tačiau užsienio šalių tyrėjai (Garvin ir Ford, 2012; Li ir kt., 2005; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Zhang, 2005a, 2005b) analizuodami VPSP projektus kaip pagrindinę problemą išskyrė integruoto rizikos valdymo modelio nebuvimą. Todėl šiame darbe sprendžiama **problema** – kaip valdyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų riziką.

Darbo objektas – viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektai.

Darbo tikslas – parengti viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rizikos valdymo modelį.

Šiam tikslui pasiekti išsikelti pagrindiniai **darbo uždaviniai**:

1. Identifikuoti viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rizikos valdymo problemas.

2. Apžvelgti teorinius viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės bei projektų rizikos valdymo aspektus.
3. Parengti viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rizikos valdymo modelį.
4. Atlikti empirinį tyrimą ir pateikti rezultatus.
5. Pateikti darbo išvadas, rezultatus ir rekomendacijas ateities perspektyvoms.

Tiksliui pasiekti buvo naudojama sisteminė užsienio bei Lietuvos mokslinės literatūros analizė ir sintezė. Siekiant patikrinti sudaryto VPSP projektų rizikos valdymo modelio validumą buvo taikomas pusiau struktūrizuoto giluminio interviu metodas.

1. PROBLEMOS ANALIZĖ

Pastaruoju metu VPSP tapo dažnu mokslinių diskusijų bei tyrimų objektu. Partnerystės problematika nagrinėjama Bovaird'o (2005), Broadbent ir Laughlin'o (2003), Hofmeister'io ir Borchert'o (2004), Obrazcovo ir Savas'o (2005), Rondinelli'o (2002), Weihe (2006) ir daugelyje kitų mokslinių straipsnių. Apie VPSP projektų reikšmingumą Lietuvos infrastruktūrai yra rašę ir naujosios viešosios vadybos (NVV) požiūriu nagrinėję Bučinskas ir kt. (2004), Dūda (2010), Gudelis ir Rozenbergaitė (2008), Pauliukevičiūtė (2010) ir Staponkienė (2005). Teisiniu požiūriu apie VPSP projektų specifiką diskutavo Šutavičienė (2011), Urbonavičius (2010) bei keletas kitų autorių.

Pasauliniu mastu VPSP projektų rizikos valdymo ir praktinių taikymo sąlygų analizę atlieka Pasaulio bankas. Tuo tarpu Europos Sąjungoje praktinių VPSP taikymo galimybių ir sąlygų analizę vykdo Europos Komisija, 2003 metais pateikusi rekomendacijas kaip sėkmingai vystyti VPSP.

Lyginant su kitomis Baltijos šalimis, Lietuvoje šiai dienai yra parengta nemažas skaičius ataskaitų ir surinkta statistinių duomenų apie šalyje vykdomus bei planuojamus vykdyti VPSP projektus. Ypač didelį dėmesį VPSP projektų vystymui skiria Lietuvos Respublikos (LR) finansų ir LR ūkio ministerijos. Vienas iš pavyzdžių – LR ūkio ministerijos inicijuotas „Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų vadovas“, kurį 2008 metais parengė advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“. LR finansų ministerijos indėlis į VPSP projektų vystymą – išsamiai ir detalai pateikta statistika apie Lietuvoje įvykdytus ir šiuo metu vykdomus VPSP projektus.

Be LR ūkio ir LR finansų ministerijų prie VPSP projektų vystymo prisideda ir LR valstybės kontrolė, parengusi ir 2013 metais pateikusi Valstybinio audito ataskaitą apie koncesijos, kaip vienos iš galimų VPSP formų, sutarčių vykdymą.

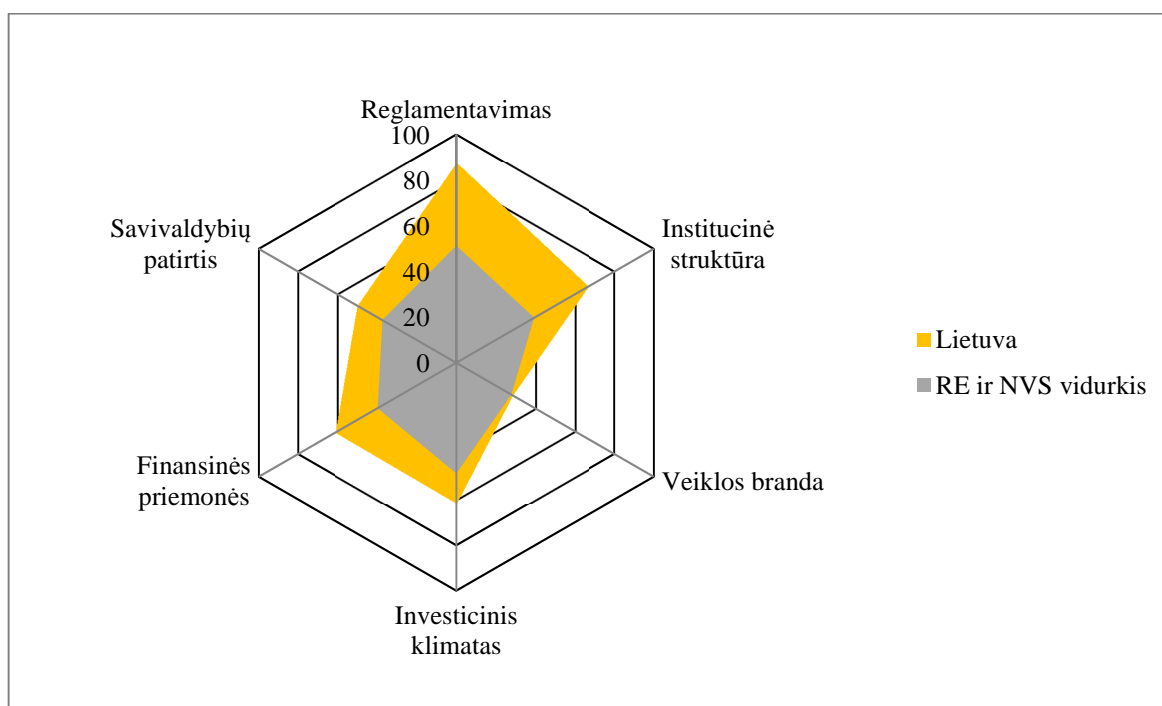
2004 metais Europos Komisija išleido „Žaliąją knygą dėl viešųjų ir privačiųjų partnerystės ir dėl Bendrijos viešųjų sutarčių ir koncesijų teisės“, kurioje buvo apibrėžta VPSP sąvoka. VPSP partnerystės sąvoka taip pat buvo apibrėžta dar 1999 metais LR Seimo išleistame investicijų įstatyme. 2012 metais Europos Komisija pristatė Partnerystės principų dokumentą, kuriuo vadovaujantis ES valstybės turėtų planuoti partnerių dalyvavimą įvairiuose ES struktūrinės paramos proceso etapuose. Tais pačiais, 2012, metais Europos VPSP ekspertizės centras (angl. *European PPP Expertise Center*) pristatė leidinį, kuriame pateikti VPSP privalumai ir galimi sunkumai, vykdant šiuos projektus. Visi šie paminėti leidiniai bei daugybė kitos naudingos informacijos apie VPSP projektus ir jų vystymą yra laisvai prieinama internete ir pasiekiami visiems suinteresuotiems asmenims.

Kaip teigiama Valstybinio audito ataskaitoje „tarptautinėje praktikoje viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektams parengti ir valdyti skiriama itin daug dėmesio, nes tik esant visapusiškai parengtomis partnerystės projektų sąlygoms ir efektyviam projektų įgyvendinimo

valdymui gali būti apgintas viešasis interesas, užtikrinant, kad viešasis sektorius gaus paslaugas, už kurias moka“ (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, 2013, p. 6).

15-oji Lietuvos Respublikos Vyriausybė veiklos programoje užsibrėžia plėsti „Viešojo ir privataus sektorių partnerystę sukurdami jai teisingas, institucines ir administracines sąlygas bei korupcijos prevencijos mechanizmą“ bei skatinti „viešojo ir privataus kapitalo partnerystės projektus, užtikrinami efektyvesnį viešųjų funkcijų vykdymą, pritraukdami privačias investicijas į viešojo sektoriaus reguliavimui priskirtinas veiklos sritis“ (Lietuvos Respublikos seimas, 2008, p. 55, 58). 16-oji Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir toliau numato „plėtoti viešosios ir privačios iniciatyvos bendradarbiavimą (partnerystę), įgyvendinant investicijų projektus viešojo sektoriaus funkcijoms priskirtose ir viešąsias paslaugas apimančiose veiklos srityse“ (Lietuvos Respublikos seimas, 2012, p. 11).

Lietuva pirmauja Vidurio ir Rytų Europoje (RE) ir Nepriklausomų Valstybių Sandraugyje (NVS) pagal VPSP subalansuotą teisinį reguliavimą (žr. 1pav.). Šalyje veikia išsami teisinė bazė vykdyti VPSP koncesijos forma, tačiau dėl buvimo įgyvendinimo ankstyvajame etape, teisinė bazė vis dar lieka tinkamai neišbandyta praktiškai.



1 pav. Lietuvos VPSP sistemos reitingas, lyginant su Rytų Europos ir NVS vidurkiu (sudaryta pagal The Economist Intelligence Unit, 2013)

Galiojanti teisinė sistema Lietuvoje įgalina savivaldybes vykdyti VPSP projektus. Kaip teigiama „The Economist Intelligence Unit“ (2013) parengtoje aplinkos VPSP projektams Rytų Europoje ir NVS vertinimo ataskaitoje, nors Lietuvoje dar nėra centrinės VPSP agentūros, tačiau institucijų

funkcijos yra aiškiai apibrėžtos ir perduotos keletui įstaigų. Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA) teikia konsultacines paslaugas techniniais klausimais, ir, tiek LR ūkio ministerija, tiek LR susisiekimo ministerija turi suformuotas komandas VPSP projektams vykdyti. Kalbant apie VPSP projektus, pagrindinė Lietuvos silpnybė VPSP srityje yra patirties VPSP projektuose nebuvimo pasekmė – nors egzistuoja rizikos identifikavimo VPSP projektuose gairės, tačiau procesui trūksta lankstumo prisitaikyti prie skirtingų projektų tipų (The Economist Intelligence Unit, 2013).

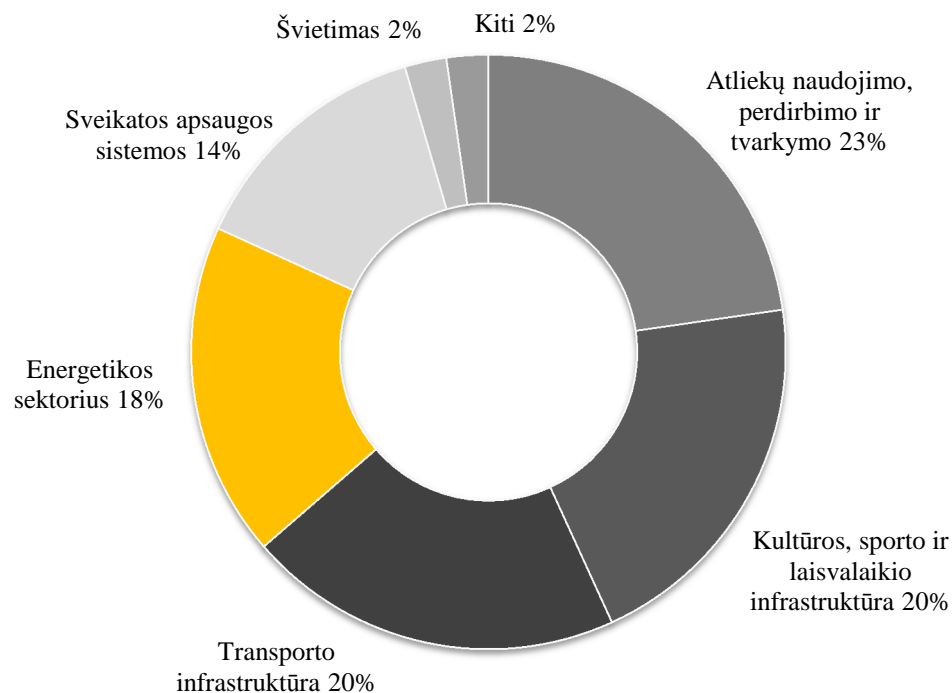
Europos VPSP ekspertizų centro 2009 metais pateiktoje ataskaitoje akcentuojama, jog kiekviena valstybė turi prioritetingas VPSP projektų vykdymo sritis, pavyzdžiui Austrijoje dominuoja kelių infrastruktūros VPSP projektai, Prancūzijoje – sveikatos apsauga ir pastatų renovacija bei statyba, Belgijoje – sporto ir kultūros objektų renovacija ir statyba (European PPP expertise centre, 2009, p. 25, 44, 27). Tuo tarpu Lietuva šioje ataskaitoje duomenų apie vykdomų VPSP projektų prioritetingas sritis nėra pateikusi.

Lietuvoje privatus sektorius įtrauktas į energetikos, transporto bei vandens ir nuotekų infrastruktūros projektus nuo 1995 metų, tačiau ne visais atvejais buvo sudaroma VPSP. Kaip teigiama „The Economist Intelligence Unit“ (2013) parengtoje aplinkos VPSP projektams Rytų Europoje ir NVS vertinimo ataskaitoje, anksčiau Lietuvoje dažniausiai buvo atliekami privataus sektoriaus verslo dalies perdavimai valstybės inicijuojamuose investiciniuose energetikos sektoriaus projektuose (The Economist Intelligence Unit, 2013).

Šio metu Lietuvoje galimos šios VPSP sritys:

- Energetika;
- Geležinkelių tinklas;
- Transporto infrastruktūra;
- Atliekų tvarkymas;
- Sveikatos apsauga;
- Visuomenės apsauga;
- Telekomunikacijos;
- Švietimo sistema;
- Turizmas ir laisvalaikis;
- Papildomos sritys (LR Vyriausybės nutarimu) (Investuok Lietuvoje, 2016, p. 5).

Oficialiais, LR finansų ministerijos pateiktais, duomenimis, iki 2015 m. sausio 1 dienos Lietuvoje buvo sudarytos 44 VPSP sutartys. Remiantis šiais duomenimis, prioritetingomis VPSP projektų sritimis galima įvardyti atliekų tvarkymą, turizmo ir laisvalaikio, transporto infrastruktūrą bei energetiką (žr. 2 pav.).



2 pav. Privataus sektoriaus investicijų į VPSP paskirstymas (sudaryta pagal LR finansų ministeriją, 2016).

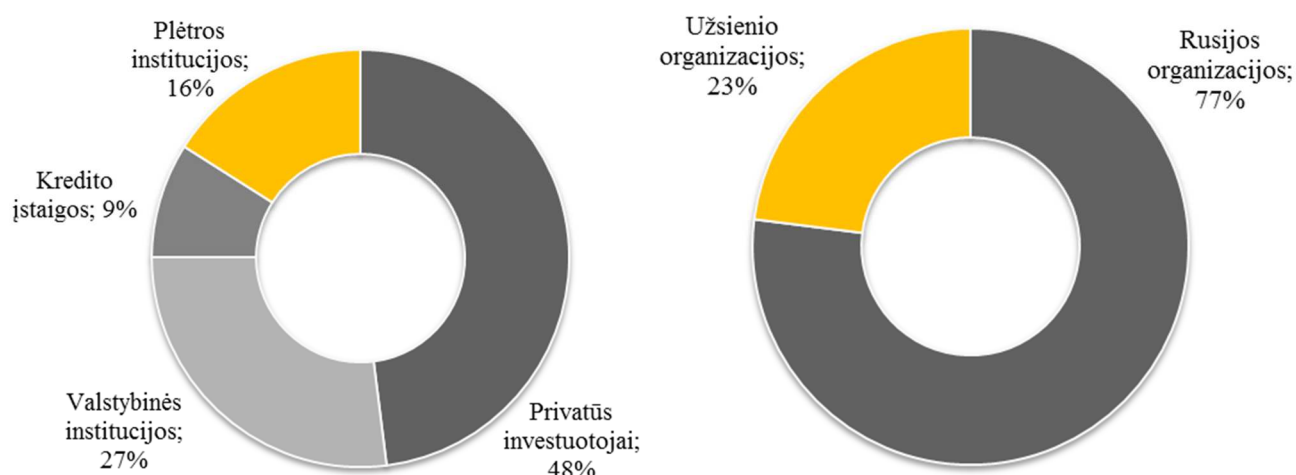
Remiantis dokumentais, kuriuos pateikia Pasaulio bankas, 2001-2011 m. Lietuvos energetikos sektoriuje buvo įgyvendintas tik vienas VPSP projektas, kuriame nebuvo identifikuota jokių nesėkmių (The World Bank, 2016). Tuo tarpu remiantis LR finansų ministerijos pateiktais duomenis, Lietuvoje iki 2015 metų, energetikos, įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą, srityje buvo pasirašyta 18% visų, iki 2015 m. sausio 1 dienos sudarytų, VPSP sutarčių (žr. 2 pav.).

Valdžios institucijos vis daugiau dirba siekdamos pagerinti energetikos sektoriaus, kaip vieno svarbiausių šalies infrastruktūros struktūrinių elementų, teikiamų paslaugų kokybę, tačiau kapitalo pritraukimas bei finansavimas įprastai įvardijamas kaip vienas iš barjerų šiam procesui efektyviai vykdyti. Kaip teigia Tarptautinė energetikos agentūra (angl. *International Energy Agency*) (2011), daugeliu atveju privatus sektorius energetikos paslaugas gali teikti efektyviau ir užtikrinti geresnę kokybę, nei viešasis sektorius, todėl vis dažniau pasitelkiama VPSP – viena iš galimų alternatyvų, galinčių padėti sėkmingai pritraukti privataus sektoriaus investicijas į energetikos sektorių.

VPSP suteikia viešajam sektoriui galimybę perkelti projektų riziką, susijusią su statybomis, finansais ir eksploatacija, privačiam sektoriui, taip sumažinant viešojo sektoriaus biudžeto deficitą (Kwak ir kt., 2009). Tačiau, kaip teigia mokslininkai, siekiant maksimaliai išnaudoti VPSP teikiamas galimybes ir naudas, būtinas keletas kritinių projekto aspektų valdymas. Vienas svarbiausių – tinkamas rizikų paskirstymas VPSP projekto partneriams ir mažinimo strategijų identifikavimas, kitaip tariant –

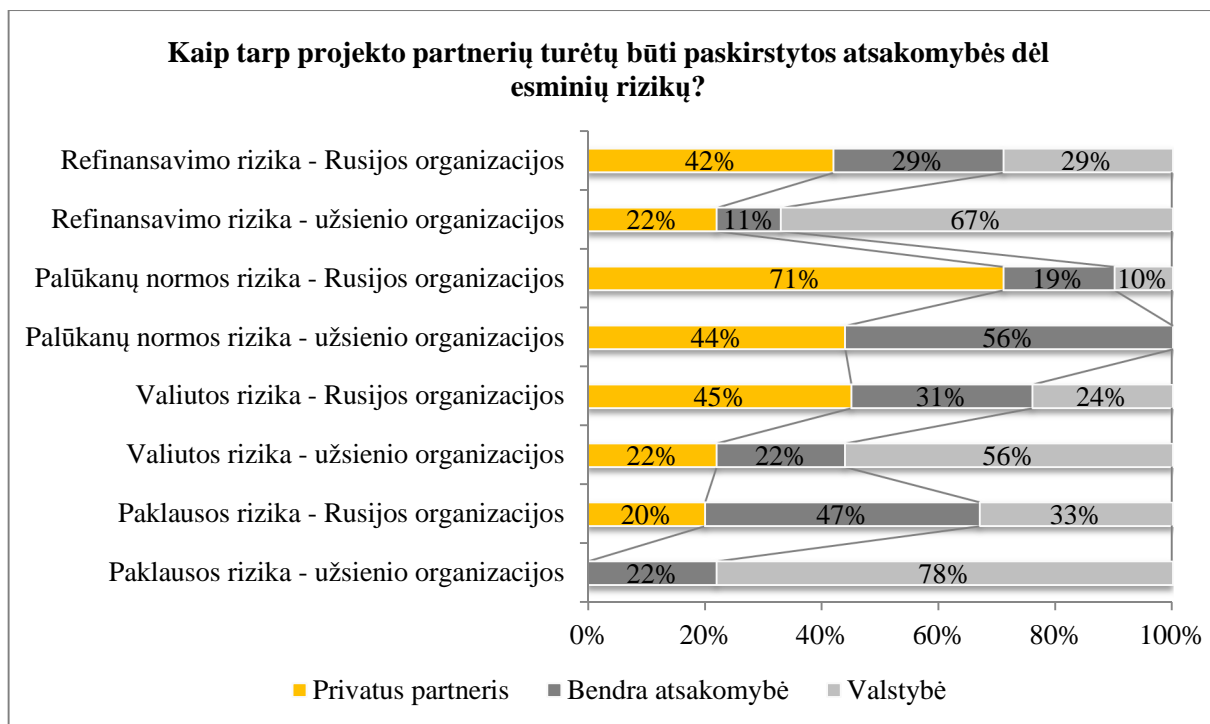
tinkamas VPSP projekto rizikos valdymas. Tyrėjai pasiūlė keletą koncepcinių modelių, priemonių ir metodų, padedančių sprendimų priėmimo procesuose, susijusiuose su šiais kritiniais VPSP projektų aspektais (Garvin ir Ford, 2012; Li ir kt., 2005; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Zhang, 2005a, 2005b). Tačiau, dauguma jų yra paremti tik rizikos paskirstymu viešajam arba privačiam partneriams ir vos kelete įtraukta rizikos valdymo bendra abiejų partnerių atsakomybe alternatyva (Chan ir kt., 2011; Hanaoka ir Palapus, 2012; Shen ir Wu, 2005).

Įvairūs informacijos šaltiniai teigia, jog daugelyje pasaulio šalių vidaus rinkose pastebimas susitarimo, kaip optimaliai paskirstyti esmines, ypač komercines ir finansines, VPSP projektų rizikas, trūkumas. Tokio susitarimo trūkumą pagrindžia Rusijoje atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausti Rusijos federacijos ir regionų valstybės pareigūnai (privatūs investuotojai, bankų, kredito įstaigų ir plėtros institucijų vadovai) dirbantys su VPSP projektais. Tyrime dalyvavo tiek Rusijos, tiek užsienio organizacijos (žr. 3 pav.).



3 pav. Respondentų organizacijų pasiskirstymas pagal ekonomikos sektorių ir šalį (sudaryta pagal EY, 2012)

Tyrimas atliktas naudojant internetinę apklausą, kurios klausimyno didžiąją dalį sudarė bendro pobūdžio vertinamieji klausimai, nesusiję su konkrečiu VPSP projektu. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog užsienio investuotojai yra itin jautrūs komercinėms ir finansinėms rizikoms, susijusioms su VPSP projektais (žr. 4 pav.). Užsienio šalių investuotojai, kaip privatus partneris, nėra linkę prisiimti VPSP projekto rizikos. Todėl, anot tyrėjų, valstybinėms institucijoms, tikintis padidinti potencialių VPSP projektų dalyvių skaičių ir paskatinti potencialių privataus sektoriaus partnerių konkurenciją, ypač suteikiant laisvesnę prieigą tarptautiniams VPSP partneriams, labai svarbu atsižvelgti į užsienio organizacijų jautrumą rizikai.



4 pav. Respondentų nuomonių apie rizikos paskirstymą viešajam ir privačiam sektoriams pasiskirstymas (sudaryta pagal EY, 2012)

Tyrėjų teigimu, tinkamas VPSP projektų rizikos paskirstymas ir valdymas yra viena iš galimybių projekto finansiniam patrauklumui didinti. Privatūs investuotojai bei finansinės institucijos, ypač užsienio, tiki, jog subalansuotas rizikos paskirstymas tarp viešojo ir privataus sektorių skatina biudžeto lėšų taupymą ir yra esminis veiksnys siekiant pagerinti banko teikiamas sąlygas (EY, 2012).

Rondinelli'o (2002) teigimu, netinkamas VPSP projektų rizikos valdymas gali sukelti problemų tiek viešajam, tiek privačiam sektoriui. Autoriaus teigimu, neatlikta VPSP rizikos veiksnių analizė, netinkamai paskirstyta rizika, jos valdymo ir monitoringo trūkumas gali ne tik lemti didesnius projektų kaštus, bet ir projekto žlugimą. Todėl siekiant maksimaliai išnaudoti VPSP projektų teikiamą naudą būtina analizuoti rizikos veiksnius ir jų valdymo galimybes bei mažinimo strategijas (Rondinelli, 2002).

Nors VPSP projektų rizikos valdymo tema yra plačiai diskutuojama, atlikta tyrimų ir problemų analizė parodė, jog rizika turi būti analizuojama ir valdoma konkretaus požiūrio kontekste. Taip pat, atlikus įvairių šaltinių analizę, konstatuotas išsamių tyrimų apie subalansuotą VPSP projektų rizikos paskirstymą projekto partneriams ir tinkamų projekto rizikos mažinimo strategijų pritaikymą individualiai identifikuotai projekto rizikai integraciją į VPSP rizikos valdymo procesą, trūkumas. Todėl galima teigti, jog šiame darbe pateikiama Lietuvos energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikos valdymo analizė – indėlis į tolimesnius empirinius tyrimus šioje srityje.

2. TEORINIAI VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS RIZIKOS VALDYMO SPRENDIMAI

Profesionalus VPSP projektų valdymas reikalauja išmanyti tiek teorinius, tiek praktinius VPSP, rizikos ir jos valdymo aspektus. Šiame skyriuje apibendrinama VPSP samprata projektų valdyme bei jos atsiradimo priežastys, pateikiamos VPSP tipų alternatyvos atsižvelgiant į dalyvių teisinę formą, struktūrų skirtumus, viešumo-privatumo kriterijus ir rizikos pasidalijimo laipsnį, identifikuojami rizikos klasifikavimo būdai, apžvelgiami VPSP rizikos valdymo ir jos paskirstymo projekto partneriams aspektai.

2.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės samprata ir atsiradimo priežastys

Siekiant geriau įsisavinti VPSP reikšmę projektų valdyme, būtina ne tik suvokti VPSP apibrėžimą, bet taip pat ir VPSP, kaip koncepcijos, atsiradimo priežastis bei prielaidas. Kai kuriuose literatūros šaltiniuose teigiama, jog sąvoka „viešojo ir privataus sektorių partnerystė“ (VPSP) (angl. *Public Private Partnership*) pradėta naudoti Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) 1950-aisiais metais, kai buvo inicijuotos jungtinės viešojo ir privataus sektorių finansuojamos švietimo programos. Vėliau – 1960-aisiais metais, pradėtos kurti ir bendros viešojo ir privataus sektorių įmonės miestų infrastruktūros atnaujinimui bei plėtrai. Be JAV, VPSP pradininkais laikomos Australija ir Jungtinė Karalystė. Kiek vėliau VPSP pradėjo taikyti ir Prancūzija, Vokietija, Airija, Italija, Japonija, Pietų Korėja, Portugalija, Ispanija, Turkija, Argentina, Brazilija, Pietų Afrika ir keletas kitų šalių. (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008, p. 6).

Bučinsko ir kt. (2004) teigimu „viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas yra vienas iš globalizacijos ir jos tiesiogiai veikiamų procesų, glaudžiai susijusių su viešojo sektoriaus valdymo reforma ir naujosios viešosios vadybos diegimu“ (p. 1). „Į viešojo valdymo sistemą perkeliama geriausi verslo valdymo principai, kurie apibrėžiami kaip „naujosios viešosios vadybos“ (NVV) dimensija (Bučinskas ir kt., 2004, p. 1). Kaip teigia autorių kolektyvas, šių principų taikymas būdingas daugumai viešojo sektoriaus reformų, vykdomų įvairiose pasaulio šalyse nuo XX amžiaus 9-ojo dešimtmečio. Autoriai teigia, kad šių reformų esmė ta, jog „valstybės valdymo sistemos pertvarkymai remiasi sisteminiu požiūriu ir vadybos pagrindais, siekia optimizuoti viešųjų organizacijų funkcijas ir jų skaičių, standartizuoti vidinę struktūrą, sukuriant valstybės valdymo organizavimo ir veiklos priežiūros sistemas“ (Bučinskas ir kt., 2004, p. 1).

Staponkienė (2005) taip pat išvelgia VPSP ir NVV ryšį. Autorės teigimu, NVV susiformavo iš „gana skirtingos praktikos ir idėjų: tuo pat metu vieni praktikai diegė privačios vadybos principus viešajame sektoriuje, kiti vystė santykių su privačiu sektoriumi koncepciją“ (p. 85). Ši koncepcija, anot autorės, apibūdina viešąjį sektorių kaip labai priklausomą nuo privataus sektoriaus. NVV – „tai viešojo valdymo forma, kurios šalininkai teigia, kad privačiojo sektoriaus valdymo modeliai gali būti taikomi viešajame sektoriuje“ (Staponkienė, 2005, p. 85).

Dūdos (2010) teigimu, visuomenės nebetenkina teikiamų paslaugų kokybė, todėl demokratinėje visuomenėje viešasis sektorius nuolat jaučia visuomenės spaudimą didinti viešųjų paslaugų efektyvumą ir kokybę kiek galima mažesnėmis sąnaudomis. „Siekdamos patenkinti visuomenės poreikius, valdžios institucijos yra priverstos ieškoti naujų mechanizmų ir priemonių teikti viešąsias paslaugas ir plėtoti jų teikimui reikalingą infrastruktūrą“ (p. 139).

„Iš naujosios viešosios vadybos kylanti viešojo ir privataus sektorių partnerystė tampa viena iš svarbiausių viešojo sektoriaus modernizavimo strategijų, leidžiančių panaudoti privataus sektoriaus kapitalą, žinias ir gebėjimus valdžios problemoms spręsti. Integruodama geriausias viešojo ir privataus sektorių savybes, ji leidžia pasiekti sinerginį efektą, siekiant viešojo sektoriaus tikslų“ (Dūda, 2010, p. 139).

Iki šiol nėra pateikiamas vienareikšmiškas VPSP apibrėžimas. Įvairūs literatūros autoriai siūlo daugybę VPSP apibrėžimų ir diskutuoja apie tai, kaip šis terminas turėtų būti apibrėžiamas. Kai kurie mokslininkai, pavyzdžiui, Hallas ir kt. (2003) netgi teigia, jog bandymas apibrėžti šį terminą neturi prasmės, kadangi jis yra itin bendro pobūdžio dėl įvairios kilmės iš skirtingų šalių, regionų ir organizacijų. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje VPSP projektų kilmė siejama su privataus finansavimo iniciatyvos (angl. *private finance initiative – PFI*), Azijoje ir Ramiojo vandenyno regionuose – statyti-eksploduoti-perduoti (angl. *Build-Operate-Transfer – BOT*), Prancūzijoje – koncesijos partnerystės forma. Kiekvienu atveju egzistuoja tiesioginė sąsaja su politika, ekonomika, kultūra ir pramone (Zhang ir kt., 2015). Visi šie terminai palaiptai buvo sutapatinti su VPSP terminu. Sardanas (2004) taip pat teigia, kad „partnerystė yra visaapimantis terminas, vartojamas žymėti skirtingą turinį“, po kuriuo slypi „begalė įvairių viešojo ir privataus sektoriaus subjektų bendradarbiavimo formų ir mechanizmų“ (Sardan, 2004, p. 234). Papildoma (Grimsey ir Lewis, 2004), jog „VPSP vystosi skirtingai, priklausomai nuo šalies, kurioje jos yra įgyvendinamos“ (p. 13).

Lietuvoje viešojo ir privataus sektorių partnerystės sąvoka yra apibrėžta Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme – tai *valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą* (Lietuvos Respublikos seimas, 1999, p. 26).

VPSP sąvoka gali būti pateikiama iš skirtingų perspektyvų. Pavyzdžiui, JAV Federalinė greitkelių administracija (angl. Federal Highway Administration, FHWA) (2004) VPSP apibrėžia kaip sutartimi pagrįstą susitarimą tarp viešojo ir privataus sektoriaus partnerių, leidžiantį didesnę nei įprastai privataus sektoriaus dalyvavimą projekte. Susitarimuose paprastai dalyvauja vyriausybė institucija, sudaranti su privataus sektoriaus įmone sutartį dėl renovacijos, statybos, eksploatavimo, priežiūros ir/arba įstaigos ar sistemos valdymo. Atlikę išsamią literatūros analizę, kurios objektas – VPSP apibrėžimas – Brinkerhoffas ir Brinkerhoff (2011) teigia, jog funkcinis-specifinis VPSP apibrėžimas (pvz.: Grimsey ir Lewis, 2004; Koppenjan, 2005), kuris orientuotas į infrastruktūros finansavimą, statybą, eksploatavimą ir techninę priežiūrą, yra mažai naudingas apibrėžiant pagrindinius VPSP bruožus. Autorių siūlymu, pagrindiniu VPSP bruožu turėtų būti laikomas abipusis viešojo ir privataus sektorių įsipareigojimas.

Brinkerhoff'o ir Brinkerhoff (2011) teigimu, atlikta giluminė VPSP apibrėžimo analizė parodė, jog galima išskirti tris bendrąsias, skirtingomis perspektyvomis paremtas VPSP apibrėžimo kategorijas: sutarties perspektyva (pvz.: Bult-Spiering ir Dewulf, 2008; Garvin, 2010); į partnerystę orientuota perspektyva (pvz.: Ministry of Finance Singapore, 2012; Nijkamp ir kt., 2002); funkcinė-specifinė perspektyva (pvz.: Grimsey ir Lewis, 2004; International Monetary Fund, 2006). Kaip teigia autoriai, sutarties perspektyva daugiausia orientuota į santykių, kurie sieja viešąjį ir privatų partnerius, formalius ir teisinius aspektus. Tuo tarpu partnerystės perspektyva daugiausia akcentuoja socialinę santykių, kuriems būdingas tarpusavio įsipareigojimas ir pasitikėjimas, dimensiją. Funkcinė-specifinė perspektyva yra orientuota į užduotis ir VPSP traktuoja kaip visų suskaidytų projekto ciklo darbų, įskaitant finansavimą, projektavimą, statybos ir eksploatavimo, viešojo sektoriaus perkeltų privačiam sektoriui, integraciją (D.W. Brinkerhoff ir J.M. Brinkerhoff, 2011). Tačiau, autorių teigimu, nors šios trys VPSP apibrėžimo kategorijos dėmesį sutelkia į skirtingas perspektyvas, jos gali būti vertinamos kaip vieną kitą papildančios. Todėl, kaip integruota perspektyva, VPSP gali būti apibrėžiama kaip strategija, kuri, remiantis ilgalaikiu, formaliojo valdymo pagrindu, sutartimi įformintu susitarimu tarp viešojo ir privataus sektorių, naudojama teikti kokybiškas ir aukšto efektyvumo infrastruktūros paslaugas (D.W. Brinkerhoff ir J.M. Brinkerhoff, 2011).

Gudelis ir Rozenbergaitė (2004) apibrėždami VPSP sąvoką akcentuoja abipusį viešojo ir privataus sektorių įsipareigojimą ir teigia, jog VPSP – „tai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kurio esmė – teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą“ (Gudelis ir Rozenbergaitė, 2004, p. 58).

Zarco-Jasso (2005) apibendrinęs keleto mokslinės literatūros autorių apibrėžimus, kaip pagrindinį VPSP elementą taip pat išskiria bendradarbiavimą. Autorius VPSP sąvoką siūlo analizuoti trijų – nuosavybės tipo, indėlio ir kontrolės – dimensijų aspektu. Zarco-Jasso (2005) akcentuoja, jog

visų nuosavybės tipų projekto partnerių išteklių bendras investavimas yra esminis elementas, jungiantis įvairių formų partnerystes. Kitas, anot autoriaus, ne mažiau svarbus, elementas – tai indėlis, t. y. jo reikšmė ir sąsaja su rizikos pasidalijimu bei gaunama investicine grąža, žvelgiant iš mokesčių mokėtojo perspektyvos (Zarco-Jasso, 2005). Tuo tarpu kontrolė yra taip pat svarbus elementas bet kurios formos partnerystėje. Todėl visų trijų – nuosavybės tipo, indėlio ir kontrolės – dimensijų balanso viešojo ir privataus sektorių partnerystėje Zarco-Jasso (2005) siūlo siekti per projekto valdymo pasidalijimą. Apjungus visus šiuos elementus VPSP gali būti apibūdinta kaip bendradarbiavimas, pagrįstas ilgalaikiu susitarimu tarp viešojo sektoriaus institucijos ir privataus sektoriaus įmonės dėl viešojo sektoriaus infrastruktūros objektų statybos, valdymo arba paslaugų visuomenei teikimo (naudojant infrastruktūros objektą) viešojo sektoriaus institucijos vardu.

Sąveika tarp viešojo ir privataus sektorių buvo akcentuojama mokslininkų jau viešojo sektoriaus valdymo modernizavimo pradžioje. Todėl privataus sektoriaus patirties ir kompetencijų integravimą į viešojo sektoriaus veiklos tobulinimo procesą imta laikyti viešojo ir privataus sektorių partneryste. Išanalizavus įvairių autorių nuomonę VPSP atsiradimo ir raidos klausimais, išskirtinos pagrindinės prielaidos: visuomenės spaudimas gerinti viešųjų paslaugų kokybę; kokybiškas inovacijų panaudojimas, siekiant visuomeninio gyvenimo standartų gerinimo; stiprėjančio ekonomikos poveikio rinkai panaudojimas viešojo sektoriaus reformai.

Apibendrinus įvairių autorių nuomones apie VPSP, kaip NVV koncepcijos, apibrėžimą, galima teigti, jog VPSP sąvoka vartojama įvairiame kontekste ir vienareikšmiškos jos sampratos nėra. Kaip pastebi įvairūs teoretikai, bendru atžvilgiu partnerystė reiškia sutarimą ir bendradarbiavimą įgyvendinant valstybės interesus santykiuose su visuomene, verslo dalyviais bei kitais regiono subjektais. Šio darbo kontekste VPSP nuspręsta laikyti bendradarbiavimą, pagrįstą ilgalaikiu susitarimu tarp viešojo sektoriaus institucijos ir privataus sektoriaus įmonės dėl viešojo sektoriaus infrastruktūros objektų statybos, valdymo arba paslaugų visuomenei teikimo (naudojant infrastruktūros objektą) viešojo sektoriaus institucijos vardu.

2.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės bruožai, privalumai ir trūkumai

VPSP sutartims būdingi tam tikri požymiai, skiriantys jas nuo kitų viešojo ir privataus sektorių sutarčių. Visų pirma, joms būdingas kitoks pirkimų proceso organizavimas ir visiškai kitoks požiūris į jame taikomus metodus:

- **Koncentravimasis į paslaugas.** VPSP pirkimų pagrindas – gauti nustatytos apimties ir kokybės paslaugas per sutartą laiką. Paslaugos (ne turto) pirkimas leidžia valdžios sektoriui koncentruoti dėmesį į teikiamų paslaugų kokybę viso infrastruktūros objekto ekonominio

gyvavimo periodo metu, ypač į pagrindinių paslaugų (mokymas, gydymas, socialinė globa ir t.t.) teikimą, nes tokios papildomos paslaugos, kaip infrastruktūros objektų eksploatavimas, maitinimas, tvarkymas ir panašiai, perduodamos partneriui.

- **Atsiskaitymas susijęs su gaunamos paslaugos kokybe.** Mokestis už ne laiku ar nekokybiškai teikiamą paslaugą yra mažinamas. Paprastai „nėra paslaugos“ reiškia „nėra mokėjimo“ – tai fundamentali VPSP taisyklė, demonstruojanti, kad partneris prisiima infrastruktūros objekto funkcionavimo riziką. Panašiai, tais atvejais, kai plėtojama ekonominė infrastruktūra, už paslaugą mokės jos galutiniai vartotojai ir jie taip pat mokės už sutartos apimties ir kokybės paslaugas.
- **Ekonominio gyvavimo periodo požiūris.** VPSP struktūra numato pilną projektavimo, statybos, eksploatavimo ir paslaugos integravimą, nes visus šiuos procesus valdys vienas privatus partneris.
- **Griežta finansinė disciplina.** Privataus finansavimo, investuotojų ir kredito institucijų lėšų dalyvavimas kelia ypatingus reikalavimus lėšų kontrolei.
- **Laukiamo rezultato specifikuojimas.** Specifikuojama, kaip turi funkcionuoti infrastruktūra ir kaip turi būti teikiamos paslaugos, o ne techniniai infrastruktūros ypatumai.
- **Už pinigus gaunama vertė.** Tai pagrindinis partnerių pasiūlymų vertinimo ir partnerystės pranašumo nustatymo kriterijus. Gaunamos vertės kiekybinis įvertinimas paprastai atliekamas „lyginamųjų viešojo sektoriaus kaštų“ modelio pagrindu, kuris parodo projekto viso ekonominio gyvavimo periodo grynąją dabartinę vertę tuo atveju, jei jį tradiciniu būdu įgyvendins viešasis sektorius.
- **Viešasis interesas.** Viešojo intereso saugojimas yra vienas iš aspektų, kurį privalo užtikrinti viešasis partneris visuose VPSP projekto etapuose.
- **Sutarties terminas.** Sutarties terminas paprastai atitinka optimalią objekto ekonominio gyvavimo periodo trukmę, bei nustatomas įvertinus tinkamo atlygio privataus sektoriaus partneriui galimybes bei paskolų terminus (Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, 2008).

Grimsey ir Lewis'as (2004) esminius VPSP projektų bruožus akcentuoja remdamiesi atsakomybių tarp partnerių pasidalijimu (žr. 1 lent.).

1 lentelė. VPSP bruožai (sudaryta pagal Grimsey ir Lewis, 2004, p. 125)

Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Perduoda sutarties objekto kontrolę privačiojo sektoriaus įmonei (už arba be atlygio) dažniausiai iš anksto sutartam terminui.	Atlieka sutarties objekto statymo, plėtros arba renovacijos darbus.
Viešojo sektoriaus įmonė tikslina sutarties objekto veiklos funkcijas.	Privataus sektoriaus įmonė teikia paslaugas naudodama sutarties objektą nustatytą laiko tarpą

	(dažniausiai esant tam tikriems veiklos ir kainos apribojimams).
Priima sutarties objektą iš privataus sektoriaus įmonės (už arba be papildomo mokesčio) po sutarties galiojimo termino pabaigos.	Sutinka perduoti sutarties objektą viešojo sektoriaus įmonei (už arba be papildomo mokesčio) po sutarties galiojimo termino pabaigos.

Dūda (2010) VPSP specifika pabrėžia šiomis charakteristikomis:

- **Dalyvavimas.** Partnerystė įtraukia bent du dalyvius, kurių vienas atstovauja viešajam sektoriui;
- **Atsakomybė.** Partnerystės dalyviai yra organizacijų vadovai, turintys įgaliojimus priimti savarankiškus sprendimus;
- **Socialinis kapitalas.** Partnerystė, kurdama ilgalaikius ir tvirtus santykius grindžiama tarpusavio pasitikėjimu ir socialiniu dialogu;
- **Ištekliai.** Kiekvienas partneris yra pajėgus investuoti tiek materialinius, tiek nematerialinius resursus.
- **Rizikos prisiėmimas.** Visi partneriai pasidalija atsakomybe už veiklos rezultatus.

Raišienės (2005) ir Puišio (2009) teigimu, esminiai partnerystės veiklos organizavimo bruožai yra lankstumas, dalyvavimas ir tarpusavio priklausomybės ryšių horizontalumas. Autoriai pastebėjo, jog viešasis sektorius nėra itin linkęs palaikyti tarp organizacinius santykius pagrįstus partneryste, todėl dauguma projektų dėl to neįgyvendinami ar net nepradedami. Viešojo ir privataus sektorių integracija padeda optimaliai plėtoti reikšmingus infrastruktūros plėtros projektus (Raišienė, 2005; Puišys, 2009).

Analizuodama mokslinę literatūrą VPSP tematika, Pauliukevičiūtė (2010) pastebėjo, jog „ši viešojo ir privataus sektorių sąveikos forma buvo pasirinkta ne tik dėl viešojo sektoriaus finansinių galimybių, bet ir dėl privataus sektoriaus privalumų: vadybinių sprendimų racionalumo ir efektyvumo, galimybės lanksčiau reaguoti į aplinkos bei technologinius pokyčius, antrepreneriškumo ir t. t.“ (Pauliukevičiūtė, 2010, cit. iš Kumar ir Jayasankar, 2004). „Racionalus viešųjų ir privačiųjų institucijų ir struktūrų veiklos derinimas teikiant kokybiškesnes paslaugas ir viešuosius produktus padeda geriau panaudoti inovatyvias formas, siekti visuomeninio gyvenimo standartų gerinimo, stiprinti partneryste paremtus horizontalius ir vertikalius struktūrų ryšius“ (Raipa ir Skietrys, 2009, p. 12). Atlikus literatūros analizę susisteminti pagrindiniai partnerystės privalumai pateikti 2-oje lentelėje.

2 lentelė. VPSP privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Dėl galimybės gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir efektyvumą, sukuriama didesnė pridėtinė vertė bei 	<ul style="list-style-type: none"> • Sukurta infrastruktūra ar paslaugos gali kainuoti brangiau (LR finansų ministerija 2009).
<ul style="list-style-type: none"> • gaunama didesnė nauda ilguoju laikotarpiu (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008; Gudelis, Rozenbergaitė, 2005; LR finansų ministerija, 2009; Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2005). • Dauguma atvejų investiciniai projektai įgyvendinami nustatytu laiku bei nereikalauja nenumatytų papildomų viešojo sektoriaus išlaidų (European PPP Expertise Center, 2012; LR finansų ministerija, 2009). Reikalauja mažiau pradinių viešojo sektoriaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Atidedant su partnerystės projektu susijusį viešojo sektoriaus mokėjimą, gali būti neigiamai veikiami vėlesnių laikotarpių viešojo sektoriaus fiskaliniai rodikliai (LR finansų ministerija, 2009). Paslaugų pirkimas taikant partnerystę, trunka ilgiau ir kainuoja daugiau lyginant su tradiciniais viešaisiais pirkimais (LR finansų
<ul style="list-style-type: none"> investicijų, kadangi privatus partneris didžiąja dalimi gali finansuoti infrastruktūros kūrimą ar modernizavimą (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008; Gudelis, Rozenbergaitė, 2005; LR finansų ministerija, 2009; Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2005). • Leidžia išvengti viešojo sektoriaus biudžeto deficito ar valstybės skolos didėjimo plėtojant šalies infrastruktūrą, kadangi VPSP turtas gali būti neapskaitomas viešojo sektoriaus balanse (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008; Gudelis, Rozenbergaitė, 2005; LR finansų ministerija, 2009; Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2005). • Dėl galimybės privačias investicijas prilyginti struktūrinėms viešosioms išlaidoms, VPSP taikymas gali padėti sumažinti Europos Sąjungos struktūrinių fondų bendrojo finansavimo poreikį (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008; Gudelis, Rozenbergaitė, 2005; Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2005) • Skatina inovacijas kuriant ir tobulinant viešąją infrastruktūrą bei teikiant viešąsias paslaugas (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008; Gudelis, Rozenbergaitė, 2005; Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2005). • Vykdam partnerystės projektus, panaudojami privataus sektoriaus gebėjimai ir patirtis (LR finansų ministerija, 2009); • Tinkamai paskirsčius rizikas, mažinamos išlaidos joms valdyti (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008; Gudelis, Rozenbergaitė, 2005; LR finansų ministerija, 2009; Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2005). • Privataus kapitalo pagalba yra pritraukiamos lėšos viešajai infrastruktūrai atnaujinti bei garantuojama sėkmingesnė ekonomikos plėtra (Savas, 2000). • Sąnaudų mažinimas, teikiant paslaugas (Savas, 2000). • Padidinami teikiamų paslaugų mastai (European PPP Expertise Center, 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> ministerija, 2009). • Partnerystės projektų sutartys yra ilgalaikės, sudėtingos bei santykinai nelanksčios, kadangi sunku numatyti ir įvertinti visus veiksnius, galinčius ateityje daryti įtaką numatomos veiklos vykdymui (LR finansų ministerija, 2009). • Dėl viešojo sektoriaus išlaikomos įtakos atsiranda rizika, jog nebus priimti reikalingi valdymo ir optimizavimo sprendimai Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2010).

Kai kurie autoriai, akcentuodami viešojo ir privataus sektorių partnerystės privalumus ir trūkumus, pažymi ir tiesioginius vienos ar kitos pusės privalumus ir trūkumus, kurie turi įtakos partnerystės projektų sėkmei, ir netiesioginius, tokius kaip visuomenės reakcija į projektą ir įtaka miestui, rajonui, regionui ar valstybei. Vienas pagrindinių ir dažniausiai literatūroje akcentuojamų VPSP privalumų – partnerystė leidžia paskirstyti rizikas partneriams, kurie jas geba geriausiai valdyti. Mokslininkų (Garvin ir Ford, 2012; Grimsey ir Lewis, 2005; Obrazcovas ir Savas, 2005; Zhang ir kt., 2015) teigimu, rizikos padalijimas yra vienas svarbiausių VPSP projektų sąnaudų sumažinimo ir pridėtinės vertės gavimo būdų.

Išanalizavus įvairių autorių nuomonę apie VPSP privalumus bei teikiamą naudą, svarbu išskirti ir trūkumus bei galimas tokios partnerystės grėsmes ne tik viešajam ar privačiam sektoriams, bet ir visuomenei (žr. 2 lentelę). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystei įsibėgėjus, tai atrodė gana patrauklus sprendimas realizuojant tam tikrus viešosios politikos tikslus. Tačiau pastaraisiais metais vis pasigirsta nuomonių, kad VPSP privalumai yra tik trumpalaikiai ir ilgai gali sukelti ilgalaikių problemų. Flinders (2005) teigia, kad VPSP tam tikrose viešosios politikos srityse gali nulemti didesnę efektyvumą ir aukštesnę paslaugų teikimo lygį, tačiau visi šie privalumai gali būti susiję su dideliais politiniais ir demokratiniais kaštais.

Kavaliauskaitė ir Jucevičius (2009) analizuodami problemas realizuojant viešojo ir privataus sektorių partnerystės veiklą, teigia, jog „pavyzdžiui, kalėjimų statyboje ir valdyme bei kelių tiesime efektyvumo rodikliai parodo VPSP naudą, tačiau tokiuose sektoriuose kaip mokyklos ir ligoninės, VPSP efektyvumas nepasitvirtino“ (Kavaliauskaitė ir Jucevičius, 2009, p. 813). Kita vertus, anot autorių lieka neįvertintas VPSP projektų aspektas, jog už perkamas paslaugas viešoji institucija dažnai yra įsipareigojusi sumokėti daug vėliau nei jos faktiškai suteikiamos. Todėl vyriausybės ar vietos savivaldos institucijos valdžios lankstumas tam tikrais viešosios politikos klausimais gali būti labai apribotas ankstesnių vyriausybių ar vietos savivaldos institucijų vadovų finansinių įsipareigojimų VPSP (Kavaliauskaitė ir Jucevičius, 2009, p. 813 - 814).

Anot Kavaliauskaitės ir Jucevičiaus (2009), „VPSP plėtra sukuria dar vieną rimtą problemą su kuria tenka vis dažniau susidurti – tai valstybės institucijų struktūros sudėtingumas. Struktūra tampa sudėtingesnė, nes dažnai kuriamos įvairios pusiau savarankiškos ar hibridinės institucijos, kurioms yra deleguotos viešojo valdymo funkcijos ir kurių pagrindinis tikslas yra prižiūrėti VPSP veiklą. [...] tai gali sukelti visuomenėje sumaištį siekiant suprasti kas ir koku mastu atsakingas už tam tikras viešąsias paslaugas ir funkcijas“ (Kavaliauskaitė ir Jucevičius, 2009, p. 814).

Dauguma autorių viešojo ir privataus sektorių partnerystės trūkumus, priešingai nei privalumus, sieja su mažiau apčiuopiamais ir įvertinamais veiksniais. Akcentuojama politinė valia, ateities veiksmų nenusipėjimas bei žmogiškasis faktorius nenorint prisiimti ilgalaikių įsipareigojimų. Nepaisant skirtingų požiūrių į VPSP ir jos tikslus, daugelis autorių sutaria, kad „VPSP yra „vidurio kelias“ tarp

valstybinio valdymo ir privatizacijos, leidžiantis geriausiai patenkinti visuomeninius poreikius. Jungdama geriausias viešojo ir privataus sektoriaus savybes, ji sukuria pridėtinę vertę abiem pusėms, leidžia geriau realizuoti idėjas ir projektus“ (Dūda, 2010, p. 546, cit. iš Hodge ir Greve, 2007). Tačiau VPSP projekto sutarties sudarymo faktas savaime neužtikrina sėkmės projekto dalyviams bei VPSP teikiamos naudos. Kaip ir bet kurio kito bendradarbiavimo atveju, VPSP projekto sėkmė daugiausia priklauso nuo dalyvių sugebėjimo koordinuoti savo sprendimus ir veiksmus bei rizikų pasidalijimas ir valdymas. Siekiant kompetentingo VPSP projektų rizikos valdymo, būtina išmanyti ne tik bendrą VPSP, bet ir galimų jos modifikacijų specifiką. Šiuo tikslu tolimesnėje šio darbo dalyje bus aptariamos galimos VPSP formos.

2.3. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartys ir jų taikymo ypatumai

Priimant sprendimą dėl viešųjų paslaugų teikimo ir infrastruktūros plėtros, viešosios valdžios institucijos turi galimybę rinktis iš daugelio alternatyvų. Vienas iš priemonių, padedančių suvokti VPSP specifiką – įvairių viešųjų paslaugų teikimo ir infrastruktūros plėtojimo būdų palyginamoji analizė. Skirtingos viešojo ir privataus sektorių sutartys sudaromos priklausomai nuo tikslo, ūkio sektoriaus, skirtingų vyriausybės poreikių infrastruktūros plėtrai ir viešosioms paslaugoms. Viešasis ir privatus sektoriai bendradarbiavimą gali įforminti pasirašydami tradicines arba partnerystės sutartis. Galimos šios tradicinės viešojo ir privataus sektorių sutartys (žr. 3 lent.):

- Paslaugų sutartys;
- Projektavimo ir darbų sutartys;
- Turto eksploatavimo ir valdymo sutartys;
- Lizingas (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008, p. 16).

3 lentelė. Tradicinės viešojo ir privataus sektorių sutartys (sudaryta pagal Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008)

Sutarties forma	Ypatybės	Atsakomybių ir rizikos paskirstymas
Paslaugų sutartys	Valdžios institucijos gali sudaryti su privataus sektoriaus įmonėmis sutartis specialiosioms užduotims atlikti, pvz.: veiklai organizuoti, užtikrinant naujos įrangos priežiūrą ir eksploatavimą. Gali būti perkamos ir mokesčių surinkimo, technologijų įdiegimo ir palaikymo, vandens vartojimo matavimo prietaisų įdiegimo, atliekų tvarkymo ir kitos techninės paslaugos. Paslaugų sutartys, sudaromos konkurenciniu pagrindu, pasižymi trumpalaikiškumu ir	Atsakomybė už investicijų valdymą ir kaštus visuomet tenka viešajam sektoriui.

Sutarties forma	Ypatybės	Atsakomybių ir rizikos paskirstymas
	įgalina viešąjį sektorių pasinaudoti „papildoma privataus sektoriaus technine ekspertize, žmonių ištekliais, ir pasiekti tam tikrų sutaupymų.	
Projektavimo ir darbų sutartys	Tai sutartys dėl viešosios infrastruktūros objektų projektavimo ir statybos pagal viešojo sektoriaus nustatytus reikalavimus objektui. Paprastai tokios sutartys vykdomos už nustatytą kainą.	Darbų biudžeto viršijimo rizika prisiima privatus sektorius. Visa kita rizika (finansavimo, eksploatavimo, nuosavybės) tenka viešajam sektoriui.
Turto eksploatavimo ir valdymo sutartys	Sutarčių trukmė būna kiek ilgesnė nei įprastų paslaugų sutarčių. Sutarties vykdytojui mokamas arba sutartas paslaugos mokestis, arba mokestis už tam tikrus veiklos rezultatus. Tokios sutartys gali būti taikomos perduodant atsakomybę už tam tikrų objektų (vieno ar daugiau) / paslaugų valdymą, bet viešajam sektoriui lieka investicinių sprendimų ir finansavimo rizikų valdymas. Gali būti perkamos, pavyzdžiui, centralizuoto šildymo ir kondicionavimo tiekimo tinklų ar pastatų energetinių sistemų eksploatavimo paslaugos. Panašios sutartys sudaromos sektoriuose, kur tik pradama nuo viešosios nuosavybės pereiti prie privačiosios ir kur teisinis reglamentavimas dar neleidžia aktyvesnio privataus sektoriaus dalyvavimo. Jos padeda formuoti dviejų partnerių pasitikėjimą rinkose, kur trūksta VPSP patirties, ir leidžia privačioms įmonėms kol kas prisiimant ribotą riziką išbandyti potencialiai rizikingesnes rinkas.	Tokios sutartys pasirašomos turto valdymo ir eksploatavimo atsakomybę perduodant privačiam sektoriui, taip pat siekiant didesnio efektyvumo ir pažangesnių technologijų. Komerčinė rizika perduodama privačiam sektoriui. Atsakomybė už kapitalo investicijų planavimą ir finansavimą, išlieka viešajam sektoriui, tačiau kartais nuomotojas gali būti atsakingas už turto atnaujinimą ir remontą, kai tai daroma siekiant gerinti veiklos efektyvumą arba didinti pelną.
Lizingas	Jis leidžia privačiai įmonei „nupirkti“ generuojamus viešojo turto pajamų srautus mainais už fiksuotą lizingo įmoką ir prievolę valdyti bei eksploatuoti turtą. Nuomotojo gebėjimai užsidirbti pelną susiję su jo gebėjimais mažinti veiklos kaštus išlaikant tą patį paslaugų lygį. Lizingo sutarčių trukmė – nuo 5 iki 15 metų. Jos tinkamos tik nepriklausomas pajamas generuojančios infrastruktūros plėtros atvejais ir dažnai pasirašomos tokiose srityse kaip transportas ir vandentiekis.	

Partnerystės sutartys – tai „integruotos infrastruktūros projekto vykdymo ir infrastruktūros eksploatavimo užtikrinimo sutartys“ (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008, p. 17). Integruotoms sutartims būdinga tai, jog atsakomybė už projektavimą, statybą ir objekto (ar jų grupės) valdymo perdavimą atitenka privačiam partneriui. Šis viešojo ir privataus sektorių

bendradarbiavimo būdas taikomas keliuose šalyse ir skirtingai vadinamas. Galimos šios VPSP sutarčių formos (žr. 4 lent.):

- „Projektuoti, statyti, eksploatuoti“ (angl. *Desing, Build and Operate, DBO*);
- „Projektuoti, statyti, eksploatuoti ir finansuoti“ (angl. *Design, Build, Operate and Finance - DBOF*);
- „Statyti, eksploatuoti ir perduoti“ (angl. *Build, Operate and Transfer - BOT*);
- „Statyti, būti savininku, eksploatuoti ir perduoti“ (angl. *Build, Own, Operate and Transfer - BOOT*);
- „Statyti, būti savininku ir eksploatuoti“ (angl. *Build, Own, Operate - BOO*);
- Koncesijos arba „Projektuoti, statyti, eksploatuoti ir finansuoti (angl. *Design, Build, Operate and Finance - DBOF*)“;
- Bendrosios įmonės steigimas;
- Privatizavimas (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008, p. 17)

4 lentelė. Partnerystės sutartys (sudaryta pagal Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008)

Sutarties forma	Ypatybės	Atsakomybių ir rizikos paskirstymas
„Projektuoti, statyti, eksploatuoti“ (angl.	Tai sutartis dėl infrastruktūros objekto projektavimo ir statybos, jo	Atsakomybė už objekto sukūrimą ir eksploatavimą tenka
<i>Desing, Build and Operate, DBO</i>)	eksploatavimo ir priežiūros. Statybą finansuoja viešasis sektorius, jis yra turto savininkas visą sutarties laikotarpį. Privataus partnerio atsakomybė leidžia partneriams pasinaudoti keliais pranašumais: jau projektavimo etape pasirenkamos tokios medžiagos ir įranga, kurios labiausiai tinka teikiant viešąsias paslaugas visą partnerystės sutarties laikotarpį. Iki statybos darbų pradžios sudaroma objekto eksploatavimo programa ir numatomi kaštai jai įgyvendinti. Jau projektavimo etape atsižvelgiama į ekonominį infrastruktūros tarnavimo laikotarpį, dedamos pastangos suvaldyti objekto eksploatavimo kaštų pasikeitimo riziką, racionaliai paskirstyti kaštus per visą sutarties laikotarpį.	privačiam partneriui.
„Projektuoti, statyti, eksploatuoti ir finansuoti“ (angl. <i>Design, Build, Operate and Finance - DBOF</i>)	Tai sutartis dėl infrastruktūros objekto projektavimo ir statybos, jo eksploatavimo ir priežiūros. Šis būdas Jungtinėje Karalystėje dar vadinamas privataus finansavimo iniciatyva (angl. <i>Private financing initiative - PFI</i>).	Už projektavimą, statybą, eksploatavimą, priežiūrą ir infrastruktūros objekto statybos finansavimą atsakingas privatus sektorius, tačiau už tai gauna atlygį iš viešojo sektoriaus.
„Statyti, eksploatuoti ir perduoti“ (angl.	Tai sutartis dėl infrastruktūros objekto statybos eksploatavimo ir priežiūros, pagal	Už statybą, eksploatavimą, priežiūrą ir infrastruktūros objekto

Sutarties forma	Ypatybės	Atsakomybių ir rizikos paskirstymas
<i>Build, Operate and Transfer - BOT</i>	kurią privačiam partneriui suteikiama teisė plėtoti infrastruktūrą ir teikti viešąsias paslaugas. Privataus partnerio lėšomis sukurtas ir ekonominei veiklai vykdyti naudotas turtas perduodamas viešojo sektoriaus nuosavybėn. Šio tipo partnerystės sutartys dažniausiai sudaromos atskiriems projektams, kuriais siekiama sukurti visiškai naujus infrastruktūros objektus.	statybos finansavimą atsakingas privatus sektorius. Viešasis sektorius atsakingas už objekto perėmimą pasibaigus VPSP sutarčiai.
Statyti, būti savininku, eksploatuoti ir perduoti (angl. <i>Build, Own, Operate and Transfer - BOOT</i>).	Tai sutartis dėl infrastruktūros objekto statybos, eksploatavimo ir priežiūros. Privatus sektorius finansuoja objekto statybą, turi jį savo nuosavybėje, vykdo ekonominę veiklą ir sutarties įgyvendinimo pabaigoje perduoda viešajam sektoriui.	Už statybą, eksploatavimą, priežiūrą ir infrastruktūros objekto statybos finansavimą atsakingas objekto savininkas – privatus sektorius. Viešasis sektorius atsakingas už objekto perėmimą ir pasibaigus VPSP sutarčiai.
„Statyti, būti savininku ir eksploatuoti“ (angl. <i>Build, Own, Operate-BOO</i>)	Tai sutartis dėl objekto statybos, eksploatavimo ir priežiūros. Privatus sektorius finansuoja objekto statybą, atlieka statybos darbus, turi sukurtą turtą savo nuosavybėje ir vykdo ekonominę veiklą naudodamas šį turtą. Visos šios sutartys turi būti sudaromos užtikrinant efektyvią konkurenciją tarp privačios rinkos dalyvių. Siekiant sudaryti partnerystės sutartį organizuojamas konkursas privačiam partneriui atrinkti, kuriame teikiantieji pasiūlymus pagal pirkimo dokumentuose apibrėžtus reikalavimus prašomi nurodyti bendrą kainą už infrastruktūros projektavimą, statybą ir priežiūrą per visą numatytą partnerystės sutarties laikotarpį. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kuriamam turtui ir jo priežiūrai nustatomiems reikalavimams bei standartams. BOT atveju viešasis sektorius atsisako didelės kontrolės, reikalingos įprastų pirkimų atveju. Jei poreikiai ir standartai nebuvo aiškiai apibrėžti iki sutarties pasirašymo, negalima tikėtis, kad jie bus vykdomi įgyvendinimo etape. Integruotas BOT metodas nesumažina viešojo sektoriaus finansinės naštos dėl objekto atnaujinimo. BOT sutarčių trukmė nuo projektavimo pradžios sudaro 20 metų ir daugiau.	Už statybą, eksploatavimą, priežiūrą ir infrastruktūros objekto statybos finansavimą atsakingas objekto savininkas – privatus sektorius.
Koncesijos arba „Projektuoti, statyti, eksploatuoti ir finansuoti“ (angl. <i>Design, Build, Operate and Finance - DBOF</i>)	Dažniausiai praktikuojamas ir plačiausiai žinomas būdas įtraukti privatų finansavimą į viešojo sektoriaus paslaugų teikimą – koncesijos suteikimas, kitaip vadinamas partnerystės sutartimi „Projektuoti, statyti, eksploatuoti ir finansuoti“ (angl. <i>Design, Build, Operate and Finance - DBOF</i>). Koncesijos suteikiamos tiek naujo turto	Koncesininkui perduotas turtas Lietuvoje privalo būti grąžintas viešajam sektoriui. Teisė eksploatuoti infrastruktūrą sudaro prielaidas koncesininkui nustatytą laikotarpį reikalauti mokesčio iš galutinių infrastruktūros vartotojų, tačiau kartu koncesininkas prisiima statybos,

Sutarties forma	Ypatybės	Atsakomybių ir rizikos paskirstymas
	<p>sukūrimui, tiek esamo turto modernizavimui ar plėtrai ilgesniam nei dešimties metų laikotarpiui. Pagrindinis investicijų ir veiklos sąnaudų finansavimo šaltinis yra pajamos iš vartotojų už jiems teikiamas viešasis paslaugas. Privačiam partneriui viešasis sektorius suteikia teisę eksploatuoti infrastruktūrą ir ją naudojant generuoti pajamas iš trečiųjų šalių. Privatus partneris įgyja teisę išplėtoti viešąją infrastruktūrą kurdamas naujus objektus, kurie sandorio pabaigoje gali likti privataus partnerio nuosavybe. Skiriamasis koncesijos požymis – koncesininkas investuoja į viešąją infrastruktūrą mainais į teisę teikti viešasis paslaugas jų vartotojams už atlygį arba už tokią teisę ir papildomą mokestį iš viešojo sektoriaus.</p>	<p>finansavimo ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybės rizikas</p>
Bendrosios įmonės steigimas	<p>Bendrosios viešojo ir privataus sektorių įmonės steigiamos tada, kai abu sektoriai sutinka dalytis rizika ir nauda, sukuriama konkretaus ūkio subjekto. Įmonės veiklos rezultatais – pelnu arba nuostoliu – šalys dalijasi proporcingai pagal savo indėlį į įmonės kapitalą. Paprastai tokios įmonės steigiamos tam, kad panaudojant privataus partnerio žinias ir įgūdžius būtų maksimaliai išnaudotas viešojo turto komercinis potencialas.</p>	<p>Abu sektoriai dalijasi rizika. Kiekviena šalis prisiima pareigas, atitinkančias jos gebėjimus ir žinias.</p>
Privatizavimas	<p>Privatizavimas numato viešajam sektoriui priklausančio turto arba jo valdomo ūkio subjekto akcijų pardavimą rinkoje. Privatizavimas gali vykti įvairiais būdais ir būti visiškas arba dalinis. Visiško privatizavimo atveju infrastruktūros objektas parduodamas rinkoje vienam arba grupei investuotojų. Jei privatizuojamas ūkio subjektas – jo akcijų galima įsigyti nacionalinėje vertybinių popierių rinkoje. Privatizavimas būna labai jautrus, kai objektas yra nacionalinės svarbos, pvz., vandens ištekliai arba kelių tinklas. Be ideologinių kliūčių, vykdant privatizavimą gali būti susiduriama su teisiniais apribojimais. Dalinis privatizavimas. Viešasis sektorius dalinio privatizavimo atveju išsaugo teises į dalį jam priklausančio turto. Tai patrauklu tuo atveju, kai viešasis sektorius siekia kontroliuoti privataus subjekto valdomą turtą. Dalinis privatizavimas yra puikus būdas pritraukti privatų kapitalą ir padidinti veiklos efektyvumą, kartu apsaugant vartotojus ir</p>	<p>Visiško privatizavimo atveju privatus investuotojas visiškai kontroliuoja savo investicijas į objektą, jo veiklą ir eksploatavimą. Privatus subjektas įgyja teisę į infrastruktūros objektą visam laikui – viešasis sektorius atsisako bet kokios objekto kontrolės, išskyrus teisinio reglamentavimo ir vartotojų apsaugos nuo kainų monopolizavimo.</p>

Sutarties forma	Ypatybės	Atsakomybių ir rizikos paskirstymas
	nacionalinės svarbos objektus. Privatus sektorius gali įvairiai tame dalyvauti. Tikėtina, kad viešasis sektorius sieks, kad didžiąją dalį sąnaudų patirtų privatus partneris. Tačiau privačiam sektoriui dalyvavimas daliniame privatizavime bus patrauklus tik tuo atveju, jei investavęs jis turės galimybę gauti pelną.	

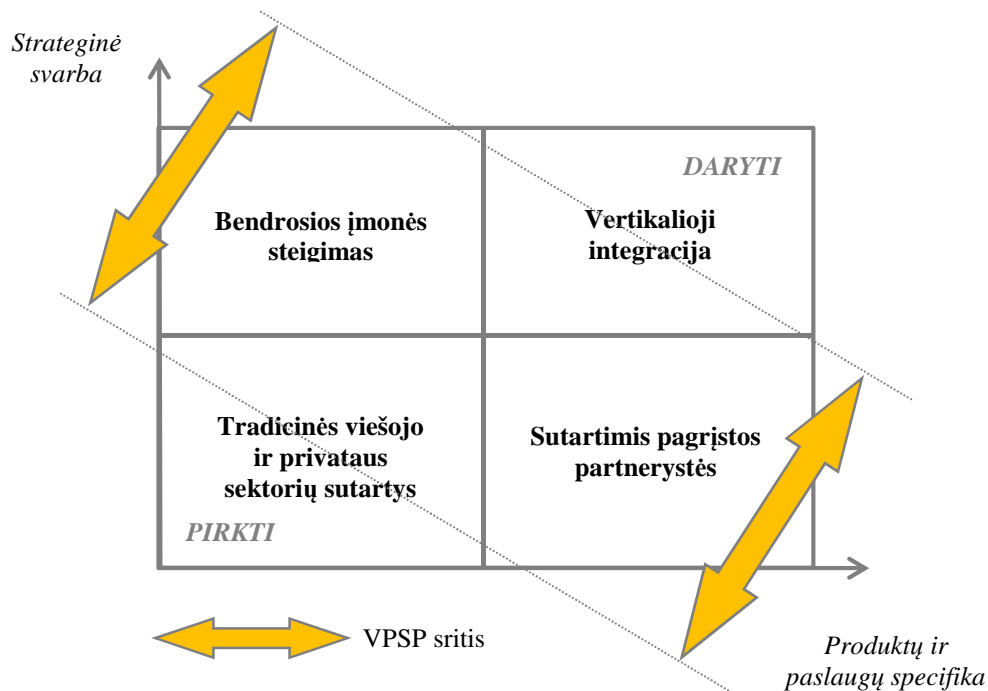
Visų aptartų VPSP formų palyginimas pagal sektorių atsakomybę pateiktas 5-oje lentelėje.

5 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių sutarčių tipų palyginimas pagal sektorių atsakomybę (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008, p. 17)

Sutarties tipas	Vidutinė trukmė	Paslaugos teikėjas	Apyvartinio kapitalo šaltinis	Pelno gavėjas/ nuostolio dengėjas	Ilgalaikio finansavimo šaltinis	Turto savininkas	Paslaugos planavimas
Paslaugų sutartis	2-3 metai	viešasis sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius
Valdymo sutartis	2-5 metai	privatus sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius
Nuomos sutartis	7-15 metų	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius
BOT/PFI	20-30 metų	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius
BOO	20-30 metų	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	viešasis sektorius
Koncesija	20-30 metų	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	viešasis sektorius	viešasis sektorius
Privatizavimas	Visam laikui	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	privatus sektorius	viešasis sektorius

5-oje lentelėje pateiktame viešojo ir privataus sektorių sutarčių tipų palyginime matoma, jog kiekvienos sutarties tarp viešojo ir privataus sektorių formos atveju projekto partneriams tenka skirtingos atsakomybės. Abu sandorio partneriai dažniausiai turi skirtingų tikslų ir reikalavimų, todėl partnerystės susitarimas turi juos suderinti – „tik taip partneriai sieks dalyvauti ir dalyvaus partnerystės projekte“ (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008, p. 25).

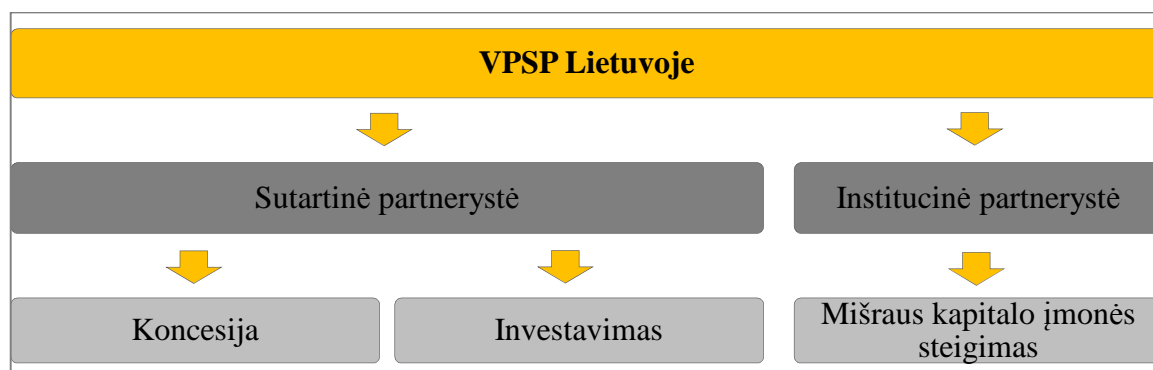
Teigiama (Bartan, Essig ir Schaefer, 2005), jog VPSP formos pasirinkimas yra pagrįstas kuriamų produktų ir paslaugų specifika bei strategine svarba (žr. 5 pav.). Išskirtini du VPSP specifiniai kraštutinumai – VPSP, vykdomos sutarties pagrindu ir VPSP, vykdomos instituciniu pagrindu, t. y. įsteigus bendrą įmonę. Jeigu projektu sukuriamų produktų ar paslaugų specifika nėra ženkli, o strateginė svarba yra didelė – įkuriama jungtinė viešojo ir privataus sektorių įmonė, kaip savarankiškas juridinis subjektas.



5 pav. VPSP formos parinkimo matrica (adaptuota pagal Bartan, Essig ir Schaefer, 2005)

Pabrėžiama (Bartan, Essig ir Schaefer, 2005), jog tai institucionalizuota, aukšto formalizacijos ir tarpusavio prisitaikymo lygio partnerystės forma, iš partnerių reikalaujanti didelių materialinių ir nematerialinių investicijų. Šiuo VPSP atveju bendrų resursų valdymas atitenka įsteigtai įmonei. Jeigu projektu sukurtų produktų ar paslaugų specifika yra ženkli, o strateginė svarba yra nedidelė – sudaroma sutartimi pagrįsta VPSP. Ši VPSP forma, lyginant su bendrosios įmonės įkūrimu, yra kur kas mažiau formalizuota, tačiau šiuo atveju užtikrinamas aukštas tarpusavio prisitaikymo lygis. Priešingai nei bendrosios įmonės kūrimo atveju, sudarius sutartimi pagrįstą VPSP, bendrų resursų valdymas priskirtinas abiem partneriams (Bartan, Essig ir Schaefer, 2005).

Įvairių valstybių teisės aktuose išskiriama nemažai VPSP formų, tačiau Lietuvoje ne visas jas reglamentuoja galiojantys teisės aktai. Lietuvoje egzistuojanti teisinė bazė, sudaro sąlygas taikyti šias VPSP formas: sutartinė partnerystė – koncesijos ir investavimas, institucinė partnerystė – mišraus kapitalo įmonės steigimas (žr. 6 pav.).



6 pav. VPSP formos Lietuvoje

Sutartine partneryste laikoma tokia VPSP forma, kai bendradarbiavimas vykdomas vien tik sutarčių pagrindu, nusteigiant mišrios, investicinį projektą įgyvendinsiančios bendrovės. Institucine partneryste priimta laikyti bendradarbiavimą, kuris vykdomas įsteigiant bendro – viešojo ir privataus sektorių – kapitalo įmonę.

Anot Pauliukevičiūtės (2010), „bet kurios formos partnerystės esmė – efektyvinti valdymą, derinant bendrųjų tikslų ir prioritetų, aprėpiančių skirtingus sektorius, formavimą. Atsakomybės ir įsipareigojimų perskirstymas esant tarp sektoriniam bendradarbiavimui atskleidžia ir viešojo, ir privataus arba nevyriausybinio sektorių tarpusavio sąveikos privalumus bei trūkumus“ (p. 65).

Europos Komisija siūlo pagrindiniu kriterijumi, skiriančiu partnerystės sutartis nuo kitų viešojo ir privataus sektorių sutarčių, laikyti rizikos, perduodamos privačiam partneriui, mastą. Be to, perduodamos rizikos apimtis leidžia apibrėžti skirtingus VPSP tipus, suprasti, kokie teisės aktai jiems taikytini, ir nustatyti privačių partnerių atrankos metodus (Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, 2008). Todėl prieš pasirenkant VPSP formą labai svarbu suvokti rizikos esmę bei kaip ji valdoma.

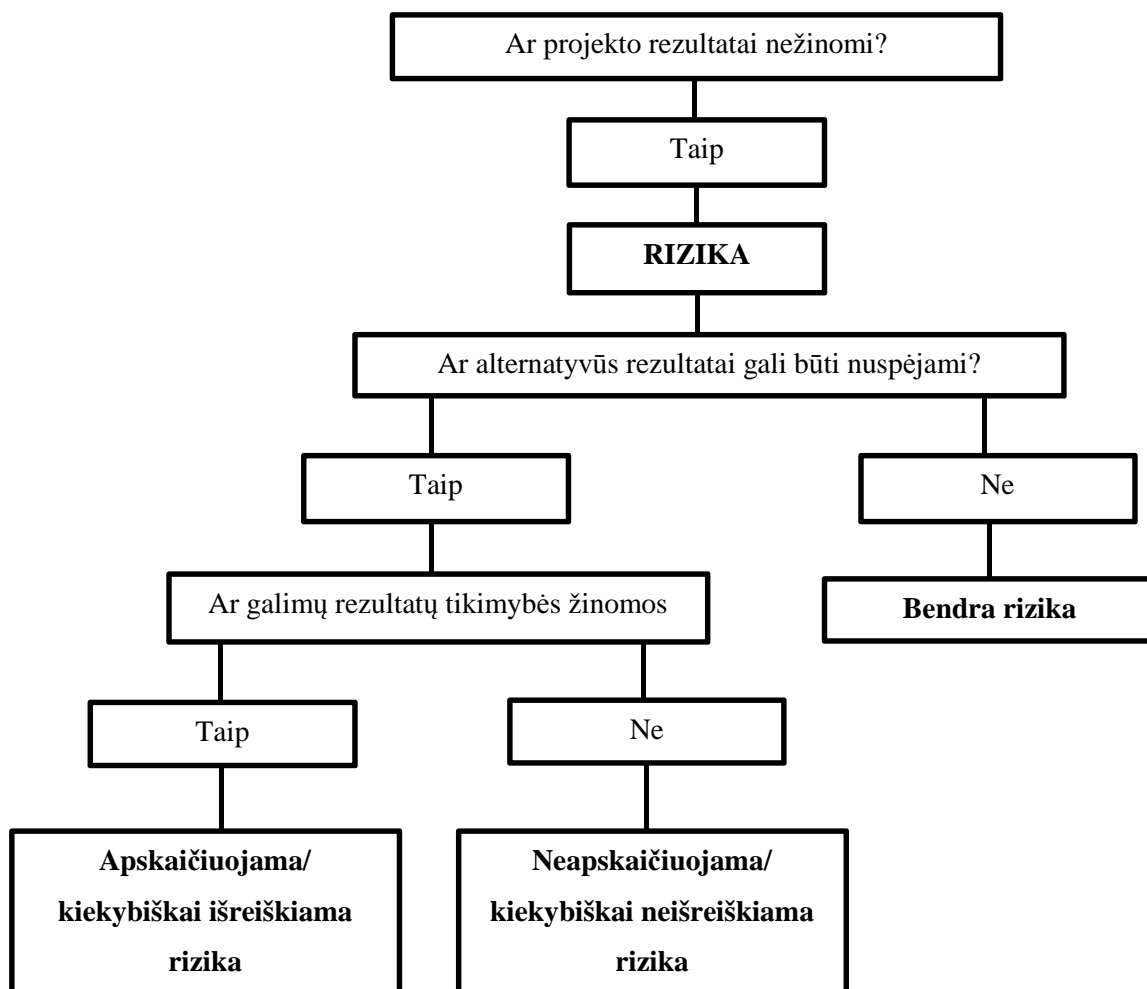
2.4. Projektų rizikos samprata ir jos valdymas

Kiekviename projekte pasitaiko nukrypimų nuo plano – netikėtų įvykių, kurie gali lemti tiek teigiamus, tiek neigiamus rezultatus. Teigiami rezultatai sukuria galimybes, tuo tarpu neigiami – generuoja nuostolius. Siekiant suprasti rizikos valdymo procesą, svarbu apibrėžti pačią rizikos sąvoką. Rizikos valdymo procese pagrindinis dėmesys skiriamas nuostolių, kurios lemia nenumatyti įvykiai, išvengimui (Ahmed, Kayis ir Amornsawadwatana, 2007, cit. iš Williams, 1995). Užsienio mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių projektų rizikos apibrėžimų. Dažniausiai projektų rizika apibrėžiama kaip nuostolių poveikis projektui (Chapman ir Ward, 2003; Webb, 1994) arba kaip nuostolių projekte tikimybė (Jaafari, 2001; Kartam, N. ir Kartam, S., 2001; Larson ir Kusiak, 1996a; Remenyi ir Heafield, 1996).

Kalbant apie riziką, neretai sutinkama ir neapibrėžtumo sąvoka. Lietuvos autorių mokslinėje literatūroje naudojama apibendrinta projektų rizikos sąvoka, kuri apima tiek nuostolių atsiradimo tikimybę, tiek jų poveikį projekto rezultatams. „Projekto rizika – tai neapibrėžtumas, susijęs su nenumatytų situacijų galimybe, įgyvendinant projektą ir su tuo susijusiomis pasekmėmis atsirasti“ (Neverauskas, Stankevičius ir Venckus, 2007, p. 212). Atliekant mokslinės literatūros analizę pastebėta, jog daugelis autorių savo darbuose projektų rizikos valdymo tematika, rizikos ir neapibrėžtumo sąvokas vartoja kartu, kada kalbama apie nepageidautinų įvykių atsitikimą. Berglund (2007) teigimu mokslinėje literatūroje rizika įprastai apibrėžiama kaip rinkinys alternatyvių rezultatų neapibrėžtumo sąlygomis. Anot autorės, šio apibrėžimo ištakos siejamos su sprendimų teorija, kurioje rizika asocijuojama su nukrypimu, įskaitant tiek neigiamus, tiek teigiamus rezultatus. Ilgainiui rizika

pradėta sieti daugiausiai tik su neigiamais rezultatais, todėl šiandien rizika suprantama kaip nuostolių galimybė.

Šiuolaikinėje literatūroje (pvz.: Gegužis, 2003; Rūškys, 2002; Schwartz ir Francioni, 2005; Fisher ir Robson, 2006) rizika tapatinama su neapibrėžtumu, tačiau akcentuojama, jog, priešingai nei neapibrėžtumas, rizika gali būti išmatuojama. Rūškys (2002) bei Schwartzas ir Francionis (2005) teigia, jog rizika atsiranda tuomet, kai įvairių galimų rezultatų tikimybės yra žinomos, o neapibrėžtumas – priešingai – kai įvairių galimų rezultatų tikimybės nėra žinomos. Panašiai riziką ir neapibrėžtumą apibūdina ir Gegužis (2003), kuris teigia, jog rizika – tai sprendimai, kurių rezultatai yra žinomi, o neapibrėžtumas susijęs su situacijomis, kai sprendimų rezultatai yra nenuspėjami. Fisheris ir Robsonas (2006) skirtumą tarp rizikos ir neapibrėžtumo aiškina pateikdami holistinį požiūrį į projekto riziką. (žr. 7 pav.).



7 pav. Holistinis požiūris į projekto riziką (Fisher ir Robson, 2006)

Remiantis Fisherio ir Robsono (2006) pateiktu holistiniu požiūriu, galima teigti, jog neapibrėžtumas yra būtina prielaida projekto rizikai atsirasti, t. y. rizika atsiranda tada, kai į klausimą „Ar projekto rezultatai nežinomi?“ atsakoma teigiamai. Bendra rizika pakeičia neapibrėžtumą, jei

alternatyvūs rezultatai negali būti nenuspėjami. Tuo atveju, kai alternatyvūs rezultatai yra nuspėjami, bet jų tikimybės negali būti įvertintos, atsiranda neapskaičiuojama – kiekybiškai neišreiškiamą – rizika. Apskaičiuojama (kiekybiškai išreiškiamą) rizika atsiranda tada, kai alternatyvių rezultatų tikimybės gali būti įvertintos.

Anot Petravičiaus (2008) projekto valdymo kontekste projekto rizika yra tikimybių, susijusių su neapibrėžtais įvykiais ir nepalankiai veikiančių projektų tikslus suminis efektas. Kitaip tariant, tai nuostolių laipsnis iki neigiamų įvykių ir jų tikimybės, išreikštos apimties, kokybės, laiko ir išlaidų sąvokomis, pasekmės, veikiančios projekto tikslus. Todėl, Petravičius (2008) teigimu, pagrindinis projektų rizikos valdymo tikslas turėtų būti neapibrėžtumo nukreipimas nuo rizikos link galimybių.

Apibendrinus išanalizuotą mokslinę literatūrą projektų rizikos bei jos valdymo tematika, galima teigti, jog rizika projektų valdyme analizuojama kaip visuma neplanuotų įvykių, kurie gali neigiamai paveikti projektą ir sudaryti prielaidas nuostoliams atsirasti. Nuostoliais projektų valdyme įprasta vadinti bet kokius neigiamus rezultatus, kurie gali kliudyti laiku pasiekti projekto tikslus ir numatytus rezultatus. Išanalizavus projekto rizikos sampratą galima teigti, jog projektų rizikos valdymas yra sistemingas procesas, kurio metu identifikuojamos, įvertinamos bei pritaikant atitinkamas rizikų valdymo strategijas, eliminuojamos arba pašalinamos rizikos, kylančios projekto įgyvendinimo metu.

2.5. Rizikos viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektuose veiksniai ir valdymo svarba

Turint pakankamai istorinių ir statistinių duomenų, tikimybė, kad tikrieji projekto rezultatai nuokrypis nuo planuojamų, gali būti kiekybiškai įvertinta. Ar bus pasiekta didesnė nauda už pinigus – priklauso tiek nuo viešojo sektoriaus, tiek nuo privataus partnerio sugebėjimo teisingai identifikuoti, įvertinti ir paskirstyti riziką šaliai, geriausiai sugebančiai ją suvaldyti.

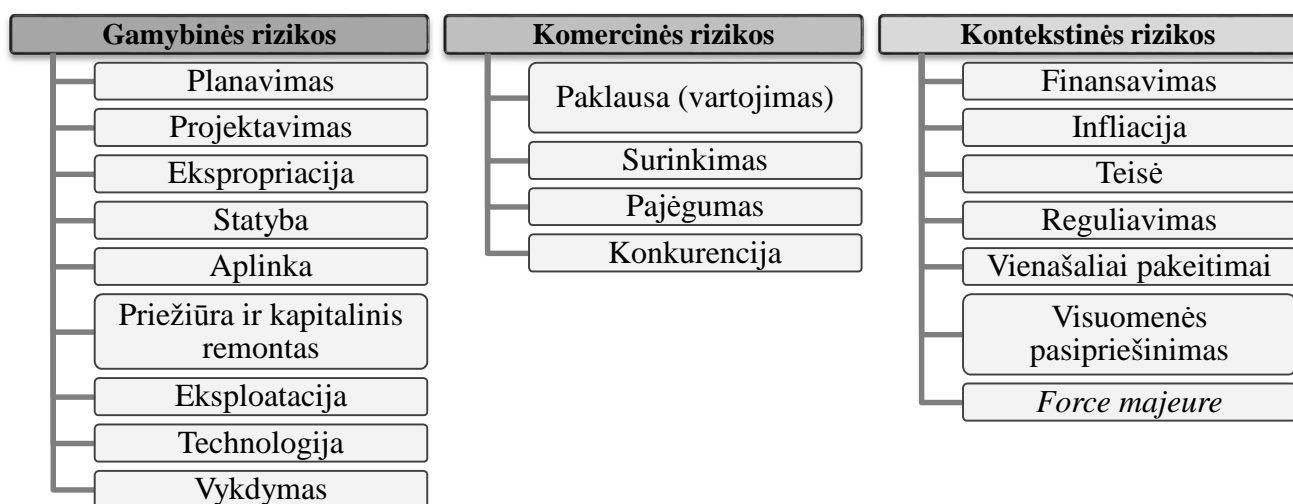
Siekiant identifikuoti esminius VPSP projektų rizikos veiksnius, buvo atlikta literatūros analizė. Anot mokslininkų (Jin ir Doloi, 2008; Li ir kt., 2005; Zhang, 2005a), patikimas rizikos identifikavimas ir paskirstymas tarp viešojo ir privataus sektorių yra labai svarbus VPSP projektų sėkmei. Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai išskiria įvairias VPSP projektų rizikas, tokias kaip politinė rizika (Wang ir kt., 2000b), vyriausybės korupcija (Maslyukivska ir Sohail, 2007), vyriausybės sutarties pažeidimas (Chan ir kt., 2011), prastų vyriausybės sprendimų priėmimas (Li ir kt., 2005); finansinė rizika, susijusi su valiutų kurso svyravimu (Wang ir kt., 2000a), palūkanų normų svyravimas (Kumaraswamy ir Zhang, 2001), infliacija (Estache ir kt., 2007); teisinio efektyvumo problemos (Zhang, 2005b); eksploatacijos rizika, susijusi su eksploataavimo išlaidų viršijimu (Grimsey ir Lewis, 2004), tarifų/rinkliavų pasikeitimas (Ng ir Loosemore, 2007), išlaidų apmokėjimo rizika (Shen ir kt., 2006); rinkos paklausos pasikeitimas (Ke ir kt., 2010); aplinkos rizika (Darrin ir Mervyn, 2002).

Mokslininkai (Grimsey ir Lewis, 2004; Jin ir Doloi, 2008; Li ir kt., 2005) yra pateikę išsamius VPSP projektų rizikos registrus. Pavyzdžiui, Grimsey ir Lewisas (2004) išskiria devynias infrastruktūros projektų rizikas: techninę, statybų, eksploataavimo, pajamų negavimo, finansinę, *force majeure*, reguliavimo/politinę, aplinkos ir vienašalių pakeitimų riziką (žr. priedą Nr. 2). Anot autorių pirminė projekto rizika, susijusi su projekto sutartimi, įskaitant politines, teises, komercines rizikas ir riziką aplinkai, o vėlesniuose projekto eigos etapuose pasireiškia statybos, eksploataavimo, finansavimo ir pajamų negavimo rizikos.

Kai kurie mokslinių straipsnių ir literatūros šaltinių autoriai pateikia įvairias rizikų klasifikacijas. Pavyzdžiui, Ng ir Loosemore (2007) projektų rizikas klasifikuoja į dvi pagrindines grupes – projekto rizikos ir bendrosios rizikos. Autorių teigimu projekto rizikos – susijusios su projekto mikro aplinka, o bendrosios – su projekto išorine aplinka.

Li ir kt. (2005) siūlo klasifikuoti rizikas į tris kategorijas: makro, mezo ir mikro lygmenų rizikos. Anot autorių, makro rizika susiformuoja išorėje ir dėl šios priežasties nėra tiesiogiai susijusi su projektu. Tuo tarpu mezo rizika, Li ir kt. (2005) teigimu, yra endogeninės kilmės ir yra sukeliama vidinių projekto priežasčių. Galiausiai mikro lygmens rizika, anot autorių, atsiranda pirkimų proceso metu ir yra susijusi su suinteresuotųjų šalių santykiais tarp privačių ir viešų perspektyvų.

Detalesnį rizikos klasifikavimą išskiria Marques ir Berg (2010), kurios siūlo rizikas klasifikuoti į tris kategorijas: gamybinės, komercinės ir kontekstinės rizikos (žr. 8 pav.). Autorės taip pat akcentuoja, jog kai kurios iš jų susijusios su ankstyvuju projekto laikotarpiu – pasiūlymų teikimo procesu, o kai kurios su vėlesniu – projekto įgyvendinimo etapu.



8 pav. VPSP projektų rizikos klasifikacija (sudaryta pagal Marques ir Berg, 2010)

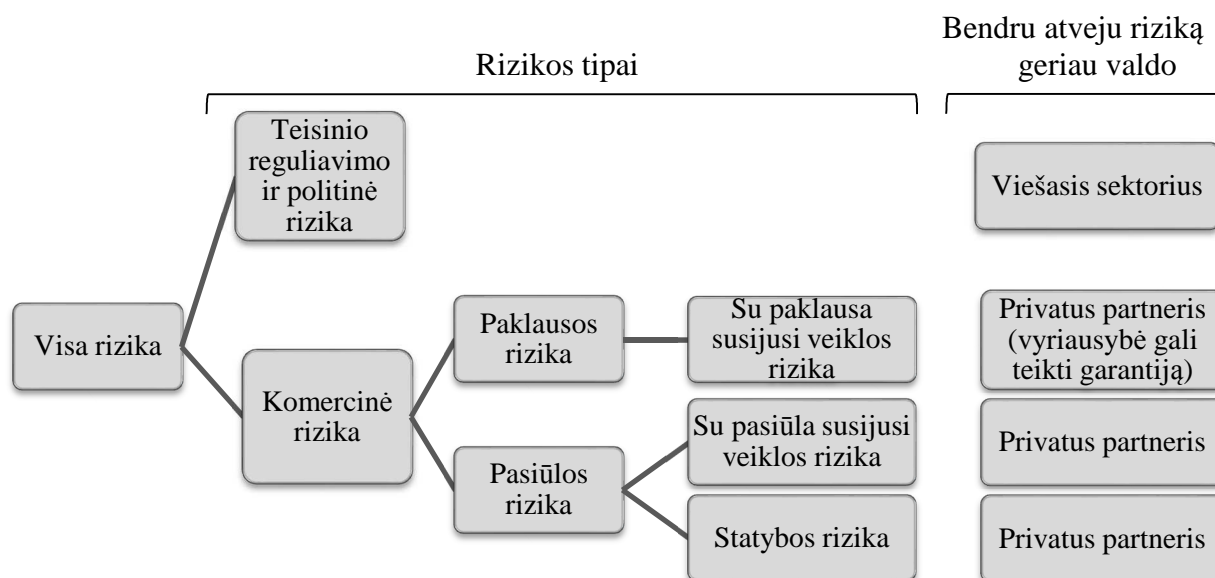
Įvairiuose literatūros šaltiniuose teigiama, jog VPSP projektų rizikos yra specifinės kiekvieno sektoriaus atžvilgiu. Tačiau, išanalizavus įvairių mokslininkų identifikuotus VPSP projektų rizikos

veiksnius pastebėta, jog nemaža jų dalis identifikuotos daugelyje mokslininkų analizuotų teorinių modelių ir praktinių atvejo analizių, nepriklausomai nuo sektoriaus specifiškumo. Kadangi VPSP rizikos veiksnių klasifikavimas remiantis Li ir kt. (2005) siūloma mikro, mezo ir makro lygmenų klasifikacija gali būti klaidingai siejamas su mikro ir makro aplinkomis, šiame darbe nuspręsta taikyti Marques ir Berg (2010) siūlomą rizikos veiksnių klasifikaciją: gamybinės, komercinės ir kontekstinės rizikos.

Išanalizavus esminius VPSP projektų rizikos veiksnius ir jų valdymą laikomasi nuomonės, jog VPSP projektų rizikos valdymas turėtų būti atliekamas laikantis sisteminio požiūrio. Šio požiūrio laikymasis ir taikymas leistų tinkamai identifikuoti, įvertinti ir suvaldyti rizikas, kylančias įgyvendinant projektą bei galinčias apsunkinti projekto tikslų siekimą ir neigiamai paveikti rezultatus. Įvairūs autoriai siūlo nemažai standartinių rizikos paskirstymo matricių, padedančių tinkamai paskirstyti VPSP projektų riziką. Tačiau labai svarbu yra suvokti, jog visi šie modeliai riboti universalumo atžvilgiu, kadangi rizika turi būti analizuojama ir valdoma individualiai kiekvieno projekto pagrindu.

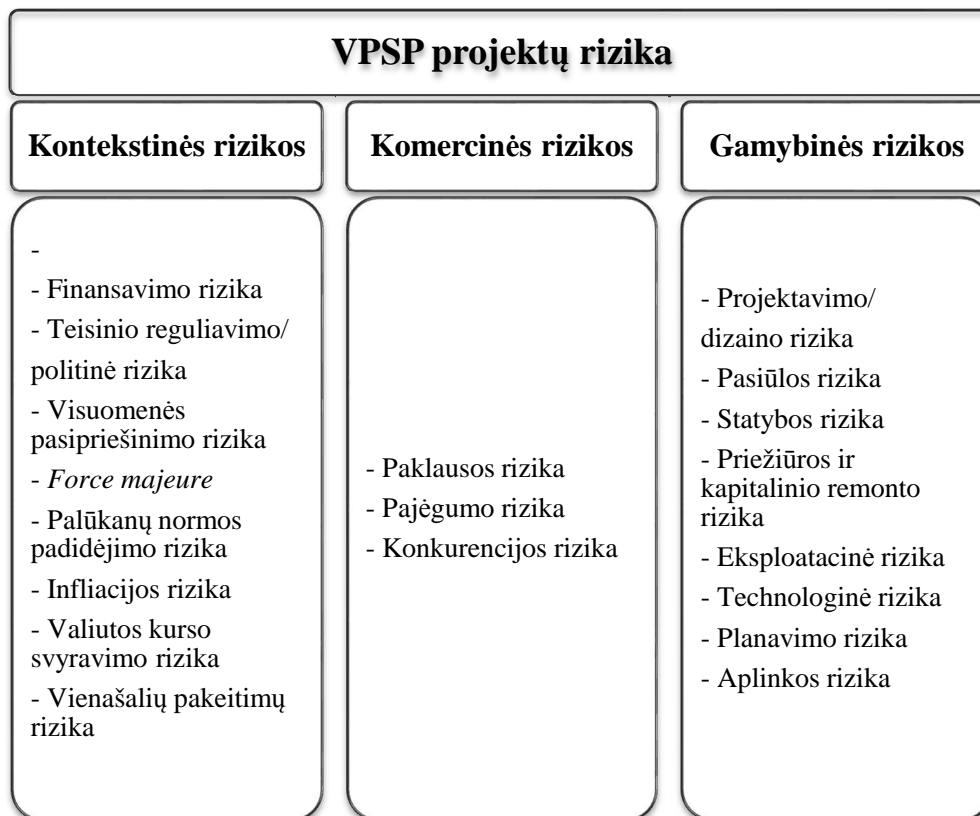
Apibendrinus išanalizuotus VPSP projektų rizikos valdymo aspektus, galima vienareikšmiškai pritarti analizuotos mokslinės literatūros autorių nuomonei, jog didesnė vertė už pinigus priklauso nuo abiejų sektorių gebėjimų teisingai nustatyti, įvertinti ir prisiimti riziką tam partneriui, kuris geriausiai sugeba ją valdyti.

Šiuo metu Lietuvoje VPSP projektų rizikai valdyti taikomas apibendrintas rizikų paskirstymo modelis, kuriuo remiantis identifikuota teisinio reguliavimo ir politinė rizika bei komercinė rizika paskirstoma viešajam sektoriui arba privačiam partneriui (žr. 9 pav.).



9 pav. Rizikų tipai ir jų valdymas (Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“, 2008, p. 17)

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog didelė dalis autorių išskiria kur kas daugiau esminių VPSP projektų vidinių rizikų (žr. 10 pav.), negu pateikiama „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų vadove“ ir neretai jas klasifikuoja į tris pagrindinius pogrupius: gamybinę, kuri būdinga privačiam sektoriui ir geriau jo valdoma, komercinę – taip pat būdingą privačiam sektoriui, bei kontekstinę arba teisinio reguliavimo ir politinę riziką, kuri, anot mokslinės literatūros autorių bendruoju atveju visuomet priskiriama viešajam sektoriui, dėl sugebėjimo geriau ją valdyti.



10 pav. Apibendrintas VPSP projektų rizikų sąrašas ir klasifikacija

Anot Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų vadovo, galimi du rizikos valdymo paskirstymo veiksmai:

1. apsidraudimas nuo rizikos, arba finansinis rizikos perdavimas draudikui;
2. rizikos perdavimas, arba rizikos paskirstymas tai šaliai, kuri geriausiai ją valdo.

Tačiau, šiuo metu VPSP projektų rizikai valdyti taikomame modelyje (žr. 9 pav.) apsidraudimas nuo rizikos arba finansinis rizikos perdavimas draudikui nėra įtrauktas. Atsižvelgiant į tai, jog kai kurias rizikas yra sudėtinga valdyti tiek viešajam sektoriui, tiek privačiam partneriui, manoma, jog į VPSP projektų rizikos valdymo modelį tikslinga įtraukti ir apsidraudimą nuo rizikos arba finansinį rizikos perdavimą draudikui kaip vieną iš rizikos paskirstymo alternatyvų.

2.6. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rizikos valdymo modelis

Apibendrintas VPSP projektų rizikos valdymo modelis (žr. 11 pav.) sudarytas vadovaujantis teorinėmis išvalgomis, jog didesnė vertė už pinigus priklauso nuo abiejų sektorių gebėjimų teisingai nustatyti, įvertinti ir paskirstyti riziką tai šaliai, kuri kiekvienu individualiu atveju geriausiai sugeba ją valdyti.

Siūlomas VPSP projektų rizikos valdymo modelis specifiškas tuo, jog apima daugelį esminių VPSP projektų rizikos veiksnių bei numato abu „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų vadove“ numatytus galimus rizikos paskirstymo veiksmus. Į siūlomą VPSP projektų rizikos valdymo modelį įtraukta 19 esminių VPSP projektų rizikų, kurios, remiantis atlikta literatūros analize ir sinteze, yra būdingos visiems VPSP projektams, nepriklausimai nuo infrastruktūros sritys, kurioje sudaroma VPSP sutartis. Įvertinus identifikuotų rizikų poveikį, suplanuojami rizikos valdymo paskirstymo veiksmai:

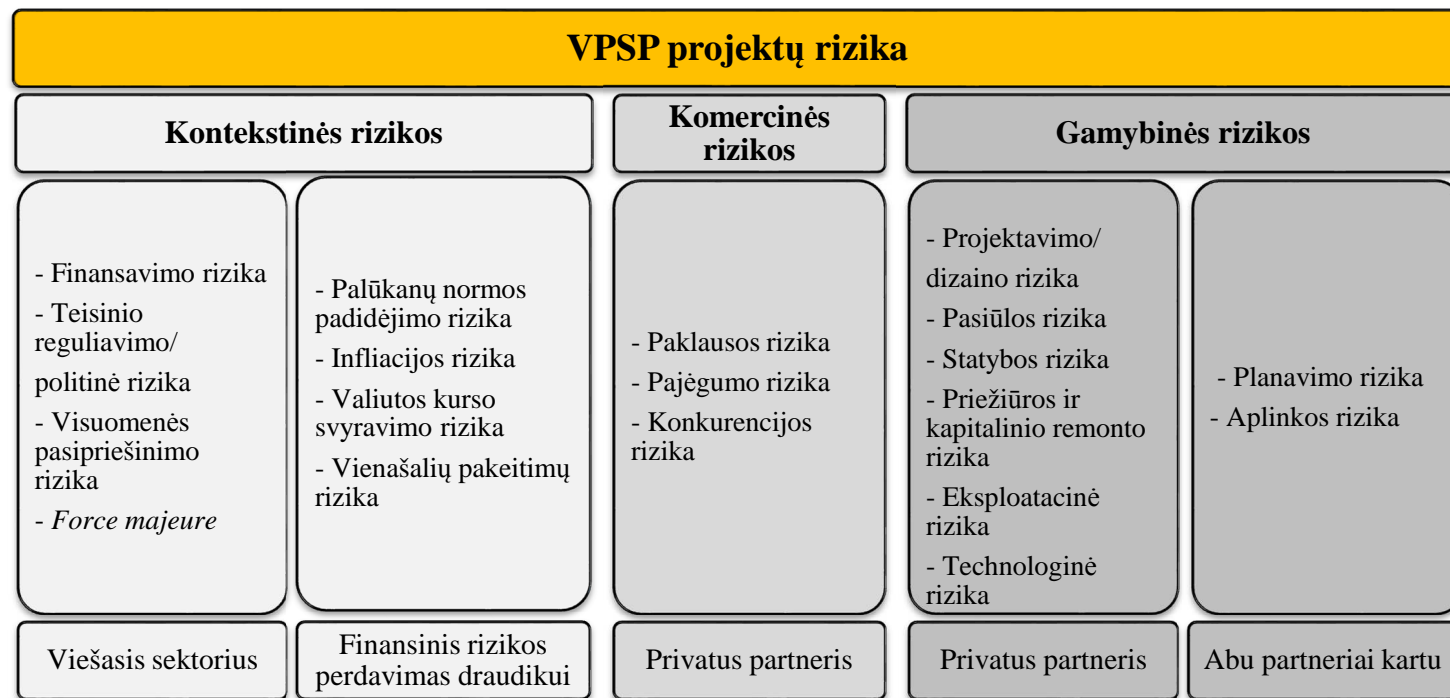
- Apsidraudimas nuo rizikos arba finansinis rizikos perdavimas draudikui;
- Rizikos perdavimas arba rizikos paskirstymas tai šaliai, kuri geriausiai ją valdo.

Kai rizikos paskirstomos, siekiant užtikrinti VPSP projekto sėkmę bei abipusę naudą sutarties šalims, labai svarbu nustatyti tinkamas rizikos mažinimo strategijas kiekvienam projekto partneriui.

Sudarius teorinį VPSP projektų rizikos valdymo modelį, būtina įsitikinti, jog jį galima naudoti realiam objektui tirti – modeliuoti VPSP projektų rizikos paskirstymą projekto partneriams ir draudikui. Todėl kitame šio darbo skyriuje aptariama empirinio tyrimo metodologija.

IŠORINĖ APLINKA

VIDINĖ APLINKA



Rizikos tipai

Bendru atveju riziką geriau valdo

11 pav. Apibendrintas VPSP projektų rizikos valdymo modelis

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pateikiamos VPSP projektų rizikos valdymo modelio tyrimo metodologinės nuostatos. Pagal šias nuostatas atliekamas empirinis tyrimas, kuriuo bandoma atskleisti VPSP rizikos valdymo principų taikymą Lietuvos energetikos sektoriaus projektuose. Kaip teigia Kardelis (2005), yra du mokslinių tyrimų tipai: teorinis (fundamentalusis) ir taikomasis. Autoriaus teigimu fundamentalieji tyrimai skirti teorinėms mokslo problemoms spręsti, o taikomųjų tyrimų tikslas – tobulinti konkrečius procesus. Būtent todėl šiame darbe pasirinkti taikomieji moksliniai tyrimai, nes, atlikus šiuos tyrimus, siekiama tobulinti VPSP projektų rizikos valdymą Lietuvoje.

3.1. Tyrimo metodika

Sutelkiant dėmesį į specifinį – energetikos – sektorių, šiuo tyrimu buvo siekiama išspręsti VPSP projektų rizikos valdymo problemą, sudarant esminių VPSP projektų rizikų sąrašą, parengiant rizikos paskirstymo modelį, identifikuojant labiausiai tinkamas rizikų mažinimo strategijas bei pateikiant išvadas ir rekomendacijas abiem – viešajam ir privačiam – sektoriams.

Tyrimo tikslas – ištirti sudaryto VPSP projektų rizikos valdymo modelio validumą Lietuvos energetikos sektoriuje.

Tyrimo objektas - VPSP projektų rizikos valdymo modelis.

Siekiant visapusiškai įvertinti VPSP projektų rizikos valdymo modelio validumą, buvo stengiamasi išanalizuoti ekspertų, turinčių ne mažiau kaip 5 metų patirtį VPSP projektuose, požiūrį į VPSP projektų rizikos valdymą.

Tyrimo tikslui pasiekti išsikelti **uždaviniai**:

- 1) Įvertinti esminių energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikų pasireiškimo tikimybę ir poveikį;
- 2) Nustatyti energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikų paskirstymą tarp viešojo ir privataus sektorių bei draudimo bendrovės;
- 3) Identifikuoti rizikų mažinimo strategijas energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikai mažinti.

Tikslui pasiekti buvo naudojamas kokybinis tyrimas, kadangi kokybiniai tyrimai nėra priklausomi nuo hipotezės ir dėl šios priežasties pasižymi lankstumu, bei duomenų indukacine analize, kuri induktyvią tyrėjo logiką priskiria prie kokybinių tyrimų bruožų. Lankstumas apibūdina kokybinį

tyrimą kaip nestruktūrizuotą, neturintį standartinės tyrimo struktūros, tinkančios bet kuriai tyrimo aplinkai.

Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – giluminis interviu – „sistemiškas ir tyrėjo kontroliuojamas pokalbis, susietas su konkrečiu tyrimo klausimu bei specifiniais tyrimo tikslais“ (Tureikytė, 2003, p.20). Giluminis interviu – tai duomenų rinkimo metodas, kai moderatorius tiesiogiai bendrauja su pašnekovu pagal teminį pokalbio planą. Tai išsamus, gilus pokalbis, kurio trukmė vidutiniškai 1-2 valandos. Tyrimui buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas giluminis interviu, kurio metu tyrėjas stengėsi apimti temų sąrašą, tačiau temų pateikimo tvarka, skirtas laikas klausimų aptarimui buvo laisvai pasirenkamas tyrėjo. Pasirenkant struktūrizuoto interviu techniką buvo laikomasi prielaidos, jog tai efektyviausias būdas gauti išsamius respondentų atsakymus sudarant jiems galimybę pasakoti plačiau negu nurodo klausimynas.

Tyrimo imties dydis. Tyrimo metodu pasirinkus giluminį interviu buvo taikoma mišrioji tikslinė atranka, kurią Bitinas ir kt. (2008), aprašo kaip taikomą tada kai tyrėjas viename tyrime taiko du ar daugiau tyrimo imties sudarymo būdų. Šiuo atveju buvo pasirinkta teoriškai pagrįsta kritinė atranka. Atliekant tyrimą buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad „informantų vienetai buvo įtraukiami į tyrimą tol kol pradėjo mažėti gaunamų duomenų informatyvumas“ (Bitinas, 2008).

3.2. Tyrimo instrumentarijus

Tyrimui atlikti buvo paruoštas klausimynas, sudarytas iš 5 klausimų. Interviu klausimai formuluoti remiantis teorinėje šio darbo dalyje atskleistomis teorinėmis išvalgomis. Visiems respondentams buvo užduodami identiški klausimai, kurie leido palyginti informantų požiūrį į tiriamą reiškinį iš įvairių požiūrio taškų. Suteikiant galimybę interviu dalyviams įsigilinti į temą ir pasiruošti išsamiesiems atsakymams, prieš interviu klausimynas buvo siunčiamas elektroniniu paštu.

Siekiant vieningo klausimyne naudojamų rizikų interpretavimo, pirmu klausimu buvo pateikti kiekvienos su VPSP projektais susijusios rizikos apibrėžimas.

Remiantis tradiciniu rizikos vertinimo metodu, tyrimo dalyvių buvo paprašyta išreikšti savo nuomonę apie rizikos atsiradimo tikimybę bei rizikos poveikį projektui jai atsiradus, pateikiant atsakymus į tokius klausimus: galvodami apie įvairias VPSP projektų rizikas, atsakykite, kaip vertinate jų pasireiškimo tikimybę VPSP projektuose energetikos sektoriuje; galvodami apie įvairias VPSP projektų rizikas, atsakykite, kaip vertinate jų poveikį VPSP projektams energetikos sektoriuje. Šiuo tikslu buvo naudojama penkių balų Likerto skalė. Pagal rizikos pasireiškimo tikimybę ir poveikį, penkiabalė Likerto skalė buvo naudojama kaip matavimo skalė. Atsižvelgiant į rizikos atsiradimo tikimybę ir poveikį, penkių balų Likerto skalė parodė: 1 = labai mažą, 2 = mažą, 3 = vidutinę (-į), 4 = didelę (-į) ir 5 = labai didelę (-į), kur atitinkamai „1“ reiškia „beveik niekada nepasireiškia“/„beveik

neturi įtakos“, o „5“ - „beveik visada pasireiškia“/„sąlygoja didelius nuostolius“. Respondentai taip pat galėjo pasirinkti „8“ - „neturiu nuomonės“ tuo atveju, kai nebuvo tikri dėl įvertinimo.

Ketvirtas klausimyno klausimas susijęs su rizikos paskirstymu. Siekiant nustatyti kaip tyrimo dalyviai suvokia rizikos energetikos sektoriuje tarp viešojo ir privataus partnerių pasiskirstymą bei rizikos perdavimą draudimo bendrovei, buvo naudojama keturių balų Likerto skalė, kur 1 = daugiausia paskirstoma viešajam sektoriui, 2 = tolygiai paskirstoma viešajam ir privačiam sektoriams, 3 = daugiausia paskirstoma privačiam sektoriui, 4 = perduodama draudimo bendrovei.

Paskutinis, atviro tipo klausimas buvo skirtas išsiaiškinti ekspertų požiūrį ir patirtį dalyvaujant VPSP projektų rizikos valdyme, rizikos eliminavimo/mažinimo etape. Respondentai buvo prašomi galvojanč apie įvairias VPSP projektų rizikas, įvardyti, kokias rizikų mažinimo strategijas siūlytų energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikai mažinti.

Tyrimas vykdytas raštu fiksuojant pokalbio metu išsakytas svarbiausias mintis. Po interviu buvo atliekamas interviu pokalbio atkūrimas ir surašomas interviu protokolas. Duomenys pateikti vartojant informantų, o ne tyrėjo terminus. Duomenys nagrinėjami induktyviai, netaikant iš anksto numatytų kategorijų, situacija vertinama iš dalyvių pozicijų. Interviu duomenų apdorojimas grindžiamas kokybinės analizės principais.

Atliekant interviu rezultatų analizę, remtasi *content-analizės* metodu, kurį sudaro šie etapai:

- 1) skaitomi respondentų atsakymai ir išskiriami esminiai aspektai, kuriuos atspindi frazės, žodžiai bei remiantis išskirtais raktiniais žodžiais skiriamos kategorijos;
- 2) atliktas prasminių elementų identifikavimas: kategorijų turinio skaidymas, išskiriant pastarųjų elementus;
- 3) prasminių elementų suskirstymas į subkategorijas;
- 4) turinio duomenų interpretavimas.

3.3. Tyrimo procesas ir eiga

Tyrimo procesą sudarė penki etapai:

I etapas: **Interviu klausimų sudarymas**. Prieš atliekant tyrimą buvo parengtas 1 informacinio, 3 uždaro ir 1 atviro tipo klausimas. Svarbu paminėti, jog rengiant interviu klausimus buvo orientuojamasi į norimus gauti duomenis, susijusius su VPSP projektų rizikos valdymu.

II etapas: **Respondentų paieška**. Numatyta interviuoti 6 respondentus, atsakingus už VPSP projektus ir einančius pareigas VPSP projektuose dalyvavusiose savivaldybėse bei privataus sektoriaus įmonėse. Galimų respondentų buvo ieškoma kreipiantis į interesantų aptarnavimo skyrių, siunčiant užklausas organizacijos, savivaldybių, įmonių darbuotojams elektroniniu paštu bei kreipiantis pagalbos į universiteto darbuotojus, atsakingus už plėtros projektus.

III etapas: **Interviu atlikimas:** Tyrimas buvo atliktas 2016 m. kovo mėn. priklausomai nuo respondentų užimtumo bei kitų susijusių aplinkybių. Interviu buvo atliekami telefonu, todėl respondentai turėjo galimybę dalyvauti interviu jų įprastoje darbinėje aplinkoje, vengiant įtampos atsiradimo tikimybės tyrėjui ir respondentui kalbantisi neartimoje ar neįprastoje aplinkoje. Siekiant nevaržyti pašnekovo, pokalbio trukmė nebuvo ribojama.

Tyrimo etika. Respondentai tyrime dalyvavo savo noru. Jie iš anksto buvo supažindinti su tyrimo esme, tikslu, eiga, naudojamomis priemonėmis bei tyrimo principų laikymusi. Kiekvienu atveju buvo gautas respondento žodinis sutikimas dėl dalyvavimo interviu. Respondentai buvo informuoti apie tyrėjo įsipareigojimą užtikrinti informacijos teikėjo konfidencialumą ir anonimiškumą. Gavus respondentų sutikimą, interviu metu pokalbis tarp tyrėjo ir respondento buvo įrašinėjamas naudojantis diktofonu. Respondentai buvo iš anksto informuoti, jog interviu metu surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais ir nebus klaidingai interpretuojami bei aiškinami. Siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą, jiems suteikti kodai: E01, E02, E03 ir t.t.

IV etapas: **Gautos informacijos susisteminimas ir apdorojimas.** Interviu metu gauta informacija buvo susisteminta ir apdorota tolimesniam tyrimui.

V etapas: **Gautos informacijos analizė.** Šiame etape buvo analizuojama susisteminta informacija. Ekspertų nuomonių suderinamumui įvertinti buvo skaičiuojamas Kendalo rangų koreliacijos koeficientas W , kurio skaičiavimas pagrįstas suderintų ir nesuderintų duomenų porų skaičiaus skirtumu. Remiantis gautais rezultatais pateikti siūlymai rizikos valdymo modelio tobulinimui.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Galutinę ekspertų grupę sudarė 6 ekspertai (žr. 6 lent.), sutikę dalyvauti tyrime. Tyrimo metu buvo apklausti 3 viešojo sektoriaus ir 3 privataus sektoriaus ekspertai iš 5 skirtingų VPSP energetikos (įskaitant šilumos ir elektros energijos, naftos ir gamtinių dujų išgavimą, perdavimą, skirstymą, tiekimą), srities projektų. Ekspertų darbinė patirtis energetikos sektoriaus VPSP projektų srityje siekia nuo 5 iki 12 metų.

6 lentelė. Tyrimo ekspertų charakteristikos

Eksperto kodas	E01	E02	E03	E04	E05	E06
Atstovaujama VPSP projekto šalis	Viešasis sektorius	Privatus sektorius (partneris)	Privatus sektorius (partneris)	Viešasis sektorius	Privatus sektorius (partneris)	Viešasis sektorius
Patirtis VPSP srityje, metais	12	5	8	9	6	10
Patirtis energetikos sektoriaus VPSP projektuose	11	5	8	6	6	9

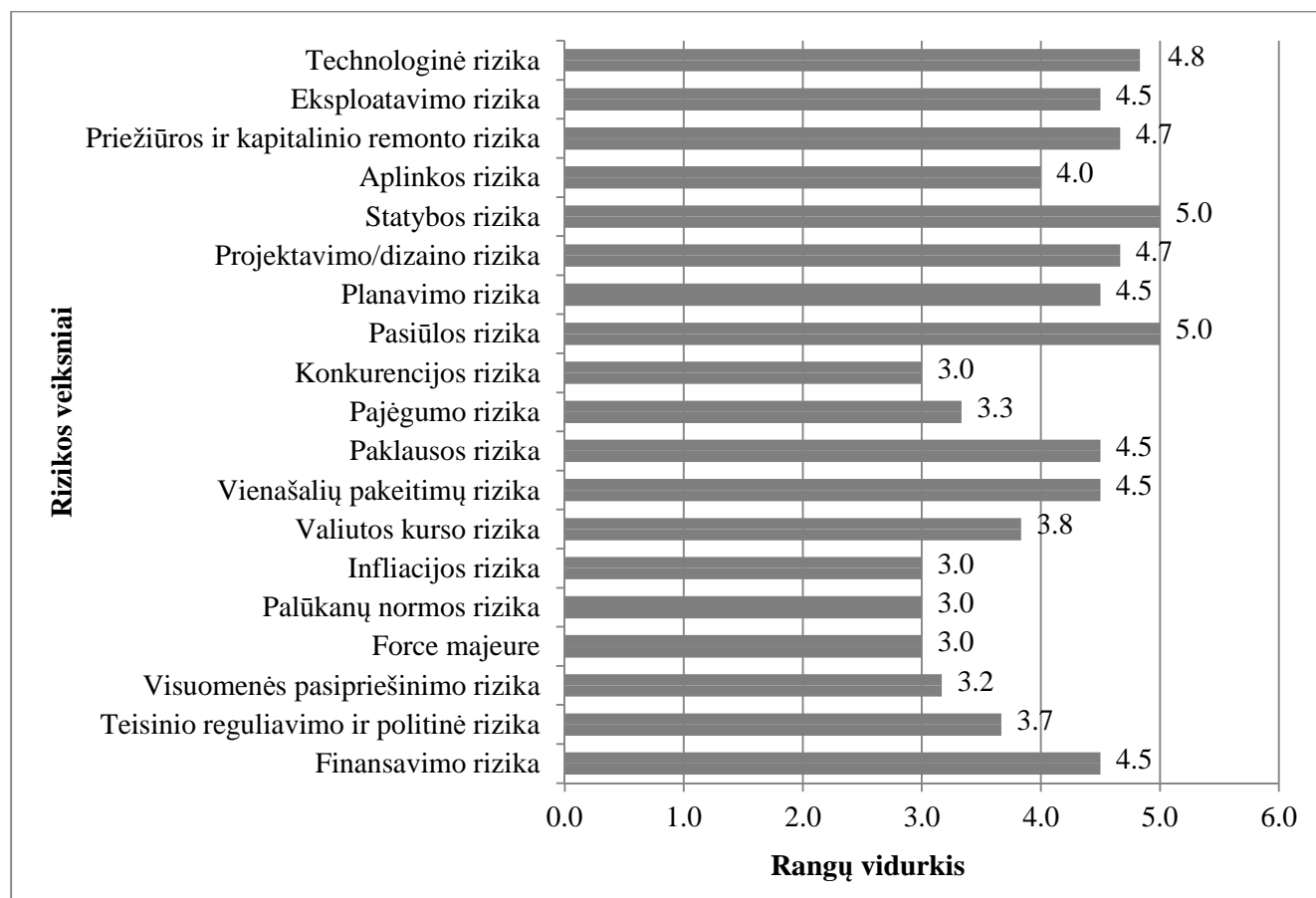
Tyrimo metu buvo vertinama 19-iolikos VPSP projektų rizikos veiksnių pasireiškimo tikimybė energetikos sektoriaus projektuose. Pasireiškimo tikimybę ekspertai vertino 5 balų skalėje, kur atitinkamai „1“ reiškė „beveik niekada nepasireiškia“, „5“ - „beveik visada pasireiškia“. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog visos į tyrimo instrumentą įtrauktos rizikos pasireiškia energetikos sektoriaus VPSP projektuose (žr. 7 lent.), kadangi visų rizikų pasireiškimo tikimybė ekspertų nuomone – vidutinė arba didesnė už vidutinę.

7 lentelė. Ekspertų nuomonės apie rizikų pasireiškimo tikimybę energetikos sektoriaus VPSP projektuose pasiskirstymas, proc.

Rizikos veiksnys	Labai maža	Gana maža	Nei maža, nei didelė	Gana didelė	Labai didelė
1. Finansavimo rizika	-	-	-	50%	50%
2. Teisinio reguliavimo ir politinė rizika	-	-	33%	67%	-
3. Visuomenės pasipriešinimo rizika	-	-	17%	83%	-
4. <i>Force majeure</i>	-	-	100%	-	-
5. Palūkanų normos rizika	-	-	100%	-	-
6. Infliacijos rizika	-	-	100%	-	-
7. Valiutos kurso rizika	-	-	17%	83%	-
8. Vienašalių pakeitimų rizika	-	-	-	50%	50%
9. Paklausos rizika	-	-	-	50%	50%
10. Pajėgumo rizika	-	-	67%	33%	-

Rizikos veiksnys	Labai maža	Gana maža	Nei maža, nei didelė	Gana didelė	Labai didelė
11. Konkurencijos rizika	-	-	100%	-	-
12. Pasiūlos rizika	-	-	-	-	100%
13. Planavimo rizika	-	-	-	50%	50%
14. Projektavimo/dizaino rizika	-	-	-	33%	67%
15. Statybos rizika	-	-	-	-	100%
16. Aplinkos rizika	-	-	-	100%	-
17. Priežiūros ir kapitalinio remonto rizika	-	-	-	33%	67%
18. Eksploatavimo rizika	-	-	-	50%	50%
19. Technologinė rizika	-	-	-	17%	83%

Labiausiai tikėtinos rizikos energetikos sektoriaus VPSP projektuose yra susijusios su partnerystės sutartyje nurodyto turto statybos, rekonstrukcijos ar remonto darbams atlikti reikalingų išteklių aprūpinimu laiku bei darbų vertės ir šių darbų terminų pasikeitimu, kuriuos gali sąlygoti pavėluotas statybos ar įrengimo darbų atlikimas, sutartyje nurodytų standartų ar kitų reikalavimų nesilaikymas ir pan. Ekspertų nuomone, tikimybė statybos ir pasiūlos rizikai atsirasti energetikos sektoriaus VPSP projektuose yra labai didelė (žr. 12 pav.).



12 pav. Ekspertų nuomonių apie rizikų pasireiškimo tikimybę energetikos sektoriaus VPSP projektuose pasiskirstymo vidutinės reikšmės

Taip pat didelė tikimybė atsirasti ir technologinei, priežiūros ir kapitalinio remonto bei projektavimo/dizaino rizikoms (žr. 12 pav.). Technologinė rizika susijusi su tikimybe, jog projekto gyvavimo laikotarpiu naudojama technologija netikėtai pasens ir neatitiks keliamų reikalavimų specifikacijoms. Tuo tarpu priežiūros ir kapitalinio remonto rizikai pasireiškus padidėtų perduodamo turto priežiūros poreikis, siekiant užtikrinti eksploatacinius reikalavimus per visą projekto laikotarpį. Projektavimo/dizaino rizikos pasireiškimas energetikos sektoriaus VPSP projektuose gali lemti siūlomo dizaino neatitikimą projekto įvykdymo ir paslaugų atitikties reikalavimams ilguoju laikotarpiu. Visos šios rizikos gali daryti tiesioginį neigiamą poveikį energetikos sektoriaus VPSP projektu sukurtam paslaugų tiekimo kokybę ir efektyvumą.

Nuomonių suderinamumui, ekspertams vertinant rizikų pasireiškimo tikimybes energetikos sektoriaus VPSP projektuose, nustatyti buvo apskaičiuotas Kendalo koreliacijos koeficientas. Skaičiavimas buvo atliktas naudojantis „IBM SPSS Statistics“ programiniu paketu (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Ekspertų nuomonių apie rizikų pasireiškimo tikimybe energetikos sektoriaus VPSP projektuose suderinamumas

			E01	E02	E03	E04	E05	E06
Kendall's tau_b	E01	Correlation Coefficient	1,000	,773**	,743**	,641**	,757**	,687**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,002	,000	,001
		N	19	19	19	19	19	19
	E02	Correlation Coefficient	,773**	1,000	,879**	,664**	,800**	,640**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,002	,000	,003
		N	19	19	19	19	19	19
	E03	Correlation Coefficient	,743**	,879**	1,000	,576**	,804**	,733**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,006	,000	,001
		N	19	19	19	19	19	19
	E04	Correlation Coefficient	,641**	,664**	,576**	1,000	,716**	,828**
		Sig. (2-tailed)	,002	,002	,006	.	,001	,000
		N	19	19	19	19	19	19
	E05	Correlation Coefficient	,757**	,800**	,804**	,716**	1,000	,782**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	.	,000
		N	19	19	19	19	19	19
	E06	Correlation Coefficient	,687**	,640**	,733**	,828**	,782**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,003	,001	,000	,000	.
		N	19	19	19	19	19	19

Pateiktoje ekspertų nuomonių suderinamumo skaičiavimo suvestinėje galima matyti, jog vertinant rizikų pasireiškimo tikimybes energetikos sektoriaus VPSP projektuose, akivaizdžių ekspertų nuomonių ne sutapimo beveik nėra. Galima išskirti ekspertų porą E03 (privataus sektoriaus atstovas)

ir E04 (viešojo sektoriaus atstovas), kurių nuomonių suderinamumas apskaičiuavus Kendalo rangų koreliacijos koeficientą nustatytas kaip mažiausias ir statistiškai nereikšmingas (Sig.>0,06). Nuomonių nesuderinamumą galėjo lemti atstovavimas skirtingoms VPSP šalims.

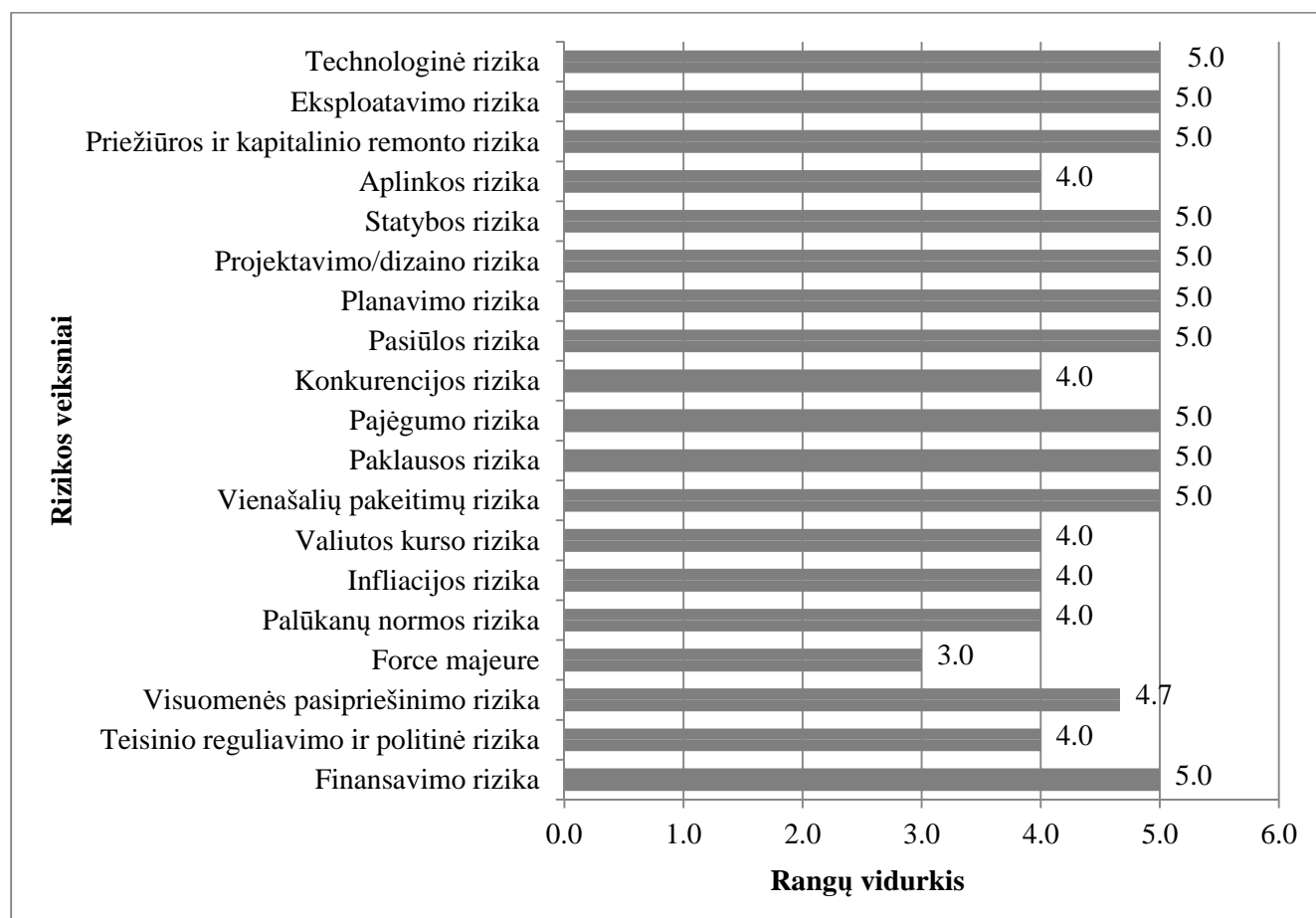
Įvertinus tiriamų rizikų pasireiškimo tikimybę, ekspertų buvo prašoma išreikšti nuomonę apie rizikų poveikio stiprumą energetikos sektoriaus VPSP projektams. Poveikio stiprumą ekspertai vertino 5 balų skalėje, kur atitinkamai „1“ reiškė „beveik neturi poveikio“, „5“ - „sąlygoja didelius nuostolius“. Remiantis tyrimo rezultatais, teigtina, jog beveik visos tiriamos rizikos turi didelį poveikį energetikos sektoriaus VPSP projektų procesui ir rezultatams, kadangi 89,5 proc. visų rizikų ekspertų nuomone sąlygoja gana didelis arba didelius nuostolius (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Ekspertų nuomonės apie rizikų poveikio stiprumą energetikos sektoriaus VPSP projektams pasiskirstymas, proc.

Rizikos veiksnys	Labai maža	Gana maža	Nei maža, nei didelė	Gana didelė	Labai didelė
1. Finansavimo rizika	-	-	-	-	100%
2. Teisinio reguliavimo ir politinė rizika	-	-	17%	67%	17%
3. Visuomenės pasipriešinimo rizika	-	-	-	33%	67%
4. <i>Force majeure</i>	-	-	100%	-	-
5. Palūkanų normos rizika	-	-	-	100%	-
6. Infliacijos rizika	-	-	-	100%	-
7. Valiutos kurso rizika	-	-	-	100%	-
8. Vienašalių pakeitimų rizika	-	-	-	-	100%
9. Paklausos rizika	-	-	-	-	100%
10. Pajėgumo rizika	-	-	-	-	100%
11. Konkurencijos rizika	-	-	-	100%	-
12. Pasiūlos rizika	-	-	-	-	100%
13. Planavimo rizika	-	-	-	-	100%
14. Projektavimo/dizaino rizika	-	-	-	-	100%
15. Statybos rizika	-	-	-	-	100%
16. Aplinkos rizika	-	-	-	100%	-
17. Priežiūros ir kapitalinio remonto rizika	-	-	-	-	100%
18. Eksploatavimo rizika	-	-	-	-	100%
19. Technologinė rizika	-	-	-	-	100%

Iš visų tiriamų rizikų ekspertai išskyrė nenugalimos jėgos – *force majeure* – riziką, kurios poveikis, jų manymu yra reikšmingas, tačiau didelių nuostolių nesąlygoja (žr. 13 pav.). *Force majeure* rizika yra susijusi su vykiais, kurių negali kontroliuoti sutarties šalys ir kurie gali turėti neigiamos įtakos tinkamam ir savalaikiui sutarties šalių įsipareigojimų įvykdymui laiku, (pvz.: žemės drebėjimas, potvyniai, riaušės, karas ir pan.). Argumentuodamas tokią savo nuomonę, vienas ekspertų teigė: „Ši rizika gali atsirasti tiek darbų, tiek paslaugų teikimo metu, tačiau jos poveikį vertinčiau kaip nei mažą, nei didelį, nes tarkim, kaip pavyzdys, ta pati apšvietimo sistema gali būti geografiškai plačiai išsidėsčiusi, kas mažina galimos *force majeure* rizikos poveikio stiprumą. Žala kur kas didesnė, jei apšvietimo sistema išsidėstyta viename pastate, kadangi stichinės nelaimės įvykio metu būtų sugriauta

visa inžinerinė sistema. Todėl, mano manymu, šalies infrastruktūros projektams, atsižvelgiant į jų mastą, ši rizika išskirtinai reikšmingo poveikio neturi..“.



13 pav. Ekspertų nuomonių apie poveikio stiprumą energetikos sektoriaus VPSP projektams pasiskirstymo vidutinės reikšmės

Ekspertų nuomonių suderinamumą, vertinant rizikų poveikį energetikos sektoriaus VPSP projektuose taip pat parodo ir apskaičiuotas Kendalo rangų koreliacijos koeficientas, kurio reikšmė kinta intervale nuo 0,815 iki 1,000 ir rodo aukštą ekspertų nuomonių suderinamumą tiriamu klausimu (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Ekspertų nuomonių apie rizikų poveikį energetikos sektoriaus VPSP projektams suderinamumas

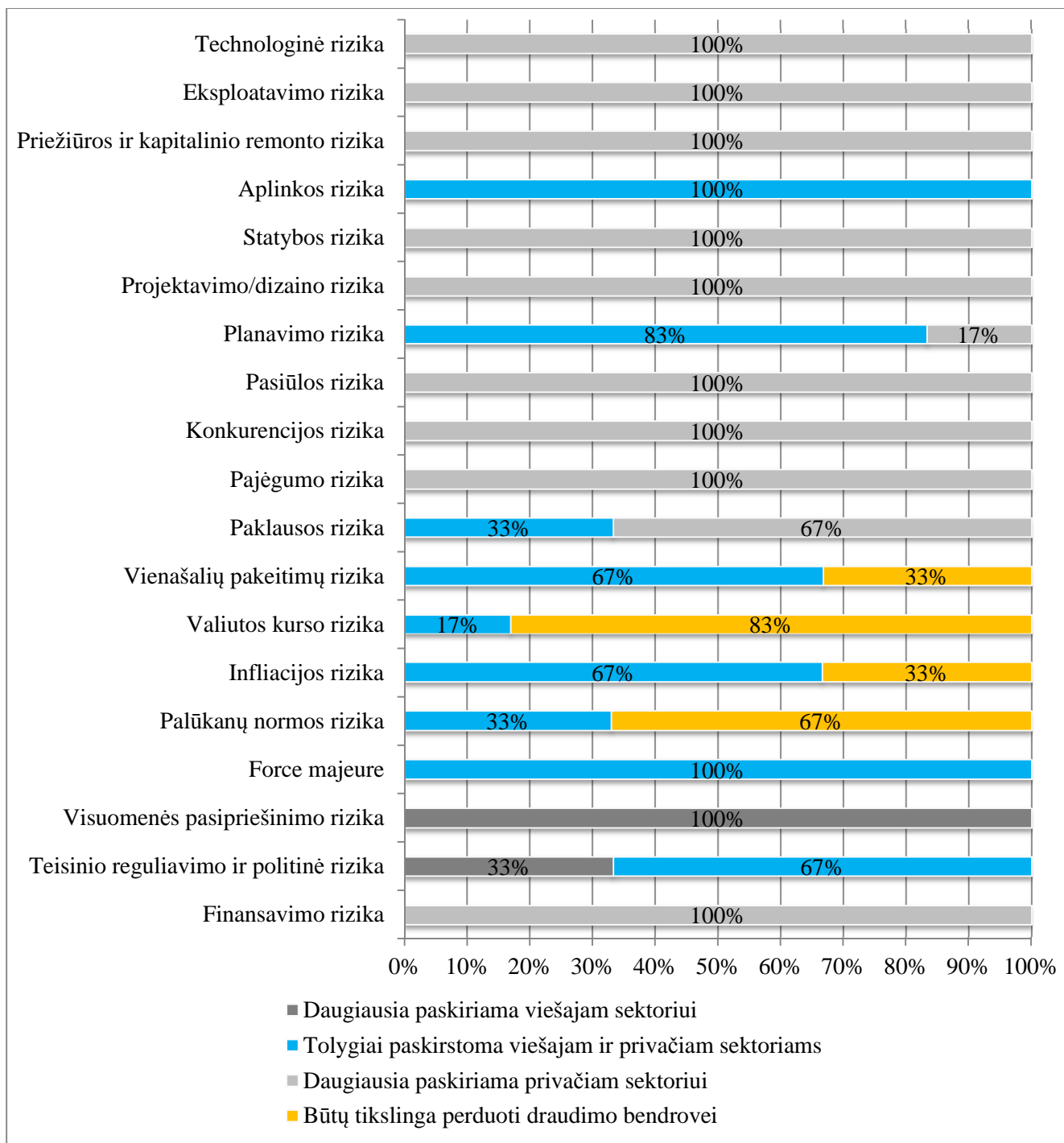
	E01	E02	E03	E04	E05	E06
Kendall's tau_b E01 Correlation Coefficient	1,000	,878**	,968**	,878**	,815**	,968**
Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
N	19	19	19	19	19	19
E02 Correlation Coefficient	,878**	1,000	,908**	1,000**	,822**	,908**
Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	.	,000	,000
N	19	19	19	19	19	19

E03	Correlation Coefficient	,968**	,908**	1,000	,908**	,902**	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	.
	N	19	19	19	19	19	19
E04	Correlation Coefficient	,878**	1,000**	,908**	1,000	,822**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	.	,000	,000
	N	19	19	19	19	19	19
E05	Correlation Coefficient	,815**	,822**	,902**	,822**	1,000	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	19	19	19	19	19	19
E06	Correlation Coefficient	,968**	,908**	1,000**	,908**	,902**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	.
	N	19	19	19	19	19	19

Siekiant nustatyti kaip ekspertai suvokia rizikos paskirstymą energetikos sektoriuje tarp viešojo ir privataus partnerių bei rizikos perdavimo draudimo bendrovei alternatyvą, tyrimo dalyvių buvo prašoma atsižvelgiant į prieš tai pateiktą rizikų vertinimą, kiekvieną riziką priskirti jų manymu geriausiai galinčiai valdyti sutarties šaliai. Buvo vertinamos šios rizikos paskirstymo alternatyvos:

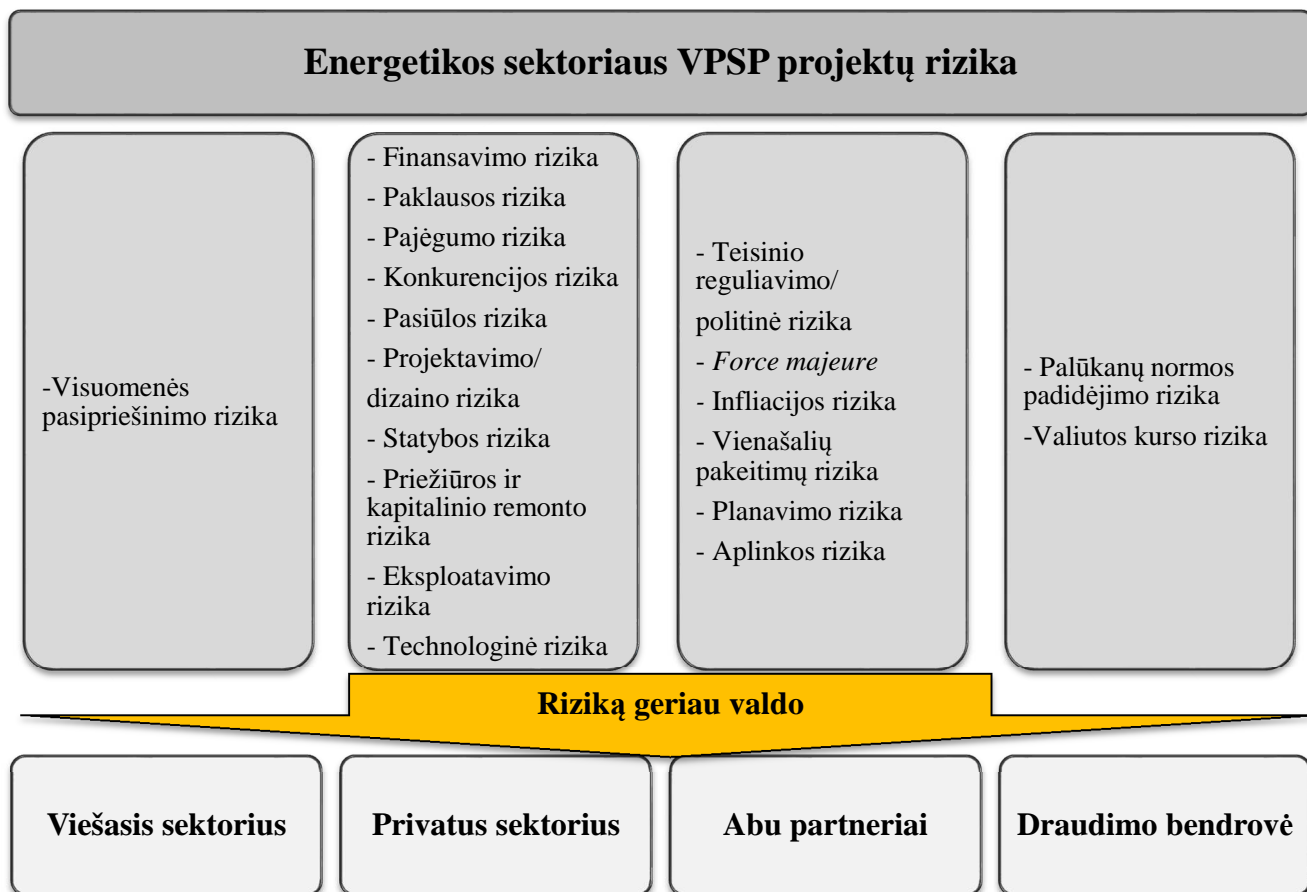
- 1) daugiausia paskirstoma viešajam sektoriui;
- 2) tolygiai paskirstoma viešajam ir privačiam sektoriams;
- 3) daugiausia paskirstoma privačiam sektoriui;
- 4) perduodama draudimo bendrovei.

100 proc. ekspertų teigimu (žr. 14 pav.) technologinės, eksploataavimo, priežiūros ir kapitalinio remonto, statybos, projektavimo/dizaino, pasiūlos, konkurencijos, pajėgumo ir finansavimo rizikų valdymas dažniausiai priskiriamas privačiam partneriui, visuomenės pasipriešinimo – viešajam sektoriui, o aplinkos ir *force majeure* – abiem projekto partneriams. Tyrimo metu nebuvo išsakyta vieninga nuomonė kaip dažniausiai paskirstoma planavimo, paklausos, vienašalių pakeitimų, valiutos kurso, infliacijos, palūkanų normos pasikeitimo, teisinio reguliavimo ir politinė rizikos. Tačiau pastebima, jog kai kurių ekspertų nuomone, valiutos kurso (83 proc. ekspertų teigimu) ir palūkanų normos (67 proc. ekspertų teigimu) rizikas būtų tikslinga perduoti draudikui (draudimo bendrovei). 33 proc. ekspertų nuomone, draudikui perduoti būtų tikslinga ir vienašalių pakeitimų bei infliacijos rizikų valdymą. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, planavimo rizika (83 proc. ekspertų teigimu), vienašalių pakeitimų (67 proc. ekspertų teigimu), infliacijos (67 proc. ekspertų teigimu) bei teisinio reguliavimo ir politinę (67 proc. ekspertų teigimu) rizikų valdymas dažniausiai priskiriamas abiem projekto partneriams. Tuo tarpu paklausos rizikos valdymu (67 proc. ekspertų teigimu) dažniausiai rūpinasi privatus partneris.



14 pav. Ekspertų nuomonės apie rizikos paskirstymą tarp energetikos sektoriaus VPSP projektų partnerių pasiskirstymas

Remiantis ekspertų išreikšta nuomone apie VPSP projektų rizikos paskirstymą projekto partneriams ir finansinį rizikos perdavimą draudikui bei atlikus tyrimo rezultatų apibendrinimą, suformuota energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikos paskirstymo schema (žr. 15 pav.). Sudarant šią schemą buvo remtasi ekspertų daugumos išsakyta nuomone, tačiau ignoruojant ekspertų nuomonės dėl kurių rizikų paskirstymo, išsiskyrimą.



15 pav. Energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikos paskirstymas

Siekiant įvertinti pastebėtą ekspertų nuomonės nesuderinamumą dėl planavimo, paklausos, vienašalių pakeitimų, valiutos kurso, infliacijos, palūkanų normos pasikeitimo, teisinio reguliavimo ir politinės rizikos paskirstymo, išsiskyrimą, apskaičiuotas Kendalo rangų koreliacijos koeficientas (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Ekspertų nuomonių apie rizikos paskirstymą tarp energetikos sektoriaus VPSP projektų partnerių suderinamumas

			E01	E02	E03	E04	E05	E06
Kendall's tau_b	E01	Correlation Coefficient	1,000	,725**	,489*	,602**	,700**	,441*
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,023	,004	,001	,038
		N	19	19	19	19	19	19
	E02	Correlation Coefficient	,725**	1,000	,401	,332	,602**	,263
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,059	,112	,004	,209
		N	19	19	19	19	19	19
	E03	Correlation Coefficient	,489*	,401	1,000	,489*	,785**	,478*
		Sig. (2-tailed)	,023	,059	.	,023	,000	,027
		N	19	19	19	19	19	19

E04	Correlation Coefficient	,602**	,332	,489*	1,000	,700**	,872**
	Sig. (2-tailed)	,004	,112	,023	.	,001	,000
	N	19	19	19	19	19	19
E05	Correlation Coefficient	,700**	,602**	,785**	,700**	1,000	,698**
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,000	,001	.	,001
	N	19	19	19	19	19	19
E06	Correlation Coefficient	,441*	,263	,478*	,872**	,698**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,038	,209	,027	,000	,001	.
	N	19	19	19	19	19	19

Pateiktoje ekspertų nuomonių suderinamumo skaičiavimo suvestinėje (žr. 11 lent.) galima matyti, jog vertinant rizikų paskirstymą tarp energetikos sektoriaus VPSP projektų partnerių, pastebimas daugelio ekspertų nuomonių nesutapimas. Apskaičiavus Kendalo rangų koreliacijos koeficientą, nustatytas 46,7 proc. ekspertų porų (E01 ir E02, E01 ir E04, E01 ir E05, E02 ir E05, E03 ir E05, E04 ir E05, E04 ir E06 nuomonių suderinamumas. Todėl, remiantis atliktų skaičiavimų rezultatais, galima teigti, jog egzistuoja vidutinis ekspertų nuomonių dėl rizikų paskirstymo energetikos sektoriaus VPSP projektuose suderinamumo lygis.

Ekspertų nuomonių nesuderinamumo priežastys.

Atliekant interviu pastebėta, jog, nors ir turintiems reikalingos patirties, ekspertams buvo sudėtinga įvardyti, kaip dažniausiai paskirstomos rizikos energetikos sektoriaus VPSP projekto partneriams bei įvertinti ar tikslinga ir kurias rizikas būtų perduoti draudikui. Privataus sektoriaus atstovai teigė, jog to priežastis yra santykinai maža patirtis šioje VPSP srityje, tuo tarpu abu sektoriai įvardijo išsamių VPSP projektų rizikos valdymo gairių trūkumą.

E01: „Šiai dienai sprendžiant viešojo ir privataus sektorių partnerystės rizikos paskirstymo klausimą specifiniame sektoriuje susiduriame su išsamių gairių, kurios palengvintų šį procesą, trūkumu“.

E02: „Visų pirma, atlikti tokį vertinimą šiuo metu yra pakankamai sudėtinga. Mūsų sektoriuje partnerystės projektai tik išibėgėja, todėl patirties nesijaučiame daug sukaupę“.

E03: „Jaučiame labai didelį poreikį gairėms, kuriomis vadovaujantis galėtume lengviau išspręsti rizikos paskirstymo problemą“.

E04: „Nors turime sukaupę nemažai patirties partnerystės projektuose, tačiau kiekvieno projekto atveju susiduriame su konkretaus sektoriaus specifika. Kalbant apie energetikos sektorių, itin trūksta gerosios praktikos ir dalijimosi ja. Tikimės jog bus parengtos išsamios VPSP projektų rizikos valdymo gairės, ypačingai daug dėmesio skiriant rizikos paskirstymo etapui“.

E05: „Manau, kad su dabartine patirtimi vertinti rizikos paskirstymą dar kiek sudėtinga“.

E06: „Turime Viešojo ir privataus sektorių partnerystę projektų vadovą, tačiau jame rizikos valdymui skiriama labai mažai dėmesio, praktiškai sunku pritaikyti. Tikiuosi, jog laikui bėgant atsiras ir VPSP projektų rizikos valdymo vadovas“.

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus buvo atliktas teorinio VPSP projektų rizikos valdymo modelio patikslinimas. Remiantis apibendrinta ekspertų nuomone apie rizikos paskirstymą tarp energetikos sektoriaus VPSP projekto partnerių ir finansinį rizikos perdavimą draudikui, modelis patikslintas atskleidžiant energetikos sektoriaus specifiškumą (žr. 16 pav.).

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog sudarytas energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikos valdymo modelis pagrindžia teorines išvalgas, jog VPSP projektuose didžiąją dalį rizikos prisiima privatus partneris, o viešajam sektoriui tenka tik nedidelė rizikos dalis. Energetikos sektoriuje 10 iš 19 (52,6 proc.) visų tirtų rizikų valdymas paskiriamas privačiam partneriui. Tuo tarpu tik 1 iš 19 (5,3 proc.) rizikos valdymo prisiima viešasis sektorius. Ekspertų nuomone 10,5 proc. (palūkanų normos padidėjimo ir valiutos kurso svyravimo) rizikos valdymą būtų tikslinga perduoti draudikui. Likusi rizikos dalis (37,5 proc.) lieka abiejų partnerių atsakomybėje.

Ekspertų teigimu, rizikos, kurios VPSP projektų rizikos valdymo modelyje priskiriamos komercinių ir gamybinių rizikų grupėms, atsiranda iš privataus partnerio vykdomos VPSP projektinės veiklos. Todėl praktikoje daugumos šių rizikų valdymas dažniausiai tenka privačiam sektoriui. Dėl turimos kompetencijos jo vykdomoje veikloje, privatus partneris geba tiksliau identifikuoti šias rizikas sukėlusias priežastis ir pritaikydamas atitinkamas rizikų mažinimo strategijas, sumažinti arba eliminuoti VPSP projekto eigoje atsiradusias rizikas. Kaip teigė vienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų, *„VPSP projektų rizikos paskirstymas tik perkelia riziką ir sumažina jų valdymo kaštus kitam partneriui, tačiau jos nei eliminuoja, nei sumažina“*. Todėl svarbu, jog rizikos valdymas atitektų partneriui, geriau gebančiam ją valdyti.

IŠORINĖ APLINKA

VIDINĖ APLINKA

VPSP projektų rizika

	Kontekstinės rizikos				Komercinės rizikos	Gamybinės rizikos	
<i>Rizikos tipai</i>	- Visuomenės pasipriešinimo rizika	- Finansavimo rizika	- Infliacijos rizika - Vienašalių pakeitimų rizika - Teisinio reguliavimo/ politinė rizika - <i>Force majeure</i>	- Palūkanų normos padidėjimo rizika - Valiutos kurso svyravimo rizika	- Paklausos rizika - Pajėgumo rizika - Konkurencijos	-Projektavimo/ dizaino rizika - Pasiūlos rizika - Statybos rizika - Priežiūros ir kapitalinio remonto rizika - Eksploatacinė rizika - Technologinė rizika	- Planavimo rizika - Aplinkos rizika
<i>Bendru atveju riziką geriau valdo</i>	Viešasis sektorius	Privatus partneris	Abu partneriai kartu	Finansinis rizikos perdavimas draudikui	Privatus partneris	Privatus partneris	Abu partneriai kartu

16 pav. Apibendrintas energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikos valdymo modelis

Paskutinis interviu klausimas buvo skirtas išsiaiškinti ekspertų požiūrį ir patirtį dalyvaujant VPSP projektų rizikos valdyme, rizikos eliminavimo/mažinimo etape. Ekspertai buvo prašomi galvojanč apie įvairias VPSP projektų rizikas, įvardyti, kokias rizikų mažinimo strategijas siūlytų energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikai mažinti. Susisteminti ekspertų rezultatai pateikti 12-oje lentelėje.

12 lentelė. VPSP projektų rizikos mažinimo strategijų suvestinė

	Ekspertų siūloma rizikos mažinimo strategija
1. Finansavimo rizika	Alternatyvių finansavimo šaltinių numatymas.
2. Teisinio reguliavimo ir politinė rizika	Sutarties laiko pratęsimas Kompensacinės sąlygos iš vyriausybės
3. Visuomenės pasipriešinimo rizika	Jautrumo analizė; Visuomenės informavimas; Duomenų viešinimas.
4. <i>Force majeure</i>	Draudimo sutartis
5. Palūkanų normos rizika	Palūkanų normos garantija, ateities sandoriai
6. Infliacijos rizika	Infliacijos „lubų“ numatymas ir įvertinimas, ateities sandoriai
7. Valiutos kurso rizika	Palūkanų normos garantija, ateities sandoriai
8. Vienašalių pakeitimų rizika	Sankcijų įtraukimas į sutartį.
9. Paklausos rizika	Objektyvūs rinkos tyrimai; Jautrumo analizė.
10. Pajėgumo rizika	Kaštų-naudos analizė; Griežti reikalavimai galimybių studijai.
11. Konkurencijos rizika	Jautrumo analizė; Duomenų viešinimas.
12. Pasiūlos rizika	Objektyvūs rinkos tyrimai; Jautrumo analizė.
13. Planavimo rizika	Griežti reikalavimai galimybių studijai; Galimybių studijos ir projekto plano auditas.
14. Projektavimo/dizaino rizika	Atsargiai ir atsakingai parinkti projektuotojai; Griežti reikalavimai galimybių studijai; Fiksuotos sutarties kainos nustatymas.
15. Statybos rizika	Fiksuotos sutarties kainos nustatymas. Sutarties draudimas; Griežti reikalavimai galimybių studijai; Papildomo finansavimo alternatyvų numatymas; Paskirtas kompetentingas projekto vadovas.
16. Aplinkos rizika	Projekto aplinkos stebėjimas ir tyrimas
17. Priežiūros ir kapitalinio remonto rizika	Specializuotų įmonių pasitelkimas; Sutarties draudimas; Fiksuotos sutarties kainos nustatymas.
18. Eksploatavimo rizika	Fiksuotos sutarties kainos nustatymas. Sisteminė kontrolė.
19. Technologinė rizika	Sutarties draudimas

Tyrimo ribotumas. Sudaryto teorinio modelio vadidumas buvo tiriamas energetikos sektoriaus ribose. Siekiant pritaikyti siūlomą teorinį VPSP projektų rizikos valdymo modelį kitose VPSP srityse reikalinga atlikti papildomus tyrimus. Tikėtina, jog sąlyginai maža Lietuvos patirtis energetikos sektoriaus VPSP projektuose turėjo įtakos ekspertų nuomonių apie rizikos paskirstymą tarp

energetikos sektoriaus VPSP projektų partnerių nesuderinamumui ir tai galėjo neigiamai paveikti tyrimo rezultatų patikimumą. Todėl, žvelgiant į ateities perspektyvas, rekomenduotina atlikti tolimesnius longitudinalinius tyrimus VPSP projektų rizikos valdymo modeliui patvirtinti.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikta tyrimų ir problemų analizė parodė, jog daugelyje pasaulio šalių vidaus rinkose pastebimas susitarimo, kaip optimaliai paskirstyti esmines, ypač komercines ir finansines, VPSP projektų rizikas, trūkumas. Taip pat identifikuota, jog egzistuoja išsamių tyrimų apie subalansuotą VPSP projektų rizikos paskirstymą projekto partneriams ir tinkamų projekto rizikos mažinimo strategijų pritaikymą individualiai identifikuotai projekto rizikai integraciją į VPSP rizikos valdymo procesą, trūkumas. Todėl siekiant maksimaliai išnaudoti VPSP projektų teikiamą naudą būtina analizuoti rizikos veiksnius, jų valdymo galimybes bei rizikos mažinimo strategijas.
2. Laikui bėgant privataus sektoriaus patirties ir kompetencijų integravimą į viešojo sektoriaus veiklos tobulinimo procesą imta laikyti viešojo ir privataus sektorių partneryste, todėl teigiama, jog egzistuoja glaudus ryšys tarp naujosios viešosios vadybos (NVV) ir VPSP. Apibendrinus įvairių autorių nuomones apie VPSP, kaip NVV koncepcijos, apibrėžimą, galima teigti, jog VPSP sąvoka vartojama įvairiame kontekste ir vienareikšmiška jos samprata nėra pateikiama. Šio darbo kontekste VPSP – tai bendradarbiavimas, pagrįstas ilgalaikiu susitarimu tarp viešojo sektoriaus institucijos ir privataus sektoriaus įmonės dėl viešojo sektoriaus infrastruktūros objektų statybos, valdymo arba paslaugų visuomenei teikimo (naudojant infrastruktūros objektą) viešojo sektoriaus institucijos vardu. Išanalizavus įvairių autorių nuomones VPSP atsiradimo ir raidos klausimais, išskirtinos pagrindinės prielaidos: visuomenės spaudimas gerinti viešųjų paslaugų kokybę; kokybiškas inovacijų panaudojimas, siekiant visuomeninio gyvenimo standartų gerinimo; stiprėjančio ekonomikos poveikio rinkai panaudojimas viešojo sektoriaus reformai.
3. Apibendrintas VPSP projektų rizikos valdymo modelis parengtas vadovaujantis teorinėmis išvalgomis, jog didesnė vertė už pinigus priklauso nuo abiejų sektorių gebėjimų teisingai nustatyti, įvertinti ir paskirstyti riziką tai šaliai, kuri kiekvienu individualiu atveju geriausiai sugeba ją valdyti. Siūlomas VPSP projektų rizikos valdymo modelis specifiškas tuo, jog apima daugelį esminių VPSP projektų rizikos veiksnių, būdingų visoms VPSP projektų sritims bei numato rizikos paskirstymą ne tik projekto partneriams, t. y. viešajam ir privačiam sektoriams, bet ir finansinį rizikos perdavimą draudimui.
4. Atlikto tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog teorinis VPSP rizikos valdymo modelis parengtas tinkamai, nes tyrimo metu identifikuota didelė visų į modelį įtrauktų rizikų pasireiškimo tikimybė tiriamoje srityje – energetikos sektoriuje. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, jog parengtas teorinis VPSP projektų rizikos valdymo modelis yra validus ir gali būti taikomas energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikai valdyti, tačiau dėl ekspertų nuomonių

apie rizikos paskirstymą tarp energetikos sektoriaus VPSP projektų partnerių nesuderinamumo, rekomenduotina atlikti tolimesnius longitudinalinius tyrimus VPSP projektų rizikos valdymo modeliui patvirtinti.

5. Pagrindinis šio darbo rezultatas – sudarytas bandomasis energetikos sektoriaus VPSP projektų rizikos valdymo modelis, pagrįstas ekspertų pagalba identifikuotomis rizikos tarp viešojo ir privataus sektorių bei draudiko paskirstymo gairėmis. Siekiant pritaikyti siūlomą teorinį VPSP projektų rizikos valdymo modelį kitose VPSP srityse, reikalinga atlikti papildomus tyrimus.
6. Esminis faktorius, kuris nulemia VPSP projektų rizikos valdymo sudėtingumą Lietuvoje yra santykinai maža patirtis VPSP projektuose, todėl nepakanka informacijos apie VPSP projektų rizikos valdymą. Vertinant atlikti tyrimo rezultatus, daroma išvada, kad VPSP projektų rizikos valdymo sudėtingumą lemia patikimų gairių ir informacijos kaip tai daryti stoka bei sudėtingas VPSP projektų įgyvendinimo mechanizmas. Rekomenduotina didinti informacijos sklaidą apie VPSP rizikos valdymą ir jos specifiškumą atskirose infrastruktūros srityse, rengti mokymus bei inicijuoti tolimesnius empirinius (kokybinius/kiekybinius) tyrimus VPSP rizikos valdymo tematika.

LITERATŪRA

- Advokatų kontora Sorainen partneriai ir UAB „Esika“ (2008). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės projektų vadovas. [žiūrėta 2016-03-31]. Prieiga per internetą http://www.ppplietuva.lt/images/files/metodikos/07_21_I_metodikos_paketas_nauja_redakcija.pdf.
- Ahmed, A., Kayis, B. ir Amornsawadwatana, S. (2007). A review of techniques for risk management in projects. *Benchmarking: An International Journal*, 14(1), 22-36. DOI: 10.1108/14635770710730919.
- Ameyaw, E. E. ir Chan, A. P.C. (2015). Evaluating key risk factors for PPP water projects in Ghana: a Delphi study. *Journal of Facilities Management*, 13(2), 33 – 155. DOI: 10.1108/JFM-10-2013-0051.
- Bartan, A., Essig, M. ir Schaefer, B. (2005). *Public-Private Partnerships as an Element of Public Procurement Reform in Germany*. In: K. V. Thai, A. Araujo and al. (eds.). *Challenges in Public Procurement: An International Perspective*. Boca Raton.
- Berglund, H. (2007). Risk conception and risk management in corporate innovation: lessons from two swedish cases. *International Journal of Innovation Management*, 11(4), 497-513. DOI: 10.1142/S1363919607001849.
- Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. (2nd ed.). Klaipėda: S.Jokužio leidykla.
- Bovaird, T. (2005). Developing New Forms of Partnership with the Market in the Procurement of Public Services. *Public Administration* 84(1), 81-102. DOI: 10.1111/j.0033-3298.2006.00494.x.
- Brinkerhoff, D.W. ir Brinkerhoff, J.M. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2–14. DOI: DOI: 10.1002/pad.584.
- Broadbent, J. ir Laughlin, R. (2003). Public Private Partnerships: An Introduction. *Accounting Auditing And Accountability*, 16(3) 332-341. ISSN 0951 – 3574.
- Bučinskas, A., Raipa, A. ir Staponkienė, J. (2004). *Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje*. *Tiltai*, 2(27), 1-10, ISSN: 1392-3137.
- Bult-Spiering, M. ir Dewulf, G. (2008). Strategic issues in public-private partnerships: An international perspective. *Construction Management, Published Online*. DOI: 10.1002/9780470759653.ch1.
- Carbonara, N., Costantino, N., Gunnigan, L. ir Pellegrino, R. (2014). Risk Management in PPP projects: an empirical study on the motorway sector. In *POMS Conference*. Atlanta (USA).

- Chan, A.P.C., Yeung, J.F.Y., Yu, C.C.P., Wang, S.Q. ir Ke, Y. (2011). Empirical study of risk assessment and allocation of public–private partnership projects in China. *Journal of Management in Engineering*, 27(3), 136–148. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000049.
- Chapman, C. ir Ward, S. (2003). *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. [žiūrėta 2015-12-01]. Prieiga per internetą <http://library.magistersipil.janabadra.ac.id/wp-content/uploads/2015/05/John-Wiley-Sons-Project-Risk-Management-Processes-Techniques-Insights.pdf>.
- Chou, J. S. ir Pramudawardhani, D. (2015). Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1136-1150. DOI: 0.1016/j.ijproman.2014.12.003.
- Darrin, G., ir Mervyn, K.L. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management* 20(2), 107–118. DOI: 10.1016/j.ijproman.2009.08.007.
- Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 33(1), 139-151. [žiūrėta 2016-03-01]. Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/fb8/139-151.pdf>.
- Estache, A., Juan, E. ir Trujillo, L. (2007). Public–private Partnerships in Transport. Policy Research Working Paper 4436. The World Bank, Washington, D.C.
- European PPP expertise centre. European PPP report 2009. DLA Paper. [žiūrėta 2015-12-01]. Prieiga per internetą <http://www.eib.org/eppec/resources/dla-european-ppp-report-2009.pdf>.
- Europos Komisija. (2004). Žalioji knyga dėl viešųjų ir privačiųjų partnerysčių ir dėl Bendrijos viešųjų sutarčių ir koncesijų teisės. [žiūrėta 2016-03-31]. Prieiga per internetą http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/EK%20nuomone%20del%20zaliuosios%20knygos%20VPSP_0.pdf.
- Europos Komisija. (2012). The partnership principle in the implementation of the Common Strategic Framework Funds - elements for a European Code of Conduct on Partnership. [žiūrėta 2016-03-31]. Prieiga per internetą http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/strategic_framework/swd_2012_106_en.pdf.
- Federal Highway Administration. (2004). Report to congress on public–private partnerships. Federal Highway Administration, Washington DC. [žiūrėta 2015-12-01]. Prieiga per internetą <https://www.fhwa.dot.gov/reports/pppdec2004/>.
- Fisher, P. ir Robson, S. (2006). The perception and management of risk in UK office property development. *Journal of Property Research*, 23(2), 135–61. DOI: 10.1080/09599910600800484.

- Flinders, M. (2005). The Politics of Public-private Partnerships. *The British Journal of Politics and International Relations*, 7(2). 215–239. DOI: 10.1111/j.1467-856X.2004.00161.x.
- Garvin, M.J. (2010). Enabling development of the transportation public–private partnership market in the United States. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (4), 402–411. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000122.
- Garvin, M.J. ir Ford, D.N. (2012). Real options in infrastructure projects: theory, practice and prospects. *Engineering Project Organization Journal*, 2 (1–2), 97–108. DOI: 10.1080/21573727.2011.632096
- Gegužis, A. (2003). Neapibrėžtumo ir rizikos samprata ekonomikoje. *Ekonomika*, 62(1), 63. ISSN 1392-1258.
- Gudelis, D. ir Rozenbergaitė V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, 58-73.
- Grimsey, D. ir Lewis, M.,K. (2004). The economics of public private partnerships. *Edward Elgar Publishing*, Northwestern University.
- Hall, D., de la Motte, R., ir Davies, S. (2003). Terminology of public–private partnerships (PPPs). In *Public Services International Research Unit*. [žiūrėta 2016-03-01]. Prieiga per internetą <http://www.psiu.org>.
- Hanaoka, S. ir Palapus, H.P. (2012). Reasonable concession period for build–operate – transfer road projects in the Philippines. *International Journal of Project Management*, 30(8), 938–949. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.02.001.
- Hofmeister, A. ir Borchert, H. (2004). Public – Private Partnerships in Switzerland: Crossing the Bridge with the Aid of a New Governance Approach. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 217 – 232. DOI: 10.1177/0020852304044251.
- How to make PPP work in Russia: 2012 Overview. 2012. In EY. [žiūrėta 2016-02-01]. Prieiga per internetą <http://www.ey.com/RU/en/Industries/Government---Public-Sector/PPP-survey-2012---Allocation-of-risks>.
- International Energy Agency. (2011). *Joint Public-Private Approaches for Energy Efficiency Finance: Policies to scale-up private sector investment*. [žiūrėta 2016-01-02]. Prieiga per internetą <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/finance.pdf>.
- International Monetary Fund. (2006). Public private partnerships, government guarantees, and fiscal risk. International Monetary Fund, Washington: DC.
- Investuok Lietuvoje. VPSP Lietuvoje: Aplinkos ir perspektyvų apžvalga. Kovas, 2016. [žiūrėta 2016-02-06]. Prieiga per internetą <http://www.investlithuania.com/wp-content/uploads/2016/04/VPSP-Lietuvoje.pdf>.

- Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, 19(2), 89-101. DOI: 10.1016/S0263-7863(99)00047-2.
- Jin, X. ir Doloi, H. (2008). Interpreting risk allocation mechanism in public-private partnership projects: an empirical study in a transaction cost economic perspective. *Construction Management and Economics*, 26 (7), 707–721. DOI: 10.1080/01446190801998682.
- Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
- Kartam, N.A. ir Kartam, S.A. (2001). Risk and its management in the Kuwaiti construction industry: contractors' perspective. *International Journal of Project Management*, 19(6), 325-335. DOI: 10.1016/S0263-7863(00)00014-4.
- Kavaliauskaitė V. ir Jucevičius R. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Ke, Y.J., Wang, S.Q., Chan, A.P.C. ir Lam, P.T.I. (2010). Preferred risk allocation in China's public-private partnership (PPP) projects. *International Journal of Project Management* 28 (5), 482–492.
- Kumaraswamy, M.M. ir Zhang, X.Q. (2001). Governmental role in BOT-led infrastructure development. *International Journal of Project Management*, 19(4), 195–205. DOI: 10.1016/S0263-7863(99)00069-1.
- Kwak, Y.H., Chih, Y., ir Ibbs, C.W. (2009). Towards a comprehensive understanding of public private partnerships for infrastructure development. *California Management Review*, 51(2), 51–78. DOI: 10.2307/41166480.
- Larson, N. ir Kusiak, A. (1996a). Managing design processes: a risk assessment approach. *IEEE Transactions on System, Man and Cybernetics – Part A: Systems and Humans*, 26(6), 749-759. DOI: 10.1109/3468.541335.
- Li, B., Akintoye, A., Edwards, P.J. ir Hardcastle, C. (2005). The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. *International Journal of Project Management*, 23(1), 25–35. DOI: 10.1016/j.ijproman.2004.04.006.
- Lietuvos laisvosios rinkos institutas. (2010). Pozicija dėl viešosios ir privačios partnerystės projektų centralizuoto šilumos tiekimo sektoriuje. [žiūrėta 2016-03-30]. Prieiga per internetą [http://www.lsta.lt/files/Straipsniai/LLRI/100720_LLRI%20del%20VPP%20CST%20sektoriuje%20\(3\).pdf](http://www.lsta.lt/files/Straipsniai/LLRI/100720_LLRI%20del%20VPP%20CST%20sektoriuje%20(3).pdf)
- Lietuvos Respublikos finansų ministerija. (2009). *Partnerystės privalumai ir trūkumai*. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą <http://www.finmin.lt/web/finmin/ppp/sw>.
- Lietuvos Respublikos finansų ministerija. (2016). Statistika apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartis, sudarytas iki 2015 m. sausio 1 d. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą <http://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesojo-ir-privataus-sektoriu-partneryste/statistika>.

- Lietuvos Respublikos seimas. (1999). *Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas* (1999 m. liepos 7 d. Nr. VIII-1312). [žiūrėta 2016-01-23]. Prieiga per internetą https://www.e-tar.lt/rs/actualedition/TAR.C7E57DF3CEC5/TAIS_449571/format/MSO2003_DOC.
- Lietuvos Respublikos seimas. (2008). *Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*. (2008 m. gruodžio 9 d. Nr. XII-52). [žiūrėta 2016-01-22]. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=333778.
- Lietuvos Respublikos seimas. (2012). *Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*. (2012 m. gruodžio 13 d. Nr. XII-51). [žiūrėta 2016-01-22]. Prieiga per internetą http://www.lsadps.lt/failai/73_Vyriausybesprograma.DOC.
- Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. (2008). *Valstybinio audito ataskaita: Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas*. (2008 m. sausio 15 d. Nr. VA-P-30-5-1). [žiūrėta 2016-01-22]. Prieiga per internetą <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=1299>.
- Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. (2013). *Valstybinio audito ataskaita: valdžios ir privačių subjektų partnerystė*. (2013 m. rugpjūčio 21 d. Nr. VA-P-60-10-12). [žiūrėta 2016-01-22]. Prieiga per internetą <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3046>.
- Maslyukivska, O. ir Sohail, M. (2007). European infrastructure procurement through PPP. *Proceedings of ICE. Management, Procurement and Law*, 160 (4), 159–167. DOI: 10.1680/mpal.2007.160.4.159. DOI: 10.1680/mpal.2007.160.4.159.
- Marques, R. ir Berg, S. (2010). Risks, Contracts and Private Sector Participation in Infrastructure. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(11), 925–932. [žiūrėta 2015-12-01]. Prieiga per internetą http://warrington.ufl.edu/centers/purc/purcdocs/papers/0925_marques_risks_contracts_and.pdf.
- Ministry of Finance Singapore. (2012). *Public private partnership handbook* (Version 2). [žiūrėta 2016-01-02]. Prieiga per internetą <http://app.mof.gov.sg/data/cmsresource/ppp/PPPHandbook2012.pdfN>.
- Neverauskas, B., Stankevičius, V. ir Venckus, A. (2007). *Projektų valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera.
- Ng, A. ir Loosemore, M. (2007). Risk allocation in the private provision of public infrastructure. *International Journal of Project Management*, 25(1), 66-76. DOI: 10.1016/j.ijproman.2006.06.005.
- Nijkamp, P., Burch, M. ir Vindigni, G. (2002). A comparative institutional evaluation of public–private partnerships in Dutch urban land-use and revitalisation projects. *Urban Studies*. 39 (10), 1865–1880. DOI: 10.1080/0042098022000002993.
- Obrazcovas, V. ir Savas, S, E. (2005). Privatizacija: viešojo privati partnerystė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5. 277 - 284. ISSN 1648-9098.

- Pauliukevičiūtė, A. (2010). Viešojo ir privataus sektorių partnerystė bei kultūros valdymas. *Viešojo politika ir administravimas*, 32(1), 61-73, ISSN: 2029-2872.
- Petravičius, T. (2008). *Kapitalo investicijų vertinimas siekiant įmonės veiklos efektyvumo: daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2016-02-01]. Prieiga per internetą http://e-stud.vgtu.lt/users/files/dest/11842/disertacija_tomas.pdf.
- Puišys, R. (2009). VPSP teikiama nauda ir rizikos. Santykiai su viešaisiais pirkimais ir koncesijomis. In *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės perspektyvos Lietuvoje*. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą <http://www.3p.lt/sites/3p.lt/files/4%20-%20VPSP%20nauda%20ir%20rizikos%20Eversheds%20Saladzius%20-%20p.%20Puisys.pdf>.
- Raipa A. ir Skietrys E. (2009). Viešosios ir privačiosios partnerystės socialinio vertinimo teoriniai aspektai. *Socialinis darbas*. 8(1).
- Raišienė, A. G. (2005). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 318-321. 1648-9098.
- Remenyi, D. ir Heafield, A. (1996). Business process re-engineering: some aspects of how to evaluate and manage the risk exposure. *International Journal of Project Management*, 14(6), 349-357. DOI: 10.1016/0263-7863(96)00013-0.
- Rondinelli, D. (2002). Partnering for Development: Government-Private Sector Cooperation in Service Provision', in *Citizens, Businesses and Governments: Dialogue and Partnerships for Development and Democracy*. New York: United Nations.
- Rūškys, G. (2002). Rizikos įvertinimo parametrų ypatumai Lietuvos finansų rinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3(1), 183-191, ISSN 1392-1142.
- Savas, E. S. (2000). *Privatisation and Public-Private Partnerships*. New York: Chatam House Publishers.
- Sardan, P. (2004). Public-Private Partnership in France: a Polymorphous and Unacknowledged Category of Public Policy. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 233-251. DOI: 10.1177/0020852304044253.
- Schaufelberger, J.E. ir Wipadapisutand, I. (2003). Alternate financing strategies for build–operate–transfer projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 129 (2), 205–213. DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2003)129:2(205).
- Schwartz, R. A. ir Francioni, R. (2005). Equity Markets in Action: The Fundamentals of Liquidity, Market Structure & Trading. *Financial Analysts Journal*, 61(1), 80-81. DOI: 10.2469/faj.v61.n1.2686.
- Shen, L.Y., Platten, A. ir Deng, X.P. (2006). Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong. *International Journal of Project Management* 24 (7), 587–594. DOI: 10.1016/j.ijproman.2006.07.006.

- Shen, L.Y. ir Wu, Y.Z. (2005). Risk concession model for build/operate/transfer contract projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(2), 211–220. DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:2(211).
- Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 33(1), 83-91. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/a97/8_j.staponkiene.pdf.
- Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), 789-815. ISSN 2029-2236.
- The Economist Intelligence Unit. (2013). *Evaluating the environment for publicprivate partnerships in Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States: The 2012 EECIS Infrascopes*. [žiūrėta 2016-03-31]. Prieiga per internetą <http://www.ebrd.com/downloads/news/eecis.pdf>.
- The World Bank. (2016). Data by countries. [žiūrėta 2016-03-31]. Prieiga per internetą <http://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.TRNR/countries>.
- Tureikytė, D. (2004). Sociologinių tyrimų metodologija ir metodai. In V. Leonavičius, *Sociologija*. (pp. 20). Kaunas: VDU leidykla.
- Urbonavičius, S. (2010). Koncesijos samprata ir reisinis reguliavimas. *Socialinių mokslų studijos*, 3, 257-275. ISSN 2029-2236.
- Viešosios politikos ir vadybos institutas. (2005). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė ir Europos sąjungos struktūrinių fondų naudojimas*. [žiūrėta 2016-03-31]. Prieiga per internetą <http://www.vpvi.lt/assets/Publikacijos/viesojo-ir-privataus-sektoriu-partneryste.pdf>.
- Wang, S.Q., Tiong, R.L.K., Ting, S.K. ir Ashley, D. (2000a). Evaluation and management of foreign exchange and revenue risks in China's BOT projects. *Journal of Construction Management and Economics*, 18(2), 197–207. DOI: 10.1080/014461900370825.
- Wang, S.Q., Tiong, R.L.K., Ting, S.K. ir Ashley, D. (2000b). Evaluation and management of political risks in China's BOT projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 126 (3), 242–250. DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2000)126:3(242).
- Webb, A. (1994). Managing Innovative Projects. *International Journal of Production Economics*, 35(1-3), 405-406. DOI: 10.1016/0925-5273(94)90109-0.
- Weihe, G. (2006). Public Private Partnerships: Addressing a Nebulous Concept. Proceedings of the 10th. *International Research Symposium on Public Management*. Glasgow Caledonian University, Scotland. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7348/ppp_approaches_guri_16.pdf?sequence=1
- Xu, Y.L., Yang, Y.F., Chan, A.P.C., Yeung, J.F.Y. ir Cheng, H. (2011). Identification and allocation of risks associated with PPP water projects in China. *International Journal of Strategic Property Management*, 15(3), 275-294. DOI: 10.3846/1648715X.2011.617867.

- Zarco-Jasso, H. (2005). Public-private Partnerships: a Multidimensional Model for Contracting. *International Journal of Public Policy*, 1(1/2), 22-40. DOI: 10.1504/IJPP.2005.007791.
- Zhang, S., Gao, Y., Feng, Z. ir Sun, W. (2015). PPP application in infrastructure development in China: Institutional analysis and implications. *International Journal of Project Management*, 33, 497-509. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.06.006.
- Zhang, X.Q. (2005a). Financial viability analysis and capital structure optimization in privatized public infrastructure projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(6), 656–668. DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:6(656).
- Zhang, X.Q. (2005b). Criteria for selecting the private-sector partner in public – private partnerships. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(6), 631–644. DOI: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:6(631).

PRIEDAI

STANDARTIZUOTO GILUMINIO INTERVIU KLAUSIMYNAS

Apklauso data: _____ m. _____ mėn. _____ d.

Apklauso pradžios laikas: _____ val. _____ min.

STANDARTIZUOTO GILUMINIO INTERVIU KLAUSIMYNAS

Gerbiama(s) respondente,

Kauno technologijos universiteto magistro studijų baigiamojo kurso studentė atlieka mokslinį tyrimą „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rizikos valdymas“. Tyrimu siekiama sužinoti Lietuvos projektų valdymo specialistų nuomones ir patirtis, susijusias su VPSP projektų rizikos valdymu energetikos sektoriuje.

*Prašau Jūsų išsamiai atsakyti į toliau pateiktus šio tyrimo klausimus. Interviu yra **anoniminis**, t. y. Jūsų asmeniniai duomenys nebus niekur skelbiami ar įvardijami. Jūsų atsakymai bus naudojami mokslo tikslams ir tik apibendrinimui su kitų respondentų atsakymais.*

1. PRAŠAU, JŪSŲ SUSIPAŽINTI SU VPSP PROJEKTŲ RIZIKŲ, KURIOS BUS NAUDOJAMOS INTERVIU METU, APIBRĖŽIM AIS:

Finansavimo rizika – tai rizika, jog skirtas finansavimas nepakankamas projekto išlaidų padengimui (pvz.: dėl rinkos sąlygų pokyčio ar kredito galimybių).

Teisinio reguliavimo ir politinė rizika – rizika, jog dabartinė teisinio reguliavimo/politinė sistema pasikeis ir tai turės neigiamos įtakos projektui.

Visuomenės pasipriešinimo rizika – apima neigiamą visuomenės reakciją ir pasipriešinimą projekto įgyvendinimui ar projektu sukuriamiems rezultatams.

Force majeure – apima įvykius, kurių negali kontroliuoti sutarties šalys ir kurie gali turėti neigiamos įtakos tinkamam ir savalaikiui sutarties šalių įsipareigojimų įvykdymui laiku.

Palūkanų normos rizika – tai rizika, jog projekto investicijų vertė keisis dėl palūkanų normos absoliutaus lygio pasikeitimo.

Infliacijos rizika – tai rizika, jog perduodamo turto vertė ar gaunamos pajamos sumažės dėl infliacijos sąlygojamos pinigų perkamosios galios sumažėjimo.

Valiutos kurso rizika – tai rizika, jog projekto veiklas ar investicijų vertę neigiamai paveiks valiutos kurso svyravimas.

Vienašalių pakeitimų rizika – tai rizika susijusi su bet kokių projekto sutarties nuostatų pakeitimų padarymu nedalyvaujant visoms sutarties šalims.

Paklausos rizika - apima teikiamų paslaugų paklausos nepastovumą, naujas rinkos tendencijas, technologijų senėjimą, vartotojų skaičiaus pasikeitimą ir pan.

Pajėgumo rizika – apima išteklių, reikalingų tinkamam projekto darbų atlikimui nepakankamą užtikrinimą.

Konkurencijos rizika – tai rizika, susijusi su nuostolių tikimybe dėl privataus partnerio konkurencingumo sumažėjimo.

Pasiūlos rizika – tai rizika, susijusi su partnerystės sutartyje nurodyto turto statybos, rekonstrukcijos ar remonto darbams atlikti reikalingų išteklių aprūpinimu laiku.

Planavimo rizika – tai rizika, kad iš anksto atlikta galimybių studija (techninė, teisinė, finansinė ir kt.) buvo atlikta netinkamai ar nepakankamai patikimai, todėl galimi nukrypimai nuo planuojamų ar tikėtinų projekto rezultatų.

Projektavimo/dizaino rizika – tai rizika, kad siūlomas dizainas neatitiks projekto įvykdymo ir paslaugų atlikimo reikalavimų.

Statybos rizika - tai rizika, susijusi su partnerystės sutartyse nurodyto turto statybos, rekonstrukcijos ar remonto darbų vertės ir šių darbų terminų pasikeitimu, kuriuos gali sąlygoti pavėluotas statybos ar įrengimo darbų atlikimas; sutartyje nurodytų standartų ir kt. reikalavimų nesilaikymas ir pan.

Aplinkos rizika – tai rizika, susijusi su aplinkos apsaugos įstatyme ir teisės aktuose numatytais prievolėmis bei suvaržymais projekto atžvilgiu.

Priežiūros ir kapitalinio remonto rizika – tai rizika, jog padidės perduodamo turto priežiūros poreikis, siekiant užtikrinti eksploatacinius reikalavimus per visą projekto laikotarpį.

Eksploatavimo rizika - veiklos vykdymo metu atsirandanti rizika patirti nuostolių dėl netinkamų arba neįgyvendintų vidaus kontrolės procesų, darbuotojų klaidų ir/ar neteisėtų veiksmų, informacinių sistemų veiklos sutrikimų bei išorės įvykių įtakos.

Technologinė rizika – rizika, jog projekto gyvavimo laikotarpiu naudojama technologija netikėtai pasens ir neatitiks keliamų reikalavimų specifikacijoms.

2. GALVODAMI APIE ĮVAIRIAS VPSP PROJEKTŲ RIZIKAS, ATSAKYKITE, KAIP VERTINATE JŲ PASIREIŠKIMO TIKIMYBĘ VPSP PROJEKTUOSE ENERGETIKOS SEKTORIUJE:

/ĮVERTINKITE KIEKVIENĄ TEIGINĮ /VIENAS ATSAKYMAS KIEKVIENOJE EILUTĖJE, kur atitinkamai „1“ reiškia „beveik niekada nepasireiškia“, „5“ - „beveik visada pasireiškia“.

	Labai maža	Gana maža	Nei maža, nei didelė	Gana didelė	Labai didelė	Nežinau, sunku pasakyti
1. Finansavimo rizika	1	2	3	4	5	8
2. Teisinio reguliavimo ir politinė rizika	1	2	3	4	5	8
3. Visuomenės pasipriešinimo rizika	1	2	3	4	5	8
4. Force majeure	1	2	3	4	5	8
5. Palūkanų normos rizika	1	2	3	4	5	8
6. Infliacijos rizika	1	2	3	4	5	8
7. Valiutos kurso rizika	1	2	3	4	5	8
8. Vienašalių pakeitimų rizika	1	2	3	4	5	8
9. Paklausos rizika	1	2	3	4	5	8
10. Pajėgumo rizika	1	2	3	4	5	8
11. Konkurencijos rizika	1	2	3	4	5	8
12. Pasiūlos rizika	1	2	3	4	5	8
13. Planavimo rizika	1	2	3	4	5	8
14. Projektavimo/dizaino rizika	1	2	3	4	5	8
15. Statybos rizika	1	2	3	4	5	8
16. Aplinkos rizika	1	2	3	4	5	8
17. Priežiūros ir kapitalinio remonto rizika	1	2	3	4	5	8
18. Eksploatavimo rizika	1	2	3	4	5	8
19. Technologinė rizika	1	2	3	4	5	8

3. GALVODAMI APIE ĮVAIRIAS VPSP PROJEKTŲ RIZIKAS, ATSAKYKITE, KAIP VERTINATE JŲ POVEIKĮ VPSP PROJEKTAMS ENERGETIKOS SEKTORIUJE:

/ĮVERTINKITE KIEKVIENĄ TEIGINĮ /VIENAS ATSAKYMAS KIEKVIENOJE EILUTĖJE kur atitinkamai „1“ reiškia „beveik neturi poveikio“, „5“ - „sąlygoja didelius nuostolius“.

	Labai mažas	Gana mažas	Nei mažas, nei didelis	Gana didelis	Labai didelis	Nežinau, sunku pasakyti
1. Finansavimo rizika	1	2	3	4	5	8
2. Teisinio reguliavimo ir politinė rizika	1	2	3	4	5	8
3. Visuomenės pasipriešinimo rizika	1	2	3	4	5	8
4. Force majeure	1	2	3	4	5	8
5. Palūkanų normos rizika	1	2	3	4	5	8
6. Infliacijos rizika	1	2	3	4	5	8

7. Valiutos kurso rizika	1	2	3	4	5	8
8. Vienašalių pakeitimų rizika	1	2	3	4	5	8
9. Paklausos rizika	1	2	3	4	5	8
10. Pajėgumo rizika	1	2	3	4	5	8
11. Konkurencijos rizika	1	2	3	4	5	8
12. Pasiūlos rizika	1	2	3	4	5	8
13. Planavimo rizika	1	2	3	4	5	8
14. Projektavimo/dizaino rizika	1	2	3	4	5	8
15. Statybos rizika	1	2	3	4	5	8
16. Aplinkos rizika	1	2	3	4	5	8
17. Priežiūros ir kapitalinio remonto rizika	1	2	3	4	5	8
18. Eksploatavimo rizika	1	2	3	4	5	8
19. Technologinė rizika	1	2	3	4	5	8

4. GALVODAMI APIE ĮVAIRIAS VPSP PROJEKTŲ RIZIKAS, ATSAKYKITE, KAIP VERTINATE JŲ PASKIRSTYMĄ VPSP PROJEKTŲ PARTNERIAMS ENERGETIKOS SEKTORIUJE:

/VERTINKITE KIEKVIENA TEIGINĮ/VIENAS ATSAKYMAS KIEKVIENOJE EILUTĖJE

	Daugiausia paskiriama viešajam sektoriui	Tolygiai paskirstoma viešajam ir privačiam sektoriams	Daugiausia paskiriama privačiam sektoriui	Būtų tikslinga perduoti draudimo bendrovei	<i>Nežinau, sunku pasakyti</i>
1. Finansavimo rizika	1	2	3	4	8
2. Teisinio reguliavimo ir politinė rizika	1	2	3	4	8
3. Visuomenės pasipriešinimo rizika	1	2	3	4	8
4. <i>Force majeure</i>	1	2	3	4	8
5. Palūkanų normos rizika	1	2	3	4	8
6. Infliacijos rizika	1	2	3	4	8
7. Valiutos kurso rizika	1	2	3	4	8
8. Vienašalių pakeitimų rizika	1	2	3	4	8
9. Paklausos rizika	1	2	3	4	8
10. Pajėgumo rizika	1	2	3	4	8
11. Konkurencijos rizika	1	2	3	4	8
12. Pasiūlos rizika	1	2	3	4	8
13. Planavimo rizika	1	2	3	4	8
14. Projektavimo/dizaino rizika	1	2	3	4	8
15. Statybos rizika	1	2	3	4	8
16. Aplinkos rizika	1	2	3	4	8
17. Priežiūros ir kapitalinio	1	2	3	4	8

remonto rizika					
18. Eksploatavimo rizika	1	2	3	4	8
19. Technologinė rizika	1	2	3	4	8

5. GALVODAMI APIE ĮVAIRIAS VPSP PROJEKTŲ RIZIKAS, ATSAKYKITE, KOKIAS RIZIKŲ MAŽINIMO STRATEGIJAS SIŪLYTUMĖTE ENERGETIKOS SEKTORIAUS VPSP PROJEKTŲ RIZIKAI MAŽINTI:

/ĮVERTINKITE KIEKVIENĄ TEIGINĮ /VIENAS ATSAKYMAS KIEKVIENOJE EILUTĖJE

	Rizikos mažinimo strategijos
1. Finansavimo rizika	
2. Teisinio reguliavimo ir politinė rizika	
3. Visuomenės pasipriešinimo rizika	
4. <i>Force majeure</i>	
5. Palūkanų normos rizika	
6. Infliacijos rizika	
7. Valiutos kurso rizika	
8. Vienašalių pakeitimų rizika	
9. Paklausos rizika	
10. Pajėgumo rizika	
11. Konkurencijos rizika	
12. Pasiūlos rizika	
13. Planavimo rizika	
14. Projektavimo/dizaino rizika	
15. Statybos rizika	
16. Aplinkos rizika	
17. Priežiūros ir kapitalinio remonto rizika	
18. Eksploatavimo rizika	
19. Technologinė rizika	

DĖKOJU JUMS UŽ ATSAKYMUS!

PILDOMA PO APKLAUSOS:

APKLAUSOS PABAIGOS LAIKAS: _____ val. _____ min.

APKLAUSOS TRUKMĖ: _____ min.

KODAS: _____

SUSISTEMINTI LITERATŪROS ANALIZĖS REZULTATAI

Esminiai rizikos veiksniai	Autorius	Paminėjimų skaičius literatūroje
Valiutos kurso svyravimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Carbonara ir kt., 2014; Jin ir Doloi, 2008; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Wang ir kt., 2000a; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005a	7
Korupcijos rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Maslyukivska ir Sohail, 2007.	2
Geriamojo vandens vagystės rizika	Ameyaw ir Chan, 2015.	1
Sąskaitų neapmokėjimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Zhang, 2005a.	3
Teisinio reguliavimo rizika/įstatymų pasikeitimo rizika / Politinė rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Carbonara ir kt., 2014; Chou ir Pramudawardhani, 2015; Grimsey ir Lewis, 2004; Jin ir Doloi, 2008; Marques ir Berg, 2010; Ng ir Loosemore, 2007; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Wang ir kt., 2000b; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005b.	11
Veiklos sąnaudų padidėjimo rizika/ eksploatacinė rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Chou ir Pramudawardhani, 2015; Grimsey ir Lewis, 2004; Jin ir Doloi, 2008; Li ir kt., 2005; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005b.	5
Vandentiekio trasos gedimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Xu ir kt., 2011.	2
Patirties VPSP srityje trūkumo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Chou ir Pramudawardhani, 2015; Xu ir kt., 2011; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003;	4
Infliacijos rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Carbonara ir kt., 2014; Chou ir Pramudawardhani, 2015; Estache ir kt., 2007; Jin ir Doloi, 2008; Marques ir Berg, 2010; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005a.	9
Statybos rizika	Carbonara ir kt., 2014; Grimsey ir Lewis, 2004; Marques ir Berg, 2010; Li ir kt., 2005; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005a.	7
Projektavimo rizika / dizaino rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Jin ir Doloi, 2008; Xu ir kt., 2011; Li ir kt., 2005; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005a.	7
Komunalinių paslaugų rėmimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015.	1
Palūkanų padidėjimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Carbonara ir kt., 2014; Chou ir Pramudawardhani, 2015; Jin ir Doloi, 2008; Kumaraswamy ir Zhang, 2001; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005a.	8
Nesutarimų tarp projekto partnerių rizika	Ameyaw ir Chan, 2015.	1
Būtinio vandens kainų lygio neužtikrinimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015.	1
Finansavimo ir refinansavimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Carbonara ir kt., 2014; Chou ir Pramudawardhani, 2015; Grimsey ir Lewis, 2004; Jin ir Doloi, 2008; Marques ir Berg, 2010; Schaufelberger ir	9

Esminiai rizikos veiksniai	Autorius	Paminėjimų skaičius literatūroje
	Wipadapisutand, 2003; Wang ir kt., 2000a; Zhang, 2005a.	
Žemės sklypo įsigijimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Chou ir Pramudawardhani, 2015.	2
Visuomenės pasipriešinimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Jin ir Doloi, 2008; Xu ir kt., 2011; Li ir kt., 2005; Marques ir Berg, 2010; Zhang, 2005a.	6
Vyriausybės kredito rizika	Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005a.	2
Rinkos paklausos pasikeitimo rizika	Jin ir Doloi, 2008; Li ir kt., 2005; Marques ir Berg, 2010; Ke ir kt., 2010, Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003; Wang ir kt., 2000a; Zhang, 2005a	7
Produkto kainos rizika	Xu ir kt., 2011; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003.	2
Prastos rinkos prognozės rizika	Xu ir kt., 2011.	1
Sutarties rizika	Xu ir kt., 2011.	1
Infrastruktūros palaikymo nebuvimo rizika	Xu ir kt., 2011.	1
Techninė/technologinė rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Grimsey ir Lewis, 2004; Jin ir Doloi, 2008; Marques ir Berg, 2010; Li ir kt., 2005; Xu ir kt., 2011.	6
<i>Force majeure</i>	Ameyaw ir Chan, 2015; Carbonara ir kt., 2014; Chou ir Pramudawardhani, 2015; Grimsey ir Lewis, 2004; Jin ir Doloi, 2008; Li ir kt., 2005; Marques ir Berg, 2010; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005a.	9
Kreditingumo rizika	Carbonara ir kt. (2014).	1
Aplinkos rizika	Chou ir Pramudawardhani, 2015; Grimsey ir Lewis, 2004; Jin ir Doloi, 2008; Marques ir Berg, 2010; Li ir kt., 2005; Marques ir Berg, 2010; Darrin ir Mervyn, 2002.	7
Liekamoji rizika	Chou ir Pramudawardhani, 2015.	1
Pajamų negavimo rizika	Grimsey ir Lewis, 2004; Carbonara ir kt. 2014; Schaufelberger ir Wipadapisutand, 2003.	3
Vienašaliai pakeitimai	Carbonara ir kt., 2014; Grimsey ir Lewis, 2004; Jin ir Doloi, 2008; Li ir kt., 2005; Maslyukivska ir Sohail, 2007; Marques ir Berg, 2010; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005b.	8
Projekto patvirtinimo ir leidimų vėlavimo rizika	Chou ir Pramudawardhani, 2015.	1
Medžiagų/darbo jėgos trūkumo rizika / Pajėgumo rizika	Chou ir Pramudawardhani, 2015; Jin ir Doloi, 2008; Li ir kt., 2005; Maslyukivska ir Sohail, 2007; Marques ir Berg, 2010; Zhang, 2005b.	6
Organizavimo ir koordinavimo rizika	Chou ir Pramudawardhani, 2015.	1
Konkurencijos rizika	Jin ir Doloi, 2008; Marques ir Berg, 2010; Li ir kt., 2005; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005b.	5
Pasiūlos rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Carbonara ir kt., 2014; Chou ir Pramudawardhani, 2015; Jin ir Doloi, 2008; Li ir kt., 2005; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005b.	7
Ekspropiacijos rizika	Marques ir Berg, 2010.	1

Esminiai rizikos veiksniai	Autorius	Paminėjimų skaičius literatūroje
Planavimo rizika	Ameyaw ir Chan, 2015; Carbonara ir kt., 2014; Chou ir Pramudawardhani, 2015; Estache ir kt., 2007; Jin ir Doloi, 2008; Marques ir Berg, 2010; Li ir kt., 2005;	7
Priežiūros ir kapitalinio remonto rizika	Carbonara ir kt., 2014; Chou ir Pramudawardhani, 2015, Jin ir Doloi, 2008; Marques ir Berg, 2010; Li ir kt., 2005; Xu ir kt., 2011; Zhang, 2005b.	7
Vykdyimo rizika	Marques ir Berg, 2010.	1
Surinkimo rizika	Marques ir Berg, 2010.	1
Reguliavimo rizika	Marques ir Berg, 2010.	1
Vyriausybės sutarties pažeidimo rizika	Chan ir kt., 2011.	1
Prastų vyriausybės sprendimų priėmimo rizika	Li ir kt., 2005.	1
Išlaidų apmokėjimo rizika	Shen ir kt., 2006.	1