



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
TRANSPORTO INŽINERIJOS FAKULTETAS
TRANSPORTO VADYBOS KATEDRA

Gintarė Strazdaitė

**TARPTAUTINIŲ LIETUVOS ORO UOSTŲ VALSTYBINIO VALDYMO
EFEKTYVUMO VERTINIMAS**

**EVALUATION OF STATE REGULATION EFFECTIVENESS OF
LITHUANIAN INTERNATIONAL AIRPORTS**

Baigiamasis magistro darbas

Transporto inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N18001

Tarptautinių vežimų organizavimo specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2014

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
TRANSPORTO INŽINERIJOS FAKULTETAS
TRANSPORTO VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU

Katedros vedėjas



(Parašas)

Doc. dr. Darius Bazaras

(Vardas, pavardė)

2013 12 13

(Data)

Gintarė Strazdaite

TARPTAUTINIŲ LIETUVOS ORO UOSTŲ VALSTYBINIO VALDYMO
EFEKTYVUMO VERTINIMAS

EVALUATION OF STATE REGULATION EFFECTIVENESS OF
LITHUANIAN INTERNATIONAL AIRPORTS

Baigiamasis magistro darbas

Transporto inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N18001

Tarptautinių vežimų organizavimo specializacija

Verslo studijų kryptis

Vadovas



(Parašas)

(Data)

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Lietuvių kalbos konsultantas



(Parašas)

(Data)

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vilnius, 2014

2012-11-22

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Gintarė Strazdaitė, 20120733

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Transporto inžinerijos fakultetas

(Fakultetas)

Transporto inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, TVOfm-12

(Studijų programa, akademinė grupė)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

2013 m. gruodžio 13 d.

(Data)

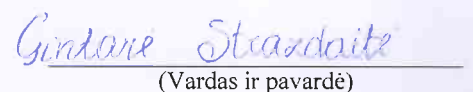
Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas (projektas) tema „Tarptautinių Lietuvos oro uostų valstybinio valdymo efektyvumo vertinimas“, patvirtintas 2013 m. lapkričio 14 d. dekanų potvarkiu Nr. 498ti, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe (projekte) pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą (projektą), mane konsultavo: Gediminas Almantas, Jonas Gurskas, Eligijus Masiulis, Remigijus Šimašius, Žilvinas Šilėnas, Neringa Pažūsienė, Vilius Veitas, Gražvydas Jakubauskas, Arijandas Šliupas.

Mano darbo (projekto) vadovas – lekt. Arenijus Jackus.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą (projektą) nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (–usi).


(Parašas)


(Vardas ir pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Transporto inžinerijos fakultetas
Transporto vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz.sk.
Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Transporto inžinerinės ekonomikos ir vadybos** programos baigiamasis darbas
Pavadinimas **Tarptautinių Lietuvos oro uostų valstybinio valdymo efektyvumo vertinimas**
Autorius **Gintarė Strazdaitė**
Vadovas **Arenijus Jackus**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe buvo siekiama ištirti šiuo metu Lietuvos oro transporto infrastruktūrai aktualią temą – Lietuvoje taikomo oro uostų valstybinio valdymo modelio efektyvumą. Ekspertai teigia, jog yra išnaudojamos ne visos trijų pagrindinių tarptautinių Lietuvos oro uostų – Vilniaus, Kauno ir Palangos galimybės, susiduriama su veiklos organizavimo, infrastruktūros valdymo problemomis, o tai trukdo oro transporto konkurencingumui augti Lietuvoje. Analitinėje darbo dalyje buvo taikyta Lietuvos ir užsienio šalių mokslinės literatūros, antrinių duomenų analizė, siekiant apibrėžti oro uostų valdymo patirtį Europoje ir likusiame pasaulyje. Sukonkrečius dažniausiai taikomus oro uostų valdymo modelius, naudota Lietuvos teisės aktų, sisteminė literatūros, statistinių duomenų analizė, siekiant aptarti Lietuvoje taikomą oro uostų valstybinį valdymo modelį. Tiriamojoje darbo dalyje buvo atlikta Lietuvos ir Europos oro uostų, atitinkančių skirtingus tarptautinės oro uostų tarybos Europoje (ACI Europe) ataskaitoje pateiktus valdymo modelius, duomenų statistinę lyginamoji analizę, siekiant įvertinti oro uostų valstybinio valdymo modelio efektyvumą. Analizės rezultatai ir siūlomas Lietuvos ir kitų šalių tarptautinių oro uostų, kurie yra valdomi valstybės ir susiduria su magistro darbe susistemintomis problemomis, valstybinio valdymo modelio tobulinimo planas verifikuojami ekspertinio vertinimo metu ir nustatomas siūlomo modelio praktinis pritaikomumas. Darbo apimtis: 79 p. be priedų, 12 paveikslų, 13 lentelių.

Prasmingi žodžiai: Lietuvos tarptautiniai oro uostai, efektyvumas, oro uostų valdymo modeliai, statistinė lyginamoji analizė, viešojo ir privataus sektorių partnerystė, koncesija.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Transport Engineering
Department of Transport Management

ISBN ISSN
Copies No.
Date-.....-.....

Master Degree Studies **Transport Engineering Economics and Management** study programme Final Work
Title **Evaluation of State Regulation Effectiveness of Lithuanian International Airports**
Author **Gintarė Strazdaitė**
Academic supervisor **Arenijus Jackus**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

In this Master's thesis it was important to investigate the current relevant topic in Lithuanian air transport infrastructure – applicable Lithuania state airport management model and its efficiency. Experts say that three major international airports in Lithuania are not used to all – Vilnius, Kaunas and Palanga. They are facing the organizational and operational management problems, affecting the competitiveness of air transport growth in Lithuania. The analytical part of the work has been applied to Lithuanian and foreign scientific literature, secondary data analysis, in order to define the airport management experience in Europe and the rest of the world. Flesh out the most commonly used airport management models, there was used Lithuanian legislation, systematic literature, statistical analysis, in order to discuss applicable state airport management model in Lithuania. After that, there was used statistical comparative analysis of Lithuanian and the airports of different Airports Council International Europe (ACI Europe) report on the management of different models, data in order to assess the state airport management model performance. The analytical results proposed an improvement plan of Lithuanian and other international airports that are operated by the state and are facing the challenges systematised in this work. The improvement plan of public management is verified in expert assessment. Also there is determined practical applicability of the proposed model. Work size: 79 p. without additives, 12 figures, 13 tables.

Keywords: Lithuanian international airports, efficiency, airport management models, statistical comparative analysis, public and private partnership, concession.

TURINYS

IVADAS	10
1. ORO UOSTŲ VALDYMAS PASAULYJE	13
1.1. Oro uostų atsiradimas	14
1.2. Oro uostų valdymo patirtis	16
1.2.1. Oro uostų valdymo patirtis ne Europoje	18
1.2.2. Oro uostų valdymo patirtis Europoje	20
1.3. Oro uostų valdymo modeliai	32
2. ORO UOSTŲ VALDYMAS LIETUVOJE	37
2.1. Oro transportas Lietuvoje	38
2.1.1. Tarptautinis Vilniaus oro uostas	39
2.1.2. Tarptautinis Kauno oro uostas	40
2.1.3. Tarptautinis Palangos oro uostas	41
2.2. Oro uostų valdymas Lietuvoje	42
2.3. Problemos formulavimas	48
3. ORO UOSTŲ STATISTINĖ LYGINAMOJI ANALIZĖ	49
4. ORO UOSTŲ VALSTYBINIO VALDYMO MODELIO TOBULINIMAS	59
4.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė	59
4.2. Oro uostų valdymo koncesijos modelis	61
4.3. Ekspertinis vertinimas	66
IŠVADOS	70
PASIŪLYMAI	72
LITERATŪRA	73
PRIEDAI	80

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Oro transporto augimo priklausomybė nuo ekonomikos augimo (2003 = 1)	16
2 pav. Oro uostų valdymo modelis Europoje.....	27
3 pav. Oro uostų valdymo modelis ES šalyse (312 oro uostai)	27
4 pav. Oro uostų valdymo modelis ne ES šalyse (92 oro uostai).....	28
5 pav. Oro uostų valdymas 15 ES šalių (266 oro uostai)	30
6 pav. Oro uostų valdymas naujose ES šalyse (46 oro uostai)	30
7 pav. Ne ES šalių oro uostų valdymas Europoje (92 oro uostai)	31
8 pav. 2012–2013 m. Pasaulinis konkurencingumo indeksas.....	37
9 pav. Krovinių ir pašto perkrovimas oro uostuose, keleiviai oro uostuose	38
10 pav. Keleivių skaičius tarptautiniuose Lietuvos oro uostuose (tūkst.) (2007–2012 m.).....	41
11 pav. Krovinių ir pašto perkrovimas tarptautiniuose Lietuvos oro uostuose (t) (2007–2012 m.).	42
12 pav. Oro uostų valdymo projektas pagal koncesijos sutartį	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tarptautiniai oro uostai pasaulyje	15
2 lentelė. Koncesijų tipai ir trukmė	24
3 lentelė. Oro uosto operatorių nuosavybės valdymo formos.....	26
4 lentelė. Valstybės valdomi oro uostai	28
5 lentelė. Mišraus viešojo ir privataus kapitalo oro uosto vykdytojų nuosavybės forma	29
6 lentelė. Privataus kapitalo valdomi oro uostai	29
7 lentelė. Privataus kapitalo ir valstybės valdomų įmonių bruožai.....	35
8 lentelė. Vilniaus oro uosto keleivių srautų augimo statistika.....	40
9 lentelė. Tarptautinių Lietuvos oro uostų finansiniai rezultatai.....	46
10 lentelė. Tarptautinių Lietuvos oro uostų pajamos 2010–2012 m.....	47
11 lentelė. Tyrime lyginami Europos oro uostai	50
12 lentelė. Oro uostų veiklos efektyvumas	57
13 lentelė. Oro uostų finansinės veiklos efektyvumas	57

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Oro uostų lėktuvų stovėjimo vietų skaičius	81
2 PRIEDAS. Oro uostų kilimo ir tūpimo tako plotas (m ²).....	82
3 PRIEDAS. Oro uostų aptarnautų keleivių skaičius 2010–2012 m.....	83
4 PRIEDAS. Oro uostų aptarnautų skrydžių skaičius 2010–2012 m.....	84
5 PRIEDAS. Oro uostų pajamos 2010–2012 m.	85
6 PRIEDAS. Oro uostų išlaidos 2010–2012 m.	86
7 PRIEDAS. Oro uostų veiklos efektyvumo rodikliai	87
8 PRIEDAS. Daugiakriteris požymių palyginimas naudojant LSD kriterijų (veiklos efektyvumas) 88	
9 PRIEDAS. Aptarnautų keleivių skaičius / lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.....	90
10 PRIEDAS. Aptarnautų keleivių skaičius / kilimo ir tūpimo tako plotas.....	91
11 PRIEDAS. Lėktuvų judėjimas / lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.....	92
12 PRIEDAS. Lėktuvų judėjimas / kilimo ir tūpimo tako plotas.....	93
13 PRIEDAS. Oro uostų finansinės veiklos efektyvumo rodikliai	94
14 PRIEDAS. Daugiakriteris požymių palyginimas naudojant LSD kriterijų (finansinės veiklos efektyvumas)	95
15 PRIEDAS. Oro uosto pajamos / lėktuvų stovėjimo vietų skaičius	97
16 PRIEDAS. Oro uosto pajamos / kilimo ir tūpimo tako plotas	98
17 PRIEDAS. Oro uosto išlaidos / lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.....	99
18 PRIEDAS. Oro uosto išlaidos / kilimo ir tūpimo tako plotas.....	100

IVADAS

Transporto sritis yra labai svarbi visai visuomenei. Viena iš keturių populiariausių transporto rūšių pasaulyje yra oro transportas. Oro transportas yra pati naujausia ir sparčiausiai modernizuojama transporto rūšis, kuri atlieka svarbų vaidmenį pasaulio ekonomikos raidoje. Per metus daugiau kaip 3 mlrd. keleivių vyksta oro transportu verslo ir poilsio tikslais. Skaičiuojant vertine išraiška vidutiniškai 40 proc. visų pasaulyje pagamintų prekių yra pervežama oro transportu. Oro transportas yra viena iš sparčiausiai augančių pramonės šakų. Tiek didelės, tiek mažos kiekvieno regiono šalys yra priklausomos nuo oro transporto, kuris skatina šalies ekonominį augimą ir stiprina finansinį potencialą. Europoje, skaičiuojant tiesioginį, netiesioginį ir indukuotąjį darbo vietų kūrimo efektą, vienas milijonas oro uoste aptarnautų keleivių sukuria 4000 naujų darbo vietų. Oro transportas yra tiesiogiai susijęs su Europos turizmo sektoriumi, kuriame parduodama prekių ir paslaugų už 700 mln. eurų per dieną.

Oro transportas užima svarbią vietą ir Lietuvos transporto sektoriuje. Keleivių ir krovinių vežimas oru yra vienas iš svarbiausių susisiekimo būdų tarp Lietuvos ir Europos šalių bei kitų pasaulio valstybių. Susisiekimas kitomis transporto priemonėmis negarantuoja greito ir tinkamo Lietuvos pasiekiamumo, todėl Lietuvos pasiekiamumas oro transportu išlieka prioritetiniu.

Tyrimo aktualumas. Šiandienos situacija Lietuvoje – augantis keleivių ir krovinių skaičius, transporto infrastruktūros plėtra, todėl šiuo metu Lietuvoje yra labai svarbus oro transporto sektoriaus konkurencingumo klausimas. Tačiau Lietuvos oro uostai susiduria su veiklos ir finansinėmis problemomis. 2009 m., 2010 m., 2011 m. pagrindiniai šalies oro uostai dirbo nuostolingai. Tik 2012 m. oro uostai turėjo teigiamą metinį balansą. Taip pat, kadangi pagrindiniai Lietuvos oro uostai yra valstybės įmonės, dažnai yra susiduriama su veiklos organizavimo, infrastruktūros valdymo problemomis:

- Lietuvos Respublika vis dar neturi patvirtintos vienos bendros oro uostų plėtojimo strategijos. Kiekviena vyriausybė vykdo skirtingą politiką.
- Didžiausia oro uostų konkurencija vyksta kovoje dėl investicijų, kurias skiria valstybė, o ne dėl keleivių.
- Sunkiai pritraukiamos naujos investicijos ir aviakompanijos bei nauji skrydžių maršrutai.
- Pastebima greito reagavimo į pasikeitusią rinkos situaciją stoka.

Ekspertų nuomone, Lietuvoje valstybės nuosavybė ir valdymas transporto sektoriuje yra priimami kaip savaime suprantami dalykai. Dažnai tokio nusistatymo pasekmės yra neigiamos. Kaip teigia Laisvosios rinkos institutas: „Būtent prigijusi valstybiškumo aureolė išlieka pagrindine

kliūtimi siekiant liberalizuoti šiuos objektus ir diegti rinkos santykius juose, o egzistuojantys mitai neleidžia „išvaduoti“ ekonominių objektų iš dažniausiai jau neefektyvaus valstybinio valdymo.“

2013 m. gegužės 30 d. Susisiekimo ministerija paskelbė apie ketinimus sujungti Vilniaus, Kauno ir Palangos tarptautinius oro uostus. 2013 m. liepos 24 d. LR Vyriausybė sutiko, kad Kauno ir Palangos oro uostai būtų prijungti prie Vilniaus oro uosto. Kyla klausimas, ar šis Susisiekimo ministerijos pasiūlytas sprendimas padės didinti oro transporto susidomėjimą Lietuvoje tarp fizinių asmenų ir verslo klientų, ar skatins privataus kapitalo investicijas, užsienio aviakompanijų veiklos plėtrą Lietuvoje bei pelningą oro uostų darbą, nes oro uostų savininkė ir valdytoja išliks valstybė. Svarbu ištirti, ar Lietuvoje taikomas oro uostų valstybinis valdymo modelis yra efektyvus.

Tyrimo tema yra aktuali ir dėl to, kad nagrinėjant ją, nebuvo rasta Lietuvoje atliktų panašių tyrimų, kurių metu Lietuvos oro uostų valstybinis valdymo modelis būtų lyginamas su kitais valdymo modeliais Europoje, remiantis Tarptautinės oro uostų tarybos Europoje parengta oro uostų klasifikacija.

Tyrimo problema. Nuo įstojimo į ES, Lietuvoje oro transporto sektoriaus pervežamų keleivių ir krovinių skaičius nuolatos augo, tačiau, kaip teigia ekspertai, yra išnaudojamos ne visos trijų pagrindinių tarptautinių Lietuvos oro uostų – Vilniaus, Kauno ir Palangos galimybės, o tai trukdo oro transporto konkurencingumui augti Lietuvoje. Oro uostai susiduria su infrastruktūros valdymo problemomis, sunkiai pritraukiamos naujos investicijos ir aviakompanijos bei nauji skrydžių maršrutai.

Atlikus statistinę lyginamąją analizę, bus atsakyta į klausimą, ar šiuo metu taikomas oro uostų valstybinio valdymo modelis Lietuvoje yra efektyvus, bei pasiūlytos jo tobulinimo galimybės, kurios galėtų būti taikomos ir kitų šalių oro uostuose, kurie yra valdomi valstybės ir susiduria su tokiomis pačiomis problemomis.

Tyrimo objektas. Oro uostų valstybinis valdymo modelis Lietuvoje.

Tyrimo tikslas: Ištirti Lietuvoje taikomo oro uostų valstybinio valdymo modelio efektyvumą bei, atlikus statistinę lyginamąją ir ekspertinę oro uostų valdymo modelių analizes, pasiūlyti jo tobulinimo galimybes, kurios galėtų būti panaudotos ir kitų šalių oro uostuose, kurie yra valdomi valstybės ir susiduria su tokiomis pačiomis problemomis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Naudojantis moksline literatūra, išnagrinėti oro uostų valdymo patirtį Europoje ir likusiame pasaulyje bei aptarti dažniausiai taikomus oro uostų valdymo modelius.
2. Apžvelgti Lietuvoje taikomą oro uostų valdymo modelį.
3. Atlikti statistinę lyginamąją oro uostų valdymo modelių analizę.

4. Parengti galimas oro uostų valdymo modelio Lietuvoje tobulinimo galimybes, kurios galėtų būti panaudotos ir kitų šalių oro uostuose, kurie yra valdomi valstybės ir susiduria su tokiomis pačiomis problemomis.
5. Pateikti tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio tyrimo išvadas ir praktiškai pritaikomus pasiūlymus.

Tyrimo metodika. Darbe buvo atlikta Lietuvos ir užsienio šalių mokslinės literatūros, antrinių duomenų analizė, siekiant išnagrinėti oro uostų valdymo patirtį Europoje ir likusiame pasaulyje. Sukonkretinus dažniausiai taikomus oro uostų valdymo modelius, naudota Lietuvos teisės aktų, sisteminė literatūros, statistinių duomenų analizės, siekiant aptarti Lietuvoje taikomą oro uostų valstybinį valdymo modelį. Tiriamojoje dalyje atlikta statistinė lyginamoji oro uostų valdymo modelių analizė, skirta nustatyti kiekvienos iš pasirinktų oro uostų valdymo politikos efektyvumą. Analizės rezultatai ir siūlomas Lietuvos ir kitų šalių tarptautinių oro uostų, kurie yra valdomi valstybės ir susiduria su panašiomis problemomis, valstybinio valdymo modelio tobulinimo planas verifikuojami ekspertinio vertinimo metu ir nustatomas siūlomo modelio praktinis pritaikomumas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro šie skyriai:

1. Analitinėje dalyje taikoma Lietuvos ir užsienio šalių mokslinės literatūros analizė, periodinių leidinių apibendrinimas padeda apibrėžti oro uostų valdymo patirtį Europoje ir likusiame pasaulyje. Analizuojamas oro uostų valstybinio valdymo modelis Lietuvoje.
2. Tiriamojoje darbo dalyje yra atliekama statistinė lyginamoji oro uostų valdymo modelių analizė, kuri padeda nustatyti Lietuvoje taikomo oro uostų valdymo modelio efektyvumą. Analizės rezultatai ir siūlomas Lietuvos ir kitų šalių tarptautinių oro uostų, kurie yra valdomi valstybės ir susiduria su panašiomis problemomis, valstybinio valdymo modelio tobulinimo planas verifikuojami ekspertinio vertinimo metu ir nustatomas siūlomo modelio praktinis pritaikomumas.
3. Pateikiamos tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio tyrimo išvados ir praktiškai pritaikomi pasiūlymai.

1. ORO UOSTŲ VALDYMAS PASAULYJE

Globalizacija ir liberalizacija nuolatos keičia šalies ekonominę, socialinę ir politinę situacijas. Šie procesai veikia ir oro transporto paslaugų pramonę, kuri yra greičiausias prekių, paslaugų ir keleivių transportavimo būdas. Oro transporto pramonės tęstinumas ir jos poveikis šalies ekonomikos plėtrai yra daugiausiai paveiktas ir labiausiai susijęs su tinkamu oro susisiekimo paslaugų vykdymu. Komercinė aviacija atlieka svarbų vaidmenį tiek ekonominės, tiek ir socialinės visos tautos plėtros procese, nes ji subalansuoja tarptautinės prekybos pažangą ir skirtumus tarp jų. Oro transportas skatina prekybą, turizmą, palengvindamas visuomenės prieigą prie vidaus bei tarptautinių prekių ir paslaugų rinkų (Bunker 2005).

Oro transporto infrastruktūra prisideda prie valstybių ekonomikos augimo per investicijas į oro uostų plėtrą, užimtumo, viešbučių, mažmeninės prekybos, turizmo centrų ir bendros prekybos skatinimą. Ši sąsaja patvirtina ir oro transporto sektoriaus įtaką kitų pramonės šakų plėtrai. Oro transportas yra svarbi infrastruktūra, kuri gerina žmonių gyvenimo kokybę ir leidžia tenkinti esminius verslo pasaulio globalizacijos nulemtus poreikius. Taigi, aviacijos nauda šalių ekonomikai yra neginčijama.

Remiantis paskutiniais oro transporto statistiniais duomenimis:

- 6,4 trln. Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau JAV) dolerių – bendra prekių, vežamų oro transportu, vertė kasmet, o tai yra 35 proc. visos pasaulio prekybos.
- 3,5 proc. bendros pasaulio ekonomikos priklauso aviacijos sektoriui.
- 57 mln. žmonių pragyvenimo šaltinis yra oro transportas.
- Oro transportu kasmet pasinaudoja 3 mlrd. žmonių verslo ir asmeninėms kelionėms.
- 175 mln. – vidutinis metinis keleivių prieaugis.
- Visame pasaulyje aviacijos srityje tiesiogiai dirba 8,36 mln. žmonių.
- Darbas aviacijos srityje yra 3,5 karto našesnis nei darbas bet kurioje kitoje srityje.
- 200 mlrd. JAV dolerių, gaunamų iš aviacijos rinkos, kasmet papildė pasaulio ekonomiką (IATA 2013).

Šiuo metu augantis keleivių ir krovinių skaičius kelia oro uostams taikomus reikalavimus: užtikrinti tinkamos kokybės oro uostų infrastruktūrą, teikiant aukštos kokybės paslaugas, bei siekiant garantuoti orlaivių saugumą, veiksmingumą ir skrydžių reguliarumą. Vidutinis metinis keleivių srauto oro transportu augimas per pastaruosius dvejus metus 2011–2012 m. lyginamas su paskutiniųjų 20–30 m. oro transporto augimo tendencija, kuri yra 4–5 proc. (IATA Annual Review 2012). Tarptautinės oro transporto asociacijos ataskaitoje taip pat yra numatomas keleivių vežimo augimas ateinančiais metais: 2013 m. – 4,8 proc., 2014 m. – 5,9 proc. ir 2015 m. – 6,3 proc. (IATA Annual Review 2012). Yra stebima bendra oro transporto infrastruktūros plėtra. Tarptautinė

prekyba reikalauja, kad aeronautikos pramonė aptarnautų lėktuvus, kurie yra didesnių pajėgumų ir kurie atitinka visus būtinus aplinkosaugos reikalavimus. Tam, kad regionas pasiektų aukštesnį konkurencingumo lygį, oro uostų infrastruktūra turi būti modernizuota, siekiant tenkinti vis didėjančią keleivių ir krovinių poreikį. Tam yra reikalingas tinkamas oro uostų infrastruktūros valdymas. Todėl būtina aptarti šiuo metu pasaulyje egzistuojančias oro uostų valdymo strategijas, kurios daro tiesioginę įtaką visai aviacijos rinkai kiekvienoje šalyje.

1.1. Oro uostų atsiradimas

Nagrinėjant oro uostų valdymą visame pasaulyje yra labai svarbu aptarti ir oro uostų vystymosi istoriją. Ji yra tiesiogiai susijusi su svarbiausiais pasaulio įvykiais, kurie veikia: oro uostų statybą, jų plėtrą, valdymą, paslaugų teikimą, investicijas.

Pirmieji pasaulyje oro uostai atsirado dar XIX a. Nuo tada oro uostų dydis ir skaičius nuolatos augo. Pirmųjų orlaivių kilimo ir tūpimo vietomis buvo žolynais apaugę laukai. Lėktuvas galėdavo privažiuoti bet koku kampu, kas leido naudoti palankią vėjo kryptį. Nežymus pagerėjimas buvo purvo laukų eksploatavimas kilimo ir tūpimo takams, kas pašalino galimybę žolei įsivelti į ratus. Tačiau tai buvo palanku tik esant sausoms oro sąlygoms. Vėliau pradėti naudoti betonu padengti orlaivių kilimo ir tūpimo takai leido lėktuvams jais kilti ir leistis bet koku oru tiek dieną, tiek naktį.

Pavadinimas „seniausias pasaulyje oro uostas“ skirtinguose moksliniuose šaltiniuose yra ginčytinas, tačiau JAV Wilbur Wright 1909 m. įkurtas „College Park Airport Maryland“ dažniausiai yra vadinamas seniausiu pasaulyje nuolatos veikiančiu aerodromu. 1943 m. JAV prezidentas Franklin D. Roosevelt „Bisbee–Douglas International Airport“, esantį Arizonos valstijoje, paskelbė „pirmuoju Amerikos tarptautiniu oro uostu“. „Sydney Airport“, Sidnėjuje, Australijoje, pradėjęs veikti 1920 m., gali būti vadinamas vienu iš seniausių pasaulyje nuolatos veikiančiu komercinės paskirties oro uostu. Vienu iš oro uostų, pastatytų per šį ankstyvąjį aviacijos sektoriaus laikotarpį, yra ir vienas iš didžiausių bei judriausių šiuo metu vis dar veikiančių oro uostų pasaulyje, atidarytas 1916 m. – „Rome Ciampino Airport“.

Padidėjęs orlaivių eismas per Pirmąjį pasaulinį karą lėmė spartėjančias orlaivių nusileidimo takų statybas. Po karo, kai kurie iš šių karinių aerodromų pradėjo statyti objektus, skirtus civiliniams keleivių srautams aptarnauti. Vienas iš pirmųjų oro uostų, ėmęsis tokių permainų buvo Prancūzija – Le Bourget oro uostas, esantis netoli Paryžiaus.

Po Antrojo pasaulinio karo, oro uostų infrastruktūra tapo vis sudėtingesnė ir platesnė. Oro keleivių pastatai buvo sugrupuoti į salas, kur kilimo ir tūpimo takai išdėstyti grupėmis aplink terminalą. Šis susitarimas leido išplėsti visą oro uostų infrastruktūrą. Tačiau tai taip pat reiškė, kad

keleiviai turėjo keliauti toliau tam, kad pasiektų savo lėktuvą. Oro uostų statybų bumai prasidėjo po 1960–ųjų, kuomet išaugo reaktyvinių lėktuvų eismo apimtys.

Remiantis paskutiniais statistiniais duomenimis, kuriuos pateikia „Skyscanner“ – viena efektyviausių skrydžių kainų palyginimo svetainių, šiuo metu pasaulyje yra 2345 tarptautiniai oro uostai. Tarptautinis oro uostas – oro uostas, kuris gali aptarnauti tarptautinius skrydžius. Juose turi būti įrengtos muitinės ir migracijos tarnybos. Tokie oro uostai paprastai yra didesni ir turi ilgesnius kilimo ir tūpimo takus bei įrenginius, skirtus aptarnauti didesnius orlaivius, naudojamus tarptautiniams arba tarpžemyniniams skrydžiams. Tarptautiniai oro uostai dažnai aptarnauja ir vidaus skrydžius (skrydžiai, kurie vyksta šalies viduje).

Pateikiama 1 lentelė rodo, kad daugiausia tarptautinių oro uostų yra Europoje bei Azijoje. Daugelyje mažesnių pasaulio šalių sąvoka „tarptautinis oro uostas“ turi siauresnę reikšmę, pvz., Afrikoje. Nors šiame žemyne tarptautinių oro uostų skaičius yra didelis, tačiau jie yra labai maži, turi trumpą kilimo ir tūpimo taką, dažniausiai naudoja pasenusią įrangą, negali aptarnauti didelių lėktuvų ir dažniausiai neturi muitinės ir migracijos tarnybų.

1 lentelė. Tarptautiniai oro uostai pasaulyje

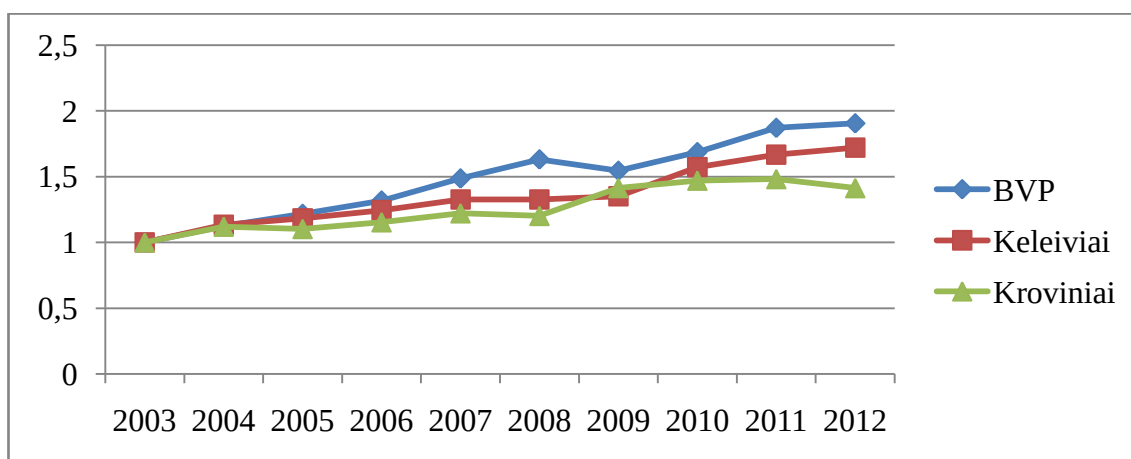
TARPTAUTINIAI ORO UOSTAI	Skaičius
Pietryčių Azija	265
Pietų Amerika	279
Okeanija	289
Šiaurės Amerika	160
JAV	18
Artimieji Rytai	151
Europa	404
Centrinė Amerika ir Karibai	107
Azija	358
Arkties regionas (Šiaurės Amerika)	35
Arkties regionas (Europa)	5
Afrika	274
IŠ VISO	2345

Šaltinis: Airports by Continent, interaktyvu: <http://www.skyscanner.net/airports/airports-of-the-world.html>

Kadangi pasaulyje yra daugiau kaip 2,3 tūkst. oro uostų septyniuose skirtinguose žemynuose, yra labai svarbu aptarti ne tik istoriją, kaip pasaulyje atsirado oro uostai ir kiek šiuo metu jų yra, bet ir plačiau apžvelgti skirtingose šalyse egzistuojančius įvairius oro uostų valdymo modelius. Tai padės išnagrinėti Lietuvoje taikomą oro uostų valdymo modelį.

1.2. Oro uostų valdymo patirtis

Istoriškai susiklostė taip, kad nuo seniausių laikų dauguma oro uostų visame pasaulyje, išskyrus JAV, pagal nuosavybės teisę priklausė ir buvo eksploatuojami vyriausybės. Oro transportas yra auganti rinka. Jos augimas yra glaudžiai susijęs su ekonomikos augimu. Keleivių skaičius, pervežamas aviakompanijų, kasmet didėja ir prilygsta pasaulio ekonomikos augimo tendencijai (IATA Annual Review 2012). Krovinių skaičius taip pat nuolatos auga. Tai iliustruoja toliau pateiktas grafikas (žr. 1 pav.).



1 pav. Oro transporto augimo priklausomybė nuo ekonomikos augimo (2003 = 1)

Šaltinis: The World Bank – GDP, Air transport freight (million ton–km), passengers carried (2003–2012 m.)

Oro uostų savininkai susiduria su iššūkiu: tokiai sparčiai augančiai rinkai yra reikalingos nuolatinės investicijos. Jei oro uostas yra valstybės nuosavybė, tuomet vyriausybė nuolatos susidurs su nesibaigiančiu investicijų poreikiu. Nuo 1980 m. vyriausybės visame pasaulyje susidūrė su milžinišku mokesčių mokėtojų (arba besivystančių šalių atveju su Tarptautinio valiutos fondo) spaudimu kontroliuoti (t. y. sumažinti) valdžios sektoriaus deficitą. Prioritetai buvo nustatyti valstybės išlaidoms. Paprastai oro uostai atsidurdavo sąrašo apačioje. Šis pramonės sektorius buvo laikomas pakankamai brandžiu ir tuo, kuris aptarnaudavo labiau pasiturinčių žmonių sluoksnį. Dėl šios priežasties vyriausybės visame pasaulyje pradėjo vykdyti esminius pokyčius oro uostų ir jų

infrastruktūros valdyme. Taip pat buvo siekiama liberalizuoti oro uostų valdymą. Oro uostų liberalizavimo procese buvo naudojamos skirtingos strategijos (Regmi 2013). Liberalizavimas – tai valdžios apribojimų mažėjimas socialinės ir ekonominės politikos srityse. Pagrindinės dvi formos, skirtos panaikinti vyriausybės kontrolę, yra privatizacija ir dereguliacija (Neufville 2003). Augantis keleivių srautas įtakojo:

- Oro uostų perkrovas.
- Poreikį investuoti į papildomus pajėgumus.
- Inovacijas, skirtas padidinti esamą oro uostų infrastruktūros našumą.

Valstybės neturėjo pakankamai lėšų šiems procesams įgyvendinti. Buvo siekiama gauti privataus sektoriaus finansinę pagalbą. 1987 m. Didžiosios Britanijos vyriausybė, vadovaujama Margaret Thatcher, buvo pirmoji šalis pasaulyje, priėmusi naują politiką. „British Airports Authority Plc“ (nuo 2006 m. žinoma kaip „BAA Ltd“, o nuo 2012 m. pervadinta į „Heathrow Airport Holdings Limited“) buvo sudaryta iš trijų pagrindinių Londono oro uostų ir dar keturių kitų šalies oro uostų. 1987 m. vyriausybė perdavė savo federalinę oro uostų sistemą į privačias rankas. Bendrovės akcijos buvo parduodamos akcijų biržoje už 2,5 mlrd. JAV dolerių. Bendrovė buvo įtraukta į Londono vertybinių popierių biržą ir jos rinkos kapitalizacija viršijo 8 mlrd. JAV dolerių (Biederman 1999). Dabar tai visiškai privatizuotas sektorius. Nauja privataus kapitalo bendrovė iš karto padarė milžiniškas investicijas, ji pakeitė pagrindinės politikos kryptis, kas leido jai tapti veiksmingesne ir labiau orientuota į klientų aptarnavimą. Taip pat ji agresyviai siekė padidinti neaviacinės veiklos komercines pajamas. Įmonės paprastųjų akcijų vertė per trumpą laikotarpį išaugo keturis kartus. Finansinės veiklos rezultatai buvo tokie geri, kad 1990 m. įmonei buvo pritaikytas specialus nenumatytas pelno mokestis. Tuo pačiu metu ji skatino pasaulį mažinti aviacinės veiklos mokesčius. Nuo 1990 m. vyriausybės visame pasaulyje sekė jos pavyzdžiu ir leido privatizuoti savo oro uostus: visą sistemą arba atskirus oro uostus.

Taigi, nuo 1980–ųjų vidurio įvyko reikšmingi pokyčiai oro uostų nuosavybės, valdymo ir eksploatavimo srityse. Visame pasaulyje, išskyrus JAV, korporatizacija, komercializacija ir privatizacija oro uostų valdyme tapo pasauline tendencija.

Korporatizacija – korporacijos priklauso vyriausybei, todėl paprastai jų valdyba ir valdybos pirmininkai skiriami pačių vyriausybių, tačiau jos neturi daugumos apribojimų, kurie yra taikomi vyriausybės įstaigoms. Didele dalimi jos veikia kaip privačios kompanijos.

Komercializacija – naujos idėjos plėtojimo procesas ir / ar mokslinių tyrimų pavertimas komerciniais produktais ar paslaugomis bei jų įvedimas į rinką. Tai apima intelektinės nuosavybės perdavimą ir plėtojimą, taip pat aprūpinimą konsultavimo paslaugomis, kurios yra ypatingai svarbios technologinėms inovacijoms.

Privatizacija – valstybės ir savivaldybių turto perdavimas privačiam investuotojui pagal įstatyme nustatyta tvarka sudarytus privatizavimo sandorius, taip pat valstybės ar savivaldybės kontrolės perdavimas valstybės ar savivaldybės kontroliuojamoms įmonėms, kai iš papildomų įnašų išplatinama nauja akcijų emisija.

Pasaulyje komercializacija (o daugeliu atvejų privatizacija) tapo bendra tendencija oro uostų sektoriuje, nes oro uostai vis labiau veikia kaip verslo subjektas, o ne kaip viešųjų paslaugų organizacija. Egzistuoja dvi priežastys, paaiškinančios, kodėl oro uostai dažniausiai yra vadinami „užsiimantys komercine veikla“ nepriklausomai nuo to, kas yra oro uosto savininkas. Pirma, oro kompanijų liberalizavimas įtakojo konkurencinių jėgų išaugimą visoje aviacijos pramonės grandinėje, ypač pigių skrydžių aviakompanijų augimą. Antra, oro uostų techninių pajėgumų poreikio didėjimas, taip pat ribotas valstybės biudžetas skatino privačių įmonių dalyvavimą ir / arba pelno maksimizavimo principo laikymąsi. Šie veiksniai įtakojo naujas oro uostų galimybes konkurencinėje rinkoje bei galimybę didinti oro uostų techninius pajėgumus, aptarnaujant daugiau klientų ir siūlant didesnę paslaugų skaičių.

Literatūroje yra išskiriami šie pagrindiniai oro uostų pertvarkymo tikslai:

- Daugiau savarankiškumo bei efektyvumo, reaguojant į didėjančią paklausą ir investicijų poreikį.
- Teikti paslaugas už mažesnę kainą ir toliau plėtoti verslą.
- Generuoti nuolatinės tiesioginės ar netiesioginės pajamas vyriausybei už jos išnuomotą ar parduotą turtą ir skatinti regioninę plėtrą.

Svarbu pastebėti, kad oro uostų valdymo patirtis yra labai įvairi priklausomai nuo pasaulio regiono ar net valstybės. Todėl būtina aptarti, kaip oro uostų valdymo politika vystėsi ir kito iki šių dienų skirtingose pasaulio valstybėse. Šiame darbe yra išskiriama tarptautinių oro uostų valdymo patirtis Europoje ir ne Europos regione. Lietuva yra Europos valstybė ir plačiausia tarptautinių oro uostų valdymo modelių analizė yra atliekama tarp šio regiono šalių, tačiau, ieškant efektyviausio oro uostų valdymo modelio, būtina atsižvelgti į oro uostų valdymo patirtį visame pasaulyje. Tai leidžia palyginti Lietuvos tarptautinių oro uostų valdymą pasaulio kontekste.

1.2.1. Oro uostų valdymo patirtis ne Europoje

JAV oro uostai, priešingai nei visame pasaulyje, kuomet prasidėjo pertvarkymo laikotarpis, vis dar buvo valdomi ir eksploatuojami vyriausybės, nors JAV aviakompanijos ir jų paslaugos tapo nepriklausomomis nuo ekonominio reguliavimo ir buvo dinamiška pramonės sritis. Tačiau oro uostų valdymas, kuomet jie priklauso vyriausybei, JAV skiriasi nuo kitų šalių oro uostų valstybinio valdymo. Čia privatus sektorius užima svarbų vaidmenį priimant valdymo sprendimus dėl

svarbiausių oro uostų veiklos aspektų ir investicinio kapitalo sprendimų. Pavyzdžiui, dauguma pagrindinių plėtros projektų yra finansuojami iš pajamų obligacijų, kurias užtikrina pagrindinės aviakompanijos. Šie oro vežėjai turi didelę galią oro uostų priimamiems sprendimams dėl investicijų panaudojimo, mokesčių bei kitų svarbių strateginių sprendimų priėmimo. Kadangi JAV oro linijos susiduria su labai konkurencinga rinka, jos nuolatos skatina JAV oro uostus gerinti veiklos efektyvumą (Bailey 2002; Carney *et al.* 2003).

Nors JAV beveik visi komerciniai oro uostai priklauso ir yra eksploatuojami viešojo sektoriaus, Vakarų Europoje, Azijoje ir Lotynų Amerikoje vykstanti oro transporto privatizavimo tendencija keitė JAV vyriausybės ir įmonių požiūrį į tai. Oro uostų sektoriaus privatizavimas skatina jų vadovus rasti efektyvesnes oro uostų valdymo strategijas. Taip pat vis didesnis ekonominis spaudimas yra daromas vietos savivaldai dėl oro uostų privatizavimo. Motyvai, skatinę keisti nuosavybės formą oro uostuose bei vykdyti valdymo pertvarką privatizuojant įmones, buvo skirtingi. Dažniausiai tai buvo susiję su lengvesne prieiga prie privataus sektoriaus finansavimo ir investicijų bei galimybėmis gerinti darbo efektyvumą.

„Toronto Pearson’s Third International Terminal“ buvo pastatytas privataus rangovo. Tai yra pirmasis privatus oro uostas Šiaurės Amerikoje. Antruoju oro uostu tapo „Indianapolis International Airport“, kuris, remiantis naujausiais duomenimis, yra aštuntas oro uostas JAV pagal pervežamų krovinių skaičių (Indianapolis Airport 2013). 1995 m. „BAA“ perėmė „Indianapolis International Airport“ valdymą, pasižadant padidinti neaviacinės veiklos pajamas iki 32 mln. JAV dolerių per dešimt metų (Schwartz 2000). Tikslas buvo pasiekti 25 proc. mažesnius orlaivių tūpimo mokesčius didinant pajamas ir mažinant išlaidas bei gerinti paslaugų kokybę. Sutartis buvo persvarstyta 1998 m. ir pratęsta iki 2008 m., ilgiausias leistinas terminas pagal valstijos įstatymus. Išlaidos vienam keleiviui sumažėjo nuo 6,70 iki 3,70 JAV dolerių ir nuo tada padidėjo labai nedaug. Nepaisant gana nedidelio keleivių skaičiaus augimo – 3,5 proc., neaviacinės veiklos pajamos vienam keleiviui, atėmus išlaidas, išaugo daugiau nei dvigubai. „Westchester County Airport“ Niujorko valstijoje yra dar vienas privatizavimo metodo pavyzdys. Po to, kai oro uostas patyrė nuostolius, 1977 m. apskrities vyriausybė nusprendė perduoti oro uosto valdymą į privačias rankas. Oro uostas tapo pelninga įmone ir uždirba vidutiniškai 3 mln. eurų grynujų pajamų kasmet.

Ramiojo vandenyno regione, Australija privatizavo tris judriausius oro uostus – Brisbane, Perth ir Melbourne. Kiekvienas iš šių oro uostų turi didelę monopolinę galią ir įtakoja kainų reguliavimą. Šie oro uostai buvo parduoti už 3,337 mlrd. Australijos dolerių (Cook 1997). Sėkmingai baigus pirmų trijų oro uostų privatizavimą, buvo privatizuoti kiti penkiolika. Naujojoje Zelandijoje pagrindinius nacionalinius oro uostus, taip pat ir tarptautinius Auckland ir Wellington oro uostus valdo pelno siekiantys privataus sektoriaus subjektai su įvairaus lygio vyriausybės nuosavybės mažuma.

Pietų Afrika, Argentina, Meksika, Japonija ir daugelis kitų Azijos šalių taip pat dalyvavo oro uostų privatizavimo procese. Azijos žemyne Malaizija buvo pirmoji šalis, pradėjusi oro uostų privatizavimo procesą. Oro bendrovė „Malaysian Airports Bhd“ (MAB), valdanti visus 37 oro uostus, pardavė savo akcijas. Dauguma kitų Azijos šalių taip pat dalyvauja oro uostų privatizavimo procese. Korėjos vyriausybei priklausantis vienas naujausių oro uostų – „Incheon Airport“ yra privatizuotas (Biederman 1999). Omano vyriausybė svarsto galimybę privatizuoti du pagrindinius savo oro uostus. „Credit Suisse First Boston“ (CSFB) kompanija buvo paskirta finansine patarėja, atsakinga už šio proceso valdymą ir geriausios metodikos parinkimą.

Lotynų Amerika taip pat nėra išimtis. Meksikos vyriausybė pardavė savo sparčiai augantį „Cancun Airport“ Niujorko vertybinių popierių biržoje. Tai atnešė daugiau nei 400 mln. JAV dolerių pajamų. „Grupo Aeroportuario del Sureste SA“ (Asur), kuris valdė oro uostą, taip pat kaip ir aštuoni kiti maži Meksikos oro uostai nuo 1998 m. perdavė 85 proc. savo akcijų visuomenei, o kartu ir valdymo kontrolę. Oro uostų perdavimas privatiems investuotojams buvo stebimas ir Čilėje bei Argentinoje. Vis dėlto, oro uostai tokiose pasaulio žemynuose kaip Afrikoje ir Pietų Amerikoje yra labai konservatyvūs oro uostų valdymo srityje bei vykdo mažiau reformų (Graham 2004).

Kanadoje federalinė vyriausybė išlaikė nuosavybės teisę į pagrindinius nacionalinius oro uostus, tačiau šie oro uostai yra valdomi ir eksploatuojami vietinės reikšmės oro uostų valdžios institucijų, kurios yra vadinamos „ne pelno ne akcinio kapitalo korporacijos“, pasirašiusios ilgalaikės nuomos sutartį su oro uostą valdančia institucija.

Būtina atkreipti dėmesį ir į tas valstybes, kurios nedalyvavo oro uostų privatizavimo procese. Tokia valstybė yra Kinija, turinti maždaug 100 tarptautinių oro uostų. Visi jie yra valstybės nuosavybė. Tačiau Kinijos vyriausybė jau kelis metus iš eilės diskutuoja dėl oro uostų reformos (Airport Ownership Transfer 2003). 2003 m. Civilinės aviacijos administracija Kinijoje svarstė dėl 93 oro uostų valdymo teisės perleidimo vietinės valdžios organams. Ši reforma paskatintų užsienio investicijas bei įvykdytų oro transporto rinkos restruktūrizaciją, konsoliduojant tam tikrus oro uostus. 90 proc. šalies oro uostų dirba nuostolingai ir vietos valdžia negali nuolatos teikti subsidijas padengti šiems nuostoliams. Iki šiol situacija Kinijos oro uostų valdyje nėra pasikeitusi. Jie priklauso centrinei valdžiai.

Apžvelgus oro uostų valdymo patirtį ne Europos valstybėse, būtina toliau darbe plačiau išanalizuoti oro uostų valdymo patirtį Europos žemyne.

1.2.2. Oro uostų valdymo patirtis Europoje

Dauguma oro uostų Europoje tradiciškai buvo vadinami viešųjų paslaugų organizacijomis. Per pastaruosius du dešimtmečius Europos oro uostuose atsirado įvairių nuosavybės valdymo

formų. Kai kuriose valstybėse nacionalinės vyriausybės vis dar yra linkusios išlaikyti visišką teisinę ir finansinę atsakomybę bei kontroliuoti oro uostų veiklą šalyje. Tokių pavyzdžių galime rasti oro uostų grupėse: Ispanijoje, Portugalijoje, Graikijoje, Čekijoje, Suomijoje ir Švedijoje. Pagal šį valdymo modelį, valstybės ūkio subjektas kontroliuoja atitinkamas oro uosto veiklos funkcijas: sprendimai dėl investicijų, finansų, rinkodaros politikos ir naujos teritorinės erdvės aviakompanijoms paskirstymas.

Oro uostai, kurie nėra valdomi valstybės, dažniausiai priklauso privačiam verslui, kitu atveju kaip mažas oro uostų grupes valdo viešas arba privatus kapitalas. Tokiu būdu, kai kurie tarptautiniai oro uostai efektyviai vykdo veiklą būdami nacionalinės vyriausybės priklausomybėje, bet būna perduoti atitinkamų korporacijų valdymui. Šalies vyriausybė gali būti vienintelė akcininkė, kaip pavyzdžiui „Aéroports de Paris“ (ADP), kuri valdo Paryžiaus oro uostų sistemą, arba neseniai sukurta „Dublin Airport Authority Plc“, kuri valdo Dublino oro uostą (Martin 2012).

Regionų ir vietos valdžios institucijos turi visišką arba dalinę nuosavybę daugelyje Europos oro uostų, nors keli iš šių oro uostų yra įtraukti į laipsniško privatizavimo procesus. Pavyzdžius galima rasti tokiose valstybėse kaip: Jungtinė Karalystė („Manchester Airport“, „Newcastle Airport“, „Leeds Bradford International Airport“ ir keli mažesni regioniniai oro uostai), Italija („Milan Malpensa Airport“, „Pisa International Airport“, „Venice Marco Polo Airport“ ir keletas mažesnių regioninių oro uostų), Belgija (visi komerciniai oro uostai ne Briuselyje) bei tokia pati situacija yra ir dviejuose pagrindiniuose Šveicarijos oro uostuose (Ciuricho, Ženevos). Taip pat privatizavimas, visiškas arba dalinis, yra planuojamas bent 20 Europos oro uostų per artimiausius penkerius metus. Tarp jų 7 oro uostai Portugalijoje (ANA), 6 Kroatijoje, 2 Rumunijoje, 2 Juodkalnijoje, 1 Čekijoje ir 1 Kosove.

Danijoje, Italijoje, Nyderlanduose, Jungtinėje Karalystėje, Kipre, Vengrijoje, Maltoje ir Slovėnijoje privačios įmonės yra įtrauktos į pagrindinių oro uostų valdymą. Dar viena forma randama Prancūzijos oro uostų valdyme (už Paryžiaus oro uostų sistemos ribų) ir kai kuriuose Italijos oro uostuose (pavyzdžiui, Bolonijoje), kur oro uostų valdymas priklauso vietos prekybos rūmams ir pramonei.

Gana sudėtinga ir mišri situacija yra Vokietijoje, kur tradiciškai oro uostus valdo bendra federalinė, regionų ir vietos valdžia. Kadangi privačios įmonės vis labiau linkusios dalyvauti kai kurių oro uostų valdyme, šiuo metu situacija yra gana įvairi. Pvz., privačios įmonės ir vietos valdžios institucijos turi lygias akcijų dalis Hamburgo ir Diuseldorfo oro uostuose, o Frankfurte privačios įmonės turi mažumos akcijų paketą. Regioninės ir vietos valdžios institucijos yra pagrindiniai akcininkai Miuncheno, Berlyno ir Köln / Bonn oro uostuose, kur federalinė vyriausybė išsaugo mažumą bendrame oro uostų kapitalo akcijų pakete. „Schipol“ strateginis aljansas su Vokietijos „Flughafen Frankfurt / Main AG“ (FAG) yra dar vienas pavyzdys. Visas akcijas valdė

valstybė ir federalinė vyriausybė, tačiau dalimi jų buvo pradėta prekiauti biržoje. „FAG“ yra dalis konsorciumo, kuris vykdo veiklą „Brandenburg“ oro uoste Vokietijos sostinėje ir kuris yra pirmasis visiškai privatizuotas oro uostas Vokietijoje po jo užbaigimo 2007 m (Martin 2012).

Austrijos „Vienna Airport“ buvo įtrauktas į Vienos vertybinių popierių biržą 1992 m. Šiuo metu, viešasis ir privatus kapitalas turi po lygiai akcijų šiame oro uoste. Taip pat du Danijos uostai buvo sujungti į „Copenhagen Airports Ltd“ ir listinguojami Kopenhagos vertybinių popierių biržoje 1994 m. Šiuo atveju pagrindinį akcijų paketą turi privatūs investuotojai. Kitas Europos oro uostas, kurio akcijomis yra viešai prekiaujama rinkoje yra Italijos „Aeroporti di Roma“. 2000 m. Italijos „Leonardo“ konsorciumas laimėjo šio oro uosto pasiūlymą ir tapo pagrindiniu akcijų savininku. Olandijos vyriausybė, buvusi pagrindine oro uosto akcininke nusprendė parduoti savo akcijų dalį po to, kai savo akcijas nutarė perduoti ir kiti akcininkai: Amsterdamo ir Roterdamo miestai (Martin 2012).

Taigi, nemažai oro uostų Europos Sąjungoje buvo visiškai arba iš dalies privatizuoti. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo išskirti pagrindiniai oro uostų privatizavimo modeliai. Jie visi siekia pagrindinio tikslo – gauti prieigą prie privataus sektoriaus finansų rinkų lėšų, siekiant patenkinti nuolatinį kapitalo poreikį ir vykdyti infrastruktūros plėtrą. Tačiau yra išskiriami tam tikri reikšmingi privatizavimo modelių skirtumai: nuosavybė, pelno ir ne pelno orientacija, institucijų, kurios vykdo priežiūrą, subsidijavimas.

Mokslininkai Bijan Vasigh, Mehdi Haririan (2003) savo straipsnyje išskyrė šiuos oro uostų privatizavimo metodus:

1. Rangos. Šis metodas yra tradicinis įrankis, naudojamas privatizuojant valstybės valdomas įmones (VVI) ir siekiant atsikvoti valstybės kontrolės. Tai apima rangos dėl pasirinktų paslaugų, tokių kaip restoranai, automobilių stovėjimo aikštelės, apsaugos paslaugos, kroviniai, bagažo aptarnavimas ir kuro tiekimo paslaugos. Pagal šią schemą vyriausybė išlaiko teisę užmegzti verslo ryšius ir valdyti oro uostą.

2. Sutarčių valdymas. Antroji priemonė, naudojama oro uostų privatizavimui, apima privataus sektoriaus valdymo sutartis. Valstybė išlaiko nuosavybės ir investicijų pareigas, o valdymas ir veiklos organizavimas yra perduodamas privačiam sektoriui. Šis privatizavimo metodas buvo taikomas „BAA Ltd“ valdant JAV oro uostus: „Indianapolis International Airport“ ir „Pittsburgh International Airport“.

3. Ilgalaikė nuoma. Pagal šį metodą valstybė gali perduoti veiklos organizavimą ir valdymą, o taip pat ir riziką už investicijas privačiam sektoriui. Pvz., trys Australijos oro uostai: Brisbane, Melbourne ir Perth, „Steward International Airport“, esantis JAV, ir Argentinos oro uostai. Šis sektorius taip pat gali būti atsakingas ir už oro uosto statybų finansavimą, bet objektas

turi būti grąžintas valstybei po sutartyje numatyto termino pabaigos. Pagrindinis vyriausybės tikslas yra padidinti oro uostų finansavimą tuo pačiu metu perkeltant veiklos riziką privačiam sektoriui.

4. Statyti–eksploatuoti–perkelti (BOT). Šis metodas yra dažniausiai naudojamas. Tai palengvina didelių naujų investicijų pritraukimą, bet išlaiko vyriausybę kaip objekto savininkę. Šie projektai, siekiant kurti naujus oro uostus, buvo vykdomi keliose šalyse iš kurių geriausias pavyzdys yra Atėnai – 2 mlrd. JAV dolerių. BOT sandoriai yra gana sudėtingi ir reikalauja įvairių finansinių ir techninių specifikacijų tam, kad būtų sėkmingi. Privačios nuosavybės nebuvimas gali lemti sunkumus, norint investuoti dideles kapitalo sumas iš privataus sektoriaus.

5. Visiškas perleidimas ir akcijų pardavimas. Penktoji galimybė yra perduoti oro uosto nuosavybę kartu su valdymo atsakomybe ir investiciniais įsipareigojimais. Bendras modelis yra vadinamas Build–Own–Operate (BOO), kur privatus sektorius yra atsakingas už ilgalaikes investicijas ir oro uosto infrastruktūros finansavimą. Dažniausiai naudojama įgyvendinimo priemonė yra išpirkimas, valstybės akcijų pardavimas. Šiuo atveju vyriausybė sukuria papildomas pajamas sau ir perduoda visą atsakomybę už veiklą privačiam sektoriui. Nuosavybės pardavimas riboja valstybės ar vyriausybės galimybes ateityje įtakoti objekto valdymą. Geriausias šio privatizavimo pavyzdys buvo galimybė parduoti „BAA Ltd“ akcijas privačiam sektoriui. Taip pat Vienos tarptautinio oro uosto privatizavimas, Kopenhagos ir Vankuverio tarptautiniai oro uostai. Tačiau šis metodas reikalauja, kad egzistotų labai gerai išvystyta kapitalo rinka. Daugelyje besivystančių šalių šis įrankis negali būti naudojamas, nes jų kapitalo rinkos yra per silpnos.

Kitas literatūroje išskiriamas privatizavimo modelių skirstymas gali būti: pirma, viešai įvardintos oro uostų grupės, tokios kaip „BAA Ltd“ (kuri turi ir valdo tris oro uostus Londone, o taip pat Glasgow, Edinburgh, Aberdeen ir Southampton) ir „Fraport AG“ (kuri valdo trečdalį Frankfurto oro uosto akcijų ir kuri valdo ir / ar turi 15 oro uostų kompanijų visame pasaulyje, iš kurių penki oro uostai yra Vokietijoje). Antra, oro uostai valdomi individualiai su privataus sektoriaus pagalba, kuris gali būti pagrindinis arba vienintelis akcininkas (Pvz.: Roma, Neapolis, Viena, Kopenhaga, Briuselis ir keli regioniniai oro uostai Jungtinėje Karalystėje). Nuosavybės teisė į žemę ir į kompaniją, kuri valdo oro uostą dažniausiai yra atskirtos. Nors nuosavybės teisė į žemę išlieka valstybei (išskyrus kai kuriuos Jungtinės Karalystės oro uostus, iš kurių svarbiausius oro uostus valdo „BAA Ltd“), už valdymą yra atsakingas privatus sektorius, sudarantis su valstybe valdymo sutartį. Tai yra vadinama koncesija.

Terminas koncesija dažnai turi skirtingas reikšmes įvairiose šalyse. Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos trys pagrindinės šio termino sąlygos, kalbant apie oro uostų valdymą:

- Valstybei priklausančio turto valdymo perdavimas nepriklausomai įmonei tam tikram, sutartyje nustatytam, laikotarpiui.

- Nors oro uosto operatorius gali turėti ir valdyti fizinį oro uosto objektų turtą, jis gali neturėti teisės į žemę, ant kurios jie stovi, ir privalo mokėti nuomos mokestį pagal ilgalaikę nuomos sutartį. Dažniausiai žemė priklauso valstybei ar vietos valdžios institucijoms, todėl rizika, kad nuomotojas uždraus ją naudoti oro uosto infrastruktūrai, yra labai maža.

- Siekiant užtikrinti, kad oro uostas ir toliau būtų eksploatuojamas visuomenės labui, vyriausybė gali kaip kontrolės priemonę taikyti reikalavimą oro uosto objektų valdytojui – periodinis atsiskaitymas vyriausybei dėl visuomenės interesų tenkinimo. Pvz., kasmetinės ataskaitos forma.

Žemiau pateikiama lentelė rodo, kokio laikotarpio koncesijos yra dažniausiai taikomos Europoje.

2 lentelė. Koncesijų tipai ir trukmė

	Oro uostų skaičius	5–20 m. koncesija	20–50 m. koncesija	>50 m. koncesija	Neribota koncesija	Neveikia pagal koncesiją	Neįmano- ma
Iš viso	404	73	41	4	29	194	63
ES – 28 oro uostai	312	17	26	4	28	175	56
Ne ES oro uostai (17 šalių)	92	56	15	0	1	19	7

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

Duomenys rodo, kad vidutinė koncesijos trukmė yra 21,4 metų. 49 proc. oro uosto operatorių veikia pagal 5–20 metų nuomos sutartis ir 28 proc. – 20–50 metų koncesiją. Apie 20 proc. Europos oro uostų vykdo veiklą pagal neribotas koncesijas. Tai reiškia, kad daugelis valstybių nėra linkusios privatizuoti savo oro uostų. Jos koncesijos būdu perduoda oro uosto valdymą ilgametę oro uostų valdymo patirtį turinčiai įmonei, o pačios išlaiko oro uosto nuosavybę, reguliuoja ir prižiūri oro transporto sektorių. Šiai viešosios nuosavybės formai pritartų ir literatūroje Didžiosios Britanijos įmonės „BAA Ltd“ privatizavimui taikoma kai kurių mokslininkų kritika. Jie teigia, kad vyriausybė pertvarkė viešojo sektoriaus įmonę į privataus kapitalo veikiamą monopoliją, kuri reikalauja nuolatinės stebėsenos ir derybų dėl oro uostų mokesčių aviakompanijoms. Kai kurie mokslininkai teigia, kad privatizacija neužtikrina geresnio paslaugų teikimo už žemesnę kainą lyginant su viešojo sektoriaus įmonėmis (Vasigh 2003). Dažniausiai paslaugų teikimas ir kaina yra susiję su santykiais tarp vadovaujančiųjų pusių, aptarnaujamų rinkų pasirinkimo, rinkos galios ir našumo.

Pagreitį oro uostų privatizavimo procesuose visame pasaulyje pristabdė tik finansinės krizės 2002 m. ir 2007–2008 m. (Magagi 2011). Iki 2007 m. oro uostų privatizavimas buvo stebimas išsivysčiusiose šalyse bei daugelyje besivystančių šalių (Assaf *et al.* 2012). Taip pat daugelyje šalių,

nacionalinių arba regioninių oro uostų perdavimas privačiam sektoriui yra laikomas jautriu politikos klausimu.

Taigi, oro uostų nuosavybės statusas pradėjo daryti didelę įtaką:

- Kaip oro uostai yra finansuojami.
- Kaip oro uostai gali būti valdomi (ACI 2010).

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, paaiškėjo, kad skirtingi autoriai išskiria skirtingus oro uostų nuosavybės / valdymo modelius. Pateikiami keletas pagrindinių pavyzdžių. Tae H. Oum, Nicole Adler savo straipsnyje „Privatization, Corporatization, Ownership Forms and their Effects on the Performance of the World's Major Airports“ išskyrė šiuos pagrindinius oro uostų nuosavybės valdymo metodus:

1. Vyriausybės agentūra ar institucija, valdanti oro uostą tiesiogiai.
2. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė, kuomet privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis akcijų.
3. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė, kuomet viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis akcijų.
4. Delegavimo principas. Valstybė valdo oro uostą, turėdama 100 proc. oro uosto akcijų, valdymą perima oro uostų valdymu užsiimanti kompanija.
5. Kelių lygių vyriausybės institucija, kuri pagal nuosavybės teisę valdo vieną arba daugiau oro uostų regione.
6. 100 proc. valstybės įmonė.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą bei susisteminus oro uostų valdymo struktūras, daroma išvada, kad yra daug skirtingų oro uostų valdymo modelių. Siekiant palengvinti duomenų apžvalgą ir palyginimą bei tiksliai identifikuoti pagrindinius oro uostų valdymo modelius, duomenys yra pateikiami remiantis oro uostų klasifikacija, kurią pateikia Tarptautinė oro uostų taryba Europoje (ACI Europe). ACI Europe – Europos pramonės prekybos asociacija, ginanti kolektyvinius interesus Europos oro uostuose ir skatinanti profesinę kompetenciją oro uostų valdymo ir operacijų srityse. Pagrindinės oro uosto operatoriaus nuosavybės valdymo kategorijos:

1. Oro uosto operatorius priklauso viešajam sektoriui
 - 1.1. Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis
 - 1.2. Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius
2. Mišraus kapitalo nuosavybės oro uosto operatorius
 - 2.1. Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų
 - 2.2. Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų
3. Privačios nuosavybės oro uosto operatorius
 - 3.1. Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius

Oro uosto operatorius priklauso valstybės administracijai, jei oro uosto operatorius funkciškai yra atsakingas nacionalinės ir / arba regioninės / vietos administracijai (pvz., Transporto ministerija, regioninė ir / ar miesto taryba).

Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius – savarankiškai veikiantis ūkio subjektas, kurio 100 proc. akcijų priklauso šalies valdžios institucijoms, suskirstytas ir veikiantis pagal įprastą komercinę teisę.

Mišraus kapitalo oro uosto operatorius – savarankiškai veikiantis ūkio subjektas, kurio akcijos priklauso viešajam sektoriui ir privatiems investuotojams (–ui), suskirstytas ir veikiantis pagal įprastą komercinę teisę.

Privataus kapitalo oro uosto operatorius – komercinė bendrovė visiškai priklausanti privatiems investuotojams ir / arba kitiems korporatizuotiems subjektams, kurie visiškai arba iš dalies yra valdžios institucijų nuosavybė.

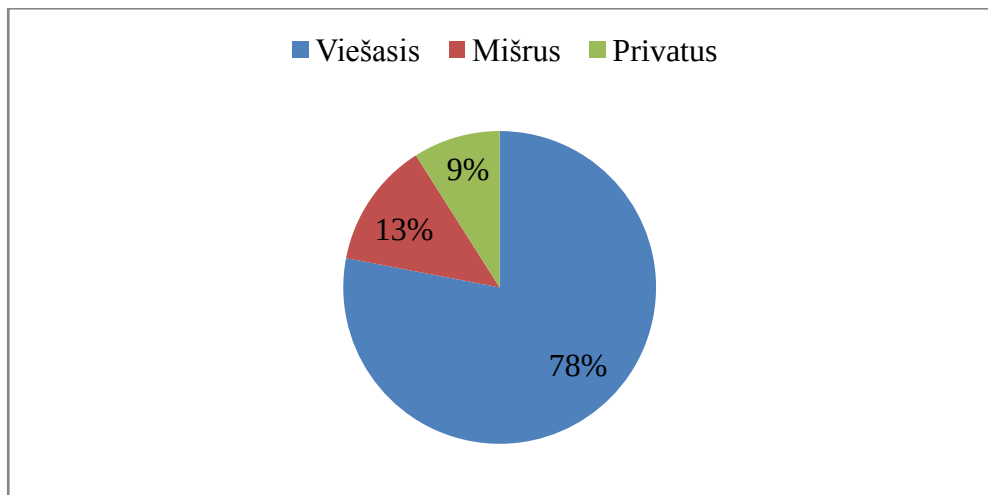
Atlikus Europos oro uostų lyginamąją analizę, pateikiami duomenys (žr. 3 lentelę), kurie rodo skirtingų oro uostų valdymo formų paplitimą įvairiuose Europos regionuose. Yra išskiriami oro uostai, kurie priklauso Europos Sąjungos (toliau ES) valstybėms narėms ir ne ES valstybėms narėms. ES vienija 28 šalis. Ne ES šalių yra 17.

3 lentelė. Oro uosto operatorių nuosavybės valdymo formos

	Oro uostų skaičius	Viešojo kapitalo valdomų oro uostų skaičius	Mišraus kapitalo valdomų oro uostų skaičius	Privataus kapitalo valdomų oro uostų skaičius
Visi oro uostai	404	317	52	35
ES – 28 oro uostai	312	243	43	26
Ne ES oro uostai (17 šalių)	92	74	9	9

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

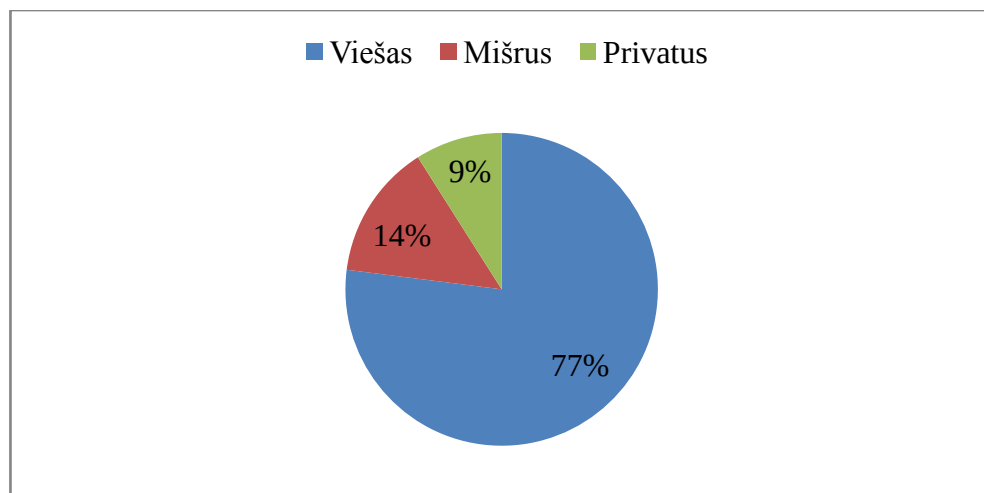
Statistika rodo (žr. 2 pav.), kad dauguma Europos oro uostų (78 proc.) yra valdomi valstybės. 13 proc. priklauso mišraus viešojo–privataus sektorių akcininkams ir 9 proc. oro uostų yra visiškai privatizuoti. Tačiau statistika yra kitokia, kalbant apie keleivių, aptarnautų skirtingų valdymo formų oro uostuose, skaičių. 78 proc. viešojo sektoriaus valdomų oro uostų aptarnavo tik 52 proc. viso Europos keleivių srauto, o mišraus kapitalo nuosavybės formos arba visiškai privatizuoti oro uostai aptarnavo 48 proc. visų Europos keleivių (tai sudaro 22 proc. visų oro uostų). Statistiniai duomenys rodo, kad privataus kapitalo įmonės yra labiau linkusios investuoti į didžiuosius Europos oro uostus, pvz.: Londono – Heathrow („BAA Ltd“), Frankfurto („Fraport“), Maskvos – Domodedovo („EastLine Group“).



2 pav. Oro uostų valdymo modelis Europoje

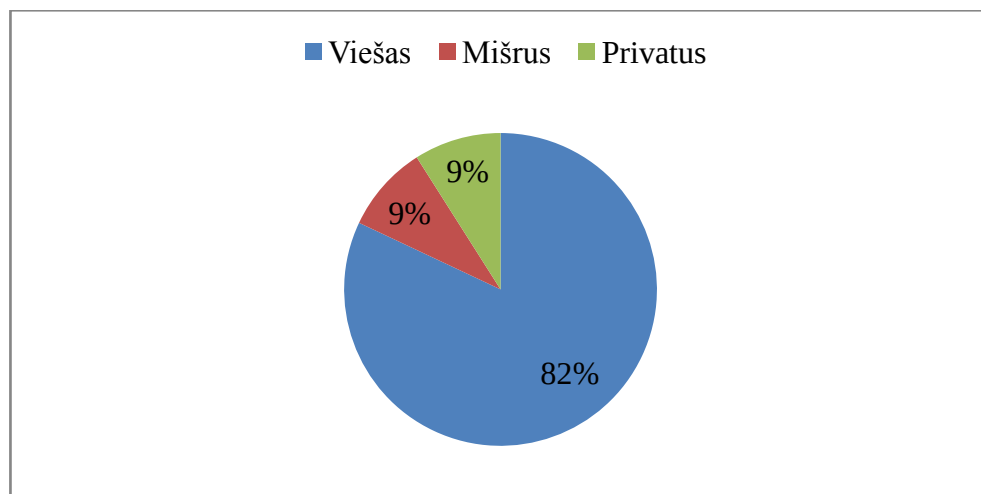
Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

Palyginus ES ir ne ES šalių oro uostų valdymą (žr. 3, 4 pav.), pastebėta, kad 9 proc. ES ir ne ES oro uostų yra privačios nuosavybės. Tačiau tik 9 proc. ne ES oro uostų yra valdomi mišrios viešojo–privataus sektorių nuosavybės, o viešojo–privataus sektorių partnerystė yra labiau paplitusi ES (14 proc. ES oro uostų). Dėl neigiamų ekonomikos perspektyvų buvo atidėtas kai kurių oro uostų privatizavimo procesas, pvz., Prahos oro uostas. „Schiphol“ valdymo komanda planavo privatizuoti oro uostą 2011 m., tačiau sprendimas buvo panaikintas 2009 m.



3 pav. Oro uostų valdymo modelis ES šalyse (312 oro uostai)

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)



4 pav. Oro uostų valdymo modelis ne ES šalyse (92 oro uostai)

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

Apžvelgus bendrąją oro uosto operatorių valdymo formų statistiką, labai svarbu yra aptarti ir kiekvieną iš šių valdymo formų detaliau, kaip jos yra skirstomos ir kokios jų formos yra paplitusios Europos oro uostų valdymo praktikoje. Pateikiama detali informacija pagal oro uosto operatorių.

1. Valstybės nuosavybė.

4 lentelė. Valstybės valdomi oro uostai

	Oro uostų skaičius	Oro uosto operatorius, priklausantis valstybės administracijai	Korporatizuotas oro uosto operatorius
Visi oro uostai	317	81	236
ES – 28 oro uostai	243	70	173
Ne ES oro uostai (17 šalių)	74	11	63

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

Tarp valstybės valdomų oro uostų labiausiai yra paplitusi korporatizuotų oro uosto operatorių valdymo forma. Iš viso 74 proc. visų valstybei nuosavybės teise priklausančių Europos oro uostų yra valdomi korporatizuotų oro uostų vykdytojų. 26 proc. oro uostų yra valdomi valstybės administracijos. Palyginus ES ir ne ES šalis, akivaizdu, kad daugiau oro uostų yra valdomi korporatizuotų operatorių ES nepriklausančiose šalyse. 85 proc. ne ES valstybių valdomų oro uostų yra korporatizuotos įmonės, oro uostų korporatizuotų operatorių procentas ES yra gerokai mažesnis (71 proc.).

2. Mišri nuosavybė (viešasis ir privatus kapitalas)

5 lentelė. Mišraus viešojo ir privataus kapitalo oro uosto vykdytojų nuosavybės forma

	Oro uostų skaičius	Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Lygios privačios ir viešosios nuosavybės dalys kapitalo struktūroje
Visi oro uostai	52	24	20	8
ES – 28 oro uostai	43	23	18	2
Ne ES oro uostai (17 šalių)	9	1	2	6

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

Iš viso 52 Europos oro uostai pasižymi mišria viešojo ir privataus kapitalo nuosavybės struktūra. Iš jų 46 proc. oro uostų didžioji dalis akcijų priklauso viešajam sektoriui, o 39 proc. oro uostų pagrindinis akcijų paketas priklauso privatiems akcininkams. Likusiuose 15 proc. oro uostų privatus ir viešasis sektoriai dalinasi po 50 proc. akcijų. Būtina pabrėžti, kad didžioji dalis mišraus kapitalo oro uostų operatorių veiklą vykdo ES valstybėse narėse (83 proc.), o viešojo ir privataus sektorių partnerystė yra nepopuliari tarp ne ES oro uostų veiklos vykdytojų.

3. Privataus kapitalo oro uostų valdymas

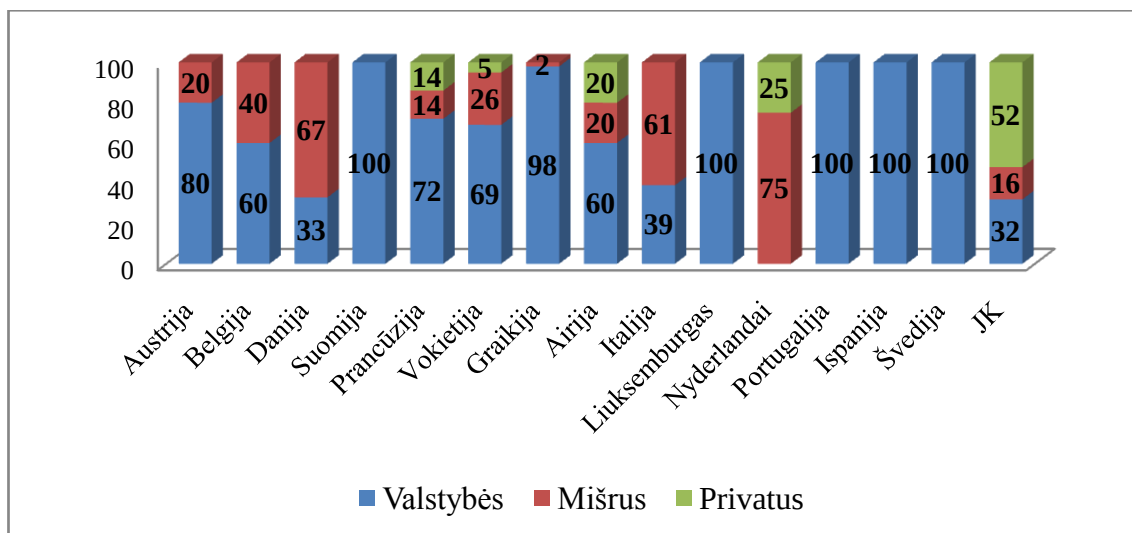
6 lentelė. Privataus kapitalo valdomi oro uostai

	Privačių oro uostų skaičius
Visi oro uostai	35
ES – 28 oro uostai	26
Ne ES oro uostai (17 šalių)	9

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

Dauguma privačių oro uostų yra įsikūrę Europos Sąjungoje (74 proc.). Daugiausia privačių oro uostų yra Jungtinėje Karalystėje (14 oro uostų). Būtina pastebėti, kad visi visiškai privatizuoti oro uostų operatoriai, išskyrus vieną, yra regioniniai („BAA Ltd“).

Apžvelgus skirtingų oro uostų valdymo formų statistiką ir paplitimą, yra labai svarbu pažymėti, koks oro uostų valdymo modelis yra kiekvienoje Europos valstybėje ir kokia dalis kiekvienos valdymo formos vyrauja visų oro uostų skaičiuje. Yra pateikiami trys paveikslai, nagrinėjantys skirtingas Europos šalių grupes.

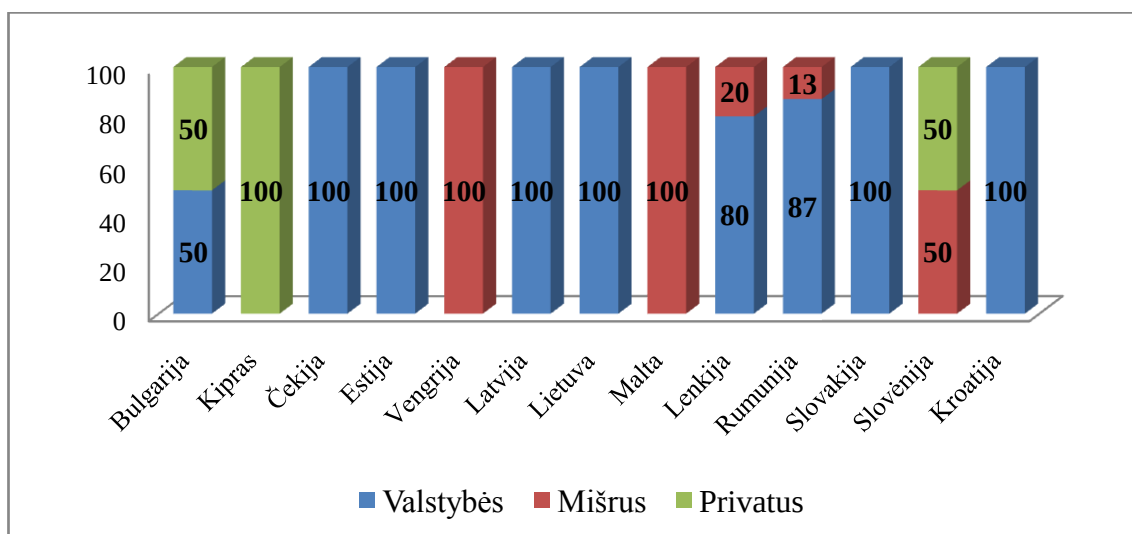


5 pav. Oro uostų valdymas 15 ES šalių (266 oro uostai)

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

5 paveikslas demonstruoja oro uostų valdymo modelius pagrindinėse ES šalyse. Jose vyrauja valstybės valdymo modelis, tačiau būtina pastebėti, kad 66,6 proc. šalių palaipsniui pereina prie mišraus oro uostų valdymo modelio. Šiuo metu 100 proc. valstybės valdymas yra išlikęs tik: Suomijoje, Liuksemburge, Portugalijoje, Ispanijoje ir Švedijoje. Tačiau, kaip jau buvo minėta anksčiau šiame darbe, Portugalijos, Kroatijos oro uostai jau yra ruošiami privatizavimui.

6 paveikslas pateikia duomenis apie oro uostų valdymą naujose ES šalyse. 54 proc. valstybių yra dalinai arba visiškai privatizavusios oro uostų sektorių šalyje.

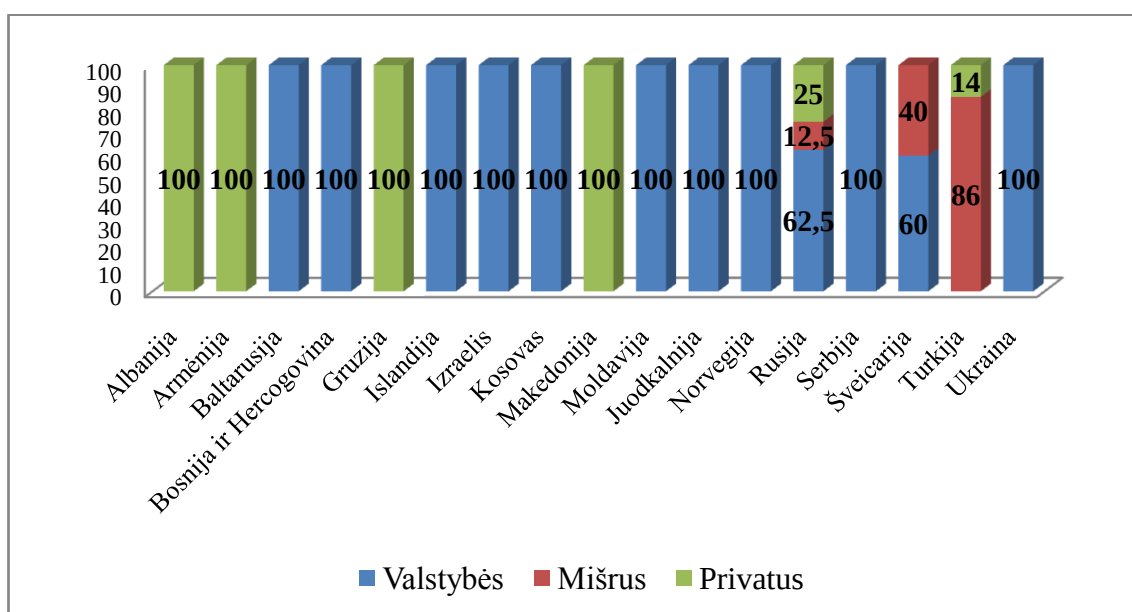


6 pav. Oro uostų valdymas naujose ES šalyse (46 oro uostai)

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

Šiuo metu 100 proc. valstybės valdymas yra Čekijoje, Estijoje, Latvijoje, Lietuvoje, Slovakijoje, Kroatijoje. Nagrinėjant ES šalyse taikomus skirtingus oro uostų valdymo modelius pastebima, kad visiškai privatus oro uostai yra tik aštuoniose šalyse: penkiose senose ES šalyse narėse (Prancūzija, Vokietija, Airija, Nyderlandai, Jungtinė Karalystė) ir trijose naujose valstybėse narėse (Bulgarija, Kipras ir Slovėnija). 28 ES valstybėse narėse, privatus oro uostai sudaro 9 proc., 14 proc. yra mišrūs, o likę 77 proc. yra valstybės oro uostų veiklos vykdytojai.

Oro uostų valdymo modelių statistika ne ES šalyse (žr. 7 pav.) rodo, kad privatus oro uostai yra šiose šešiose valstybėse: Albanija, Armėnija, Gruzija, Makedonija, Rusija ir Turkija. Ne ES šalyse privatus oro uostai sudaro 9 proc., 9 proc. yra mišrūs, o likusieji 82 proc. yra valstybei priklausantys oro uostai.



7 pav. Ne ES šalių oro uostų valdymas Europoje (92 oro uostai)

Šaltinis: Airports Council International report „The ownership of Europe’s airports“ (2010) (atnaujinta autorės)

Apžvelgėme bendrąją oro uostų valdymo politiką ne Europoje ir Europos valstybėse. Duomenys rodo, kad nuo 1987 m., kuomet Didžioji Britanija buvo pirmoji valstybė pasaulyje visiškai privatizavusi pagrindinius savo oro uostus, daugelis vyriausybių pasekė jos pavyzdžiu. Stebimas dalinis arba 100 proc. privatus oro uostų valdymo modelis tokiose valstybėse kaip: JAV, Australija, Naujoji Zelandija, Kanada, Malaizija, Korėja, Meksika, 24 Europos šalys ir kt. Atidžiau nagrinėjant Europos oro uostų valdymo struktūrą, statistika rodo, kad šiame žemyne vis dar vyrauja valstybės valdomų oro uostų infrastruktūra. Nors tik nedidelis procentas šalių yra įgyvendinęs 100 proc. sektoriaus nuosavybės perdavimą privatiems investuotojams, tačiau net 53 proc. valstybių yra leidusios privačiam sektoriui investuoti į oro uostų veiklą. Taip pat dar daug šalių planuoja skatinti

ši procesą artimiausioje ateityje. Todėl toliau darbe labai svarbu aptarti mokslinėje literatūroje apibrėžiamą viešojo ir privataus sektorių valdomų oro uostų praktiką, jų privalumus bei trūkumus. Kiekvienas oro uostų valdymo modelis yra skirtingas ir turi tik jam būdingų savybių. Tai būtina aptarti prieš nagrinėjant Lietuvoje taikomą oro uostų valdymo modelį.

1.3. Oro uostų valdymo modeliai

Įmonių nuosavybės formos įtaka jų veiklos efektyvumui yra svarbi tyrimų tema ne tik ekonomikos, bet ir vadybos srityje. Išnagrinėjus mokslininkų darbus buvo padaryta išvada, kad įmonių nuosavybės forma įtakoja jų veiklos rezultatus, nes skirtingi įmonių savininkai siekia skirtingų veiklos tikslų. Valdymo reikšmę efektyvumui mokslininkai pabrėžia jau keletą dešimtmečių iš eilės.

Remiantis Lietuvoje atliktu Liudo Jurkonio, Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto doktoranto, tyrimu „Valstybės valdomų įmonių valdymo kontrolės ir autonomijos poveikis veiklos efektyvumui“, svarbu pažymėti, kad vis liberalėjančioje pasaulinėje ekonomikoje ūkio šakų, kuriose valstybės valdomų įmonių (VVI) ir privataus kapitalo įmonės konkuruoja kartu, skaičius nepaliaujamai auga. Todėl pastaraisiais dešimtmečiais mokslinėje literatūroje VVI dažnai yra lyginamos su privataus kapitalo įmonėmis.

Valstybės valdoma įmonė – ūkinę komercinę veiklą vykdanči valstybės įmonė, akcinė bendrovė ir uždaroji akcinė bendrovė, kurioje valstybei nuosavybės teise priklauso akcijų, suteikiančių daugiau kaip 1 / 2 visų balsų šios bendrovės visuotiniame akcininkų susirinkime (Skaidrumo politika 2009). Valstybės valdomų įmonių pagrindinis tikslas yra ne pelno siekimas, o viešojo intereso tenkinimas, skatinant visuomenės socialinę gerovę. Privačios nuosavybės įmonių pagrindinis tikslas visuomet yra – pelno maksimizavimas (akcijų vertė). Vis dėlto, dažnai yra išskiriama, jog VVI veiklos rezultatyvumo ir efektyvumo rodikliai yra prastesni, nes:

- Tiek valstybiniu, tiek VVI valdymo lygiu nėra suformuoti aiškūs tikslų nustatymo ir įgyvendinimo mechanizmai. Dažniausiai būna paskirti netikslūs, nekonkretūs ir linkę keistis, pakitus politinei valdžiai šalyje, tikslai (Levy 1987; De Alessi 1995; Backx 2002).
- Dėl artimų saitų su valstybe ir valstybės atstovų kišimosi į VVI valdymą formuojasi ne tik biurokratinis požiūris į VVI veiklą, bet ir trukdoma priimti ekonomiškai naudingus sprendimus dažnai užleidžiant vietą politiniams niuansams.
- Valdant VVI yra taikomi konservatyvūs veiklos modeliai, kurie šiandieninėje perspektyvoje, didėjant globalizacijai, vykstant nuolatinei technologinei pažangai bei rinkos liberalizavimui, yra neadekvatūs ir neatitinka rinkos poreikių.

- Draudimas perleisti nuosavybę, akcijų kainos nebuvimas dažnai neatskleidžia tikrosios įmonės situacijos rinkoje ir per daug padidina įmonės efektyvumo rezultatus (Zeckhauser 2011).

Tiek empiriniai, tiek teoriniai įrodymai, pateikti daugumoje vadybos ir ekonomikos literatūros šaltinių teigia, kad aukščiau išdėstyti teiginiai yra teisingi, nepaisant šių tyrimų nepriėmimo populiariojoje spaudoje. Jau nuo 1980 m. vyrauja bendra nuostata, jog VVI nėra efektyviausias turto valdymo pavyzdys, todėl didžioji dalis VVI valdymo turėtų būti perduota į privačias rankas. Tačiau yra mokslininkų, kurie nepritarė šiam požiūriui (OECD 2003).

Remiantis Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos atliktos tarptautinės apklausos „Privatising State-Owned Enterprises, An Overview of Policies and Practices in OECD Countries“ rezultatais, VVI yra vertinamos kaip pranašesnės privačių įmonių atžvilgiu, nes:

- pasižymi didesniu veiklos pastovumu, ypač vertinant šių dienų dinamiškos ir greitai besikeičiančios aplinkos kontekste;
- yra labiau suinteresuotos teikti paslaugas, nesiorientuodamos tik į veiklos sąnaudų minimizavimą;
- turi daugiau galimybių plėtoti ilgalaikius, strategiškai svarbius investicinius projektus.

Valstybinėms įmonėms vadovauja skirtingi asmenys, kurie siekia tiek žmonių socialinės gerovės, tiek savo asmeninės naudos. Tuo tarpu, jei įmonę valdo privatus kapitalas, jis, priešingai, siekia tik pelno maksimizavimo tikslo (akcininkų nuosavybės augimo).

G. De Fraja (1993, 2006) ir P. Landeras (2006) suabejojo pagrindinių argumentų logika ir įrodė, kad valdžios nuosavybė yra ne tik nebūtinai mažiau produktyvi, bet kai kuriais atvejais net efektyvesnė. J. Vickers (2010) teigia, kad privati nuosavybė gali būti efektyvesnė konkurencinėmis sąlygomis, bet nebūtinai yra produktyvesnė rinkos sąlygomis. Taip pat šie mokslininkai teigia, kad net ir esant konkurencinėms sąlygoms rinkoje, viešojo kapitalo įmonės nėra savaime mažiau efektyvios nei privačios nuosavybės įmonės ir kad pati konkurencija yra esminis efektyvumo veiksnys, o ne įmonės nuosavybės forma ar kapitalo tipas. Teigiama, jog monopolinėse rinkose vienas iš svarbiausių veiksnių yra įmonių priežiūros ir reguliavimo politika.

Yra atlikta daug empirinių tyrimų, kurių metu yra lyginamas privataus ir viešojo kapitalo įmonių efektyvumas. Rezultatai yra negalutiniai. Pvz., L. De Alessi (1980, 1995), J. Bennett ir M. Johnson (1980), M. L. Starn, R. W. Poudier (1996), G. Bel, A. Costas (2006), M. J. Arcas, P. Bachiller (2010) pateikė daug atliktų tyrimų rezultatų, jog privataus kapitalo įmonės yra efektyvesnės nei viešojo kapitalo įmonės. Tuo tarpu, mokslininkai R. Millward ir F. Amatori (2011) nustatė, kad nėra sisteminių įrodymų, kad viešojo kapitalo įmonės yra mažiau rentabilios negu privataus kapitalo įmonės. B. Boyd ir R. Hoskisson (2010) sutinka su šia išvada.

Dar daugiau diskusijų mokslininkų tarpe sukelia mišrios nuosavybės valdymo formų našumo tyrimai, kuomet yra sujungiamas viešasis ir privatusis kapitalas. D. Bos (1991) pasiūlė teorinę diskusiją dėl mišraus kapitalo įmonių elgesio rinkoje. Viena vertus, viešasis kapitalas tokių įmonių struktūroje vaidina „ūkvedžio“ vaidmenį, tai reiškia, kad jis padeda kontroliuoti strateginį investuotoją įvairiuose projektuose, taip pat padeda laikytis rinkos drausmės. Kita vertus, mišrios nuosavybės egzistavimas gali iškelti į paviršių didžiausius viešojo ir privataus kapitalo valdymo trūkumus. Taigi, atsirandantis poveikis mišrios nuosavybės įmonių veiklai nėra pilnai ištirtas. Empiriniai duomenys yra riboti, todėl nepateikia tikslaus paaiškinimo. Mokslininkai A. E. Bordman ir A. R. Vining (1989) nustatė, kad mišrios nuosavybės kapitalo įmonės dažnai gali rodyti net blogesnius veiklos rezultatus nei 100 proc. viešojo kapitalo įmonės. Tai gali būti įtakota konfliktų tarp viešojo ir privataus kapitalo akcininkų. Jų išvada buvo patvirtinta I. G. Ehrlich atlikus teorinius ir empirinius našumo augimo tyrimus (1994). Kita vertus, M. Backx, M. Carney ir E. Gedajlovic (2002) ištyrė, kad oro vežėjai, valdomi mišraus kapitalo įmonių, rodo geresnius veiklos rezultatus nei vien viešuoju kapitalu valdomos aviakompanijos.

Atlikus literatūros analizę pastebėta, kad yra išskiriamos skirtingos mokslininkų nuomonės ir dėl efektyvaus oro uostų valdymo. B. Vasigh ir M. Haririan atliktas tyrimas (2003) įrodė, kad valstybės valdomi oro uostai pasiekia aukštesnį efektyvumo lygį šiuose rodikliuose: keleivių skaičius, tenkantis kilimo ir tūpimo takui; judėjimas per oro uosto vartus ir judėjimas per oro uosto kilimo ir tūpimo taką. Tačiau privataus sektoriaus valdomi oro uostai pasižymi didesniu finansiniu efektyvumu.

Sutarimo dėl efektyvios nuosavybės formos trūkumas nestebina, nes viešojo ir privataus kapitalo įmonių efektyvumas priklauso nuo valdymo ir institucinių susitarimų bei rinkos ir konkurencijos sąlygų, kuriomis veikia įmonės. Literatūroje teigiama, kad bendrovių valdyje skirtingos įmonių nuosavybės formos įkūnija ne tik skirtingus valdymo modelius, atsakomybę, bet ir ekonomines paskatas, kurios daro įtaką įmonės valdymo kokybei (Charkham 1996). Pvz., oro uostų sektoriuje, stambūs Kanados oro uostai priklauso Federalinei vyriausybei, bet oro uostus realiai valdo ilgalaikę nuomos sutartį su vyriausybe pasirašiusios komercinės įmonės. Dažniausiai, įmonės, valdomos privataus kapitalo, yra kontroliuojamos dominuojančių akcininkų, tuo tarpu, kitos įmonės turi išskaidytą nuosavybę ir yra veiksmingai kontroliuojamos savo vadovų. Svarbiausias klausimas būtų, kas valdo įmones ir daro joms didžiausią įtaką (Gorritz *et al.* 1996).

A. Advani ir S. Borins (2001) tyrė, kaip oro paslaugų kokybę įtakoja oro uostų nuosavybės forma, privatizavimo tikslas, konkurencija ir daugelis kitų veiksnių. Naudojant duomenis iš atliktos anketinės 201 oro uostų visame pasaulyje apklausos, tyrimas parodė, kad privatūs oro uostai teikia geresnės kokybės paslaugas. J. Airola ir S. Craig (2001) atliko tyrimą, kuris vienintelis aiškiai išnagrinėjo oro uostų valdymo formos poveikį jų veiklos efektyvumui. Remiantis 51 JAV oro uostų

duomenimis, yra išskiriamos dvi oro uostų valdymo formos: miesto valdomi oro uostai lyginami su oro uosto administracijos valdomais oro uostais. Jų rezultatai rodo, kad institucijų valdomi JAV oro uostai viršijo miestų valdomų oro uostų efektyvumą pagal technines galimybes. Pažymėtina, kad jų tyrimas naudoja tik vieną matavimo veiksni (orlaivių judėjimo skaičių), vertinant oro uostų efektyvumą. Kaip aiškiai nurodyta T. H. Oum, C. Yu and X. Fu (2003) tyrime, kitų veiksnių, tokių kaip komercinių paslaugų, nebuvimas suteikė tyrimo rezultatams vienašališkumo, nes yra nepakankamai įvertinamas oro uostų produktyvumas, sutelkiant dėmesį į pajamų generavimo galimybes ne tik iš aviacijos srities, bet ir iš verslo perspektyvų.

Atsižvelgiant į literatūroje pateikiamus privataus kapitalo ir valstybės valdomų įmonių bruožus, sudaryta 7 lentelė. Ji atspindi tai, kad privataus kapitalo naudojimas įmonių veikloje suteikia daugiau teigiamų savybių, lyginant su viešuoju kapitalu. Taip pat pastebima, kad mokslinėje literatūroje didesnė autorių dalis pasisako už valstybės įmonių privatizavimą. Kaip teigiama „New Direction Foundation“ parengtoje studijoje „The Privatisation Goldmine“ (2013), norint užtikrinti didžiausią valstybės valdomų įmonių efektyvumą, būtina jas perduoti privataus savininko nuosavybėn. Kitaip nei privačios įmonės, valstybės valdomos įmonės dažniausiai neturi bankroto rizikos – tai reiškia, kad, esant likvidumo problemoms, tam tikrais atvejais valstybė joms gali suteikti subsidijas. Tačiau ne visuomet tai yra teigiamas aspektas, nes valstybė dažnai neturi pakankamai lėšų oro transporto sektoriaus plėtrai, taip pat ES yra nuolatos griežtinamos valstybės pagalbos teikimo sąlygos ir taikomi apribojimai. Valstybės valdomų įmonių veikloje visuomet pasireiškia ir politiniai motyvai, o tai reiškia, kad gali būti siekiama skirtingų, kartais net tarpusavyje prieštaringų tikslų. Studija „The Privatisation Goldmine“ rodo, kad perduotų privačiam investuotojui valstybės įmonių produktyvumas išaugtų apie 19 proc. Tai lemia padidėjęs darbo našumas, išaugusios pardavimo pajamos, platesnės konkurencinės galimybės.

7 lentelė. Privataus kapitalo ir valstybės valdomų įmonių bruožai

Privataus kapitalo valdomos įmonės	Viešojo kapitalo valdomos įmonės
Orientacija į paslaugų teikimą, o ne į veiklos sąnaudų minimizavimą.	Reikalauja nuolatinės stebėsenos ir derybų.
Daugiau savarankiškumo bei efektyvumo reaguojant į didėjančią paklausą ir investicijų poreikį.	Neužtikrina geresnio paslaugų teikimo už mažesnę kainą.
Galimybė plėtoti ilgalaikius, strategiškai svarbius investicinius projektus.	Nėra suformuoti aiškūs tikslai ir jų įgyvendinimo mechanizmai.
Savininkų skaičiaus didinimas, lemiantis papildomo kapitalo pritraukimą.	Taikomi konservatyvūs veiklos modeliai.

Teikia geresnės kokybės paslaugas.	Sunkiai pritraukiamos naujos investicijos.
Įmonių efektyvumo didinimas.	Greito reagavimo į pasikeitusią rinkos situaciją stoka.
Finansų rinkos stiprinimas	
Valdžios įtakos rinkai mažinimas	
Konkurencingesnės aplinkos sukūrimas	

Šaltinis: sudaryta autorės

Išnagrinėjus oro uostų valdymo patirtį Europoje ir kituose žemynuose, daroma išvada, kad daugelyje valstybių yra stebimas dalinis arba 100 proc. privataus kapitalo investavimas į oro uostų valdymą, taip pat daug šalių planuoja skatinti šį procesą artimiausioje ateityje. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir įvardijus valstybės ir privataus kapitalo valdomų įmonių privalumus ir trūkumus, matoma, kad privataus kapitalo naudojimas, valdant oro uostus, turi daugiau teigiamų aspektų. Privataus kapitalo dalyvavimas oro uostų valdyme teigiamai veikia oro uosto investicijų pritraukimą, finansinį efektyvumą, operatyvesnį klientų aptarnavimą, efektyvesnį darbo organizavimą, geresnės kokybės paslaugų teikimą. Šios išvados padės išnagrinėti Lietuvoje taikomą oro uostų valdymo modelį ir įvertinti jo efektyvumą.

2. ORO UOSTŲ VALDYMAS LIETUVOJE

Lietuva, remiantis 2012–2013 m. pasauliniu konkurencingumo indeksu, užima 45 vietą (žr. 8 pav.) (The Global competitiveness report 2012–2013). Pasaulio konkurencingumo ataskaita (GCR) yra valstybių narių vertinimas, atsižvelgiant į aukščiausias ekonomikos augimo galimybes. Analizuojamos 144 šalių ekonomikos. Ataskaita yra grindžiama Pasauliniu konkurencingumo indeksu (GCI). Į indeksą yra įtraukiami duomenys apie šalių infrastruktūrą, sveikatos, švietimo sistemas, produktų ir darbo rinkų efektyvumą, technologijų plėtros lygį ir t. t. Klasifikacija yra atliekama remiantis viešai prieinamais duomenimis ir pokalbiais su verslo lyderiais.

8 paveikslas vaizduoja dešimt pasaulio valstybių, įvertintų aukščiausiu konkurencingumo indeksu, ir kitas pagrindines Europos valstybes.

Pozicija	Šalis	Pozicija	Šalis	Pozicija	Šalis	Pozicija	Šalis
1	Šveicarija	7	Jungtinės Valstijos	17	Belgija	41	Lenkija
2	Singapūras	8	Jungtinė Karalystė	21	Prancūzija	42	Italija
3	Suomija	9	YAR Honkongas	22	Liuksemburgas	45	Lietuva
4	Švedija	10	Japonija	27	Airija	47	Malta
5	Nyderlandai	12	Danija	34	Estija	49	Portugalija
6	Vokietija	16	Austrija	36	Ispanija	55	Latvija

8 pav. 2012–2013 m. Pasaulinis konkurencingumo indeksas

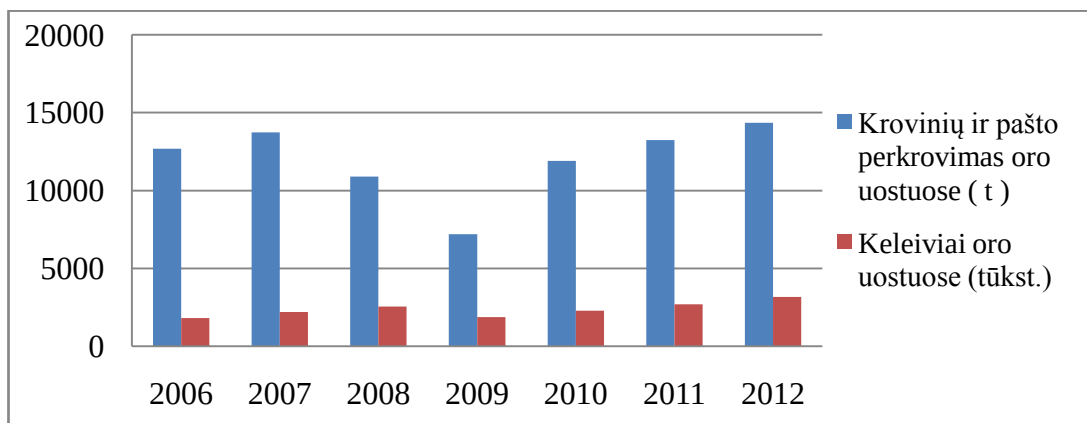
Šaltinis: Parengta pagal: The Global competitiveness report, 2012–2013, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Remiantis pateikta ataskaita, Lietuvoje yra teigiamai vertinamos sveikatos apsaugos ir pradinio išsilavinimo sistemos, aukštojo mokslo sistema ir makroekonominė šalies situacija, technologinis parengimas. Tačiau, kalbant apie verslo trukdžius Lietuvoje, dažniausiai buvo pabrėžiami šie punktai: biurokratinis valstybės valdymo organas, dideli mokesčiai, griežtos darbo taisyklės, painūs teisės aktai, reglamentuojantys mokesčių sistemą Lietuvoje, ribotos galimybės gauti finansavimą, korupcija. Visi šie aspektai yra susiję ne tik su bendru valstybės konkurencingumu kitų šalių atžvilgiu, tačiau šie aspektai įtakoja ir verslo subjektus. Tai yra neatsiejama ir nuo oro transporto konkurencingumo plėtojimo problemų Lietuvoje. Pagal oro transporto infrastruktūros efektyvumą Lietuva yra 86 iš 144 apklausoje dalyvavusių valstybių ir yra bendrai vertinama tik 4,2 balo iš 7. Todėl labai svarbu išnagrinėti oro uostų valdymą Lietuvoje, nes tai tiesiogiai įtakoja oro transporto infrastruktūros efektyvumą šalyje.

2.1. Oro transportas Lietuvoje

Lietuvos transporto sektorius yra viena perspektyviausių šalies ūkio šakų. Kaip teigia Susisiekimo ministerija ilgalaikėje (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategijoje, šalies transporto sistemos misija – užtikrinti nepertraukiamą visuomenės narių mobilumą ir prekių transportavimą, palaikant dinamišką šalies ūkio plėtrą, didinti Lietuvos ir išsiplėtusios ES konkurencinį pajėgumą tarptautinėse rinkose. Oro transportas užima reikšmingą vietą Lietuvos transporto sektoriuje. Keleivių ir krovinių vežimas oru yra vienas iš svarbiausių susisiekimo būdų tarp Lietuvos ir Europos, ypač Vakarų Europos, šalių bei kitų pasaulio valstybių. Naujoms valstybėms prisijungiant prie ES, laisvas prekių ir žmonių judėjimas lėmė didelį Europos aviacijos rinkos augimą. Augantis eismo intensyvumas reikalauja efektyvesnio oro uostų, keleivių srauto bei skrydžių valdymo, greitesnių ir kokybiškesnių paslaugų teikimo, todėl oro uostuose būtina nuolat diegti naujausias technologijas, modernizuoti ir plėsti infrastruktūrą. Šie sprendimai priklauso nuo šalyje taikomos oro uostų valdymo politikos.

Būtina pastebėti, kad įstojus į ES, išaugo keleivių ir krovinių skaičius. Pvz., keleivių srautai Tarptautiniame Vilniaus oro uoste augo iki 30 proc. per metus. 2003 m. buvo pervežta 720 tūkst. keleivių, 2005 m. – 1281 tūkst. keleivių. Taip pat bendra oro transporto rinka auga jau keletą metų iš eilės (žr. 9 pav.).



9 pav. Krovinių ir pašto perkrovimas oro uostuose, keleiviai oro uostuose

Šaltinis: Parengta pagal: Krovinių ir pašto perkrovimas oro uostuose (t), Keleiviai oro uostuose (tūkst.)
<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=2048&status=A>

Kaip matyti, krovinių ir keleivių augimą sulėtino tik 2008 m. įvykusi pasaulinė finansų krizė, nes, kaip jau buvo minėta ankščiau šiame darbe (žr. 1 pav.), oro transportas yra vienas iš labiausiai nuo ekonomikos ciklų priklausantis pramonės sektorius. Remiantis ankstesniais ekonomikos

nuosmukių pavyzdžiais, oro transporto paklausa greitai atsistato, t. y., kuo didesnis nuosmukis, tuo stipresnis augimas. Taigi, jau 2010 m. krovinių ir pašto siuntų kiekis viršijo 2007 m. rezultatus ir toliau nuolatos auga. Tokia pati situacija stebima ir keleivių, pervežamų oro transportu, rinkoje.

Šiuo metu Lietuvoje yra eksploatuojami trys pagrindiniai tarptautiniai oro uostai: tarptautinis Vilniaus oro uostas, Kauno aerouostas, tarptautinis Palangos oro uostas. Būtina aptarti kiekvieną iš šių oro uostų išsamiau. Tai padės apibendrinti visą Lietuvos oro uostų valdymo politiką.

2.1.1. Tarptautinis Vilniaus oro uostas

Šiuo metu esančioje Vilniaus oro uosto teritorijoje pirmasis terminalas buvo pastatytas 1932 m. Orlaiviai skrido reisu Varšuva–Vilnius–Ryga–Talinas. Antrojo pasaulinio karo metu oro uostas buvo naudojamas kaip karinis aerodromas. Šioje vietoje civilinis oro uostas pradėjo veikti nuo 1944 m. Valstybės įmonė „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“ savarankiška įmone tapo tik nuo 1991 m. Oro uosto steigėjas – Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerija. Tarptautiniame Vilniaus oro uoste šiuo metu dirba virš 300 darbuotojų (Tarptautinis Vilniaus oro uostas 2013).

Po įstojimo į ES, Vilniaus oro uostas buvo sparčiausiai augantis ir stambiausias oro uostas, įsikūręs vos 7 km nuo Lietuvos sostinės centro. Tačiau jau 2008 m. pabaigoje situacija ėmė keistis. Aptarnautų keleivių skaičiaus augimą sustabdė ekonominė krizė. Taip pat neigiamą poveikį padarė 2009 m. veiklą nutraukusi AB „flyLAL–Lithuanian Airlines“ ir aviakompanija „AirBaltic“, perkėlusį savo pagrindinę veiklą į Rygos oro uostą. Dėl šių priežasčių, tarptautiniame Vilniaus oro uoste buvo nutraukti skrydžiai 13 kryptų, lyginant su 2008 m. buvusiomis 28 kryptimis. Bendras 2009 m. skrydžių skaičius iš tarptautinio Vilniaus oro uosto sumažėjo beveik 45 proc., pervežtų keleivių skaičius – 35 proc. Tai įtakojo ir sumažėjusį tiesioginių skrydžių skaičių tarp Lietuvos miestų ir Europos sostinių bei kitų miestų, taip pat tiesiogines reguliarias oro susisiekimo kryptis, kurios teisės aktais yra pripažintos svarbiomis valstybei.

Kai kurios bendrovės susiklosčiusią situaciją Vilniaus oro uoste įvertino kaip galimybę – augo jų siūlomi skrydžių skaičiai, atsirado naujos kryptys bei nauji vežėjai. Jau 2009 m. pabaigoje oro bendrovė „AirBaltic“ atstatė kai kurias tiesiogines kryptis iš Vilniaus oro uosto. Taip pat 2011 m. atidaryta pigių skrydžių bendrovės „Wizzair“ bazė Lietuvoje. 2012 m. į Vilnių buvo perkelta didžioji dalis „Ryanair“ maršrutų: Briuselis, Lydsas, Liverpulis, Lutonas ir Oslas.

Šiuo metu beveik pusė Vilniaus oro uoste aptarnaujamų keleivių renkasi pigių skrydžių bendroves. Augantis keleivių skaičius įtakoja naujų darbo vietų kūrimą bei didina neaviacinės veiklos pajamas, tokias kaip automobilių stovėjimo aikštelės, prekyba ar maitinimas. Pateikiama Vilniaus oro uosto keleivių srautų augimo statistika su pigių skrydžių bendrovėmis (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Vilniaus oro uosto keleivių srautų augimo statistika

Metai	Tarptautinio Vilniaus oro uosto keleiviai
2010 (sausis – gruodis) prieš įžengiant į Lietuvą „Wizz Air“	1370000
2013 (sausis – rugpjūtis)	1800000

Šaltinis: <http://www.diena.lt/naujienos/vilnius/miesto-pulsas/wizz-air-atkirtis-vno-vadovui-pigiu-skrydziu-keleiviu-srautas-naudingas-lietuvai-415481#ixzz2g0RYM9pg>

2.1.2. Tarptautinis Kauno oro uostas

Kauno oro uostas buvo atidarytas 1988 m. liepos 1 d. sovietinei armijai priklausiusioje raketų bazės teritorijoje. Nuo 1988 m. „Aeroflot“ lėktuvai keleivius iš Kauno oro uosto skraidino į Charkovą, Kijevą, Maskvą, Odesą, Simferopolį, Šiaulius. 1994 m. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 242 suteiktas tarptautinio oro uosto statusas (Kauno aerouostas 2013).

Kauno oro uostas – Valstybės įmonė. Tai yra antras pagal aptarnaujamų keleivių ir krovinių skaičių oro uostas šalyje. 2008 m. Kauno oro uoste buvo stebimas keleivių sumažėjimas, kurį įtakojo 12 proc. sumažėjęs reguliariųjų skrydžių skaičius. Tačiau 2009 m. situacija šiek tiek stabilizavosi, kuomet aviakompanija „Ryanair“ padidino skrydžių skaičių bei aviakompanija „AirBaltic“ atidarė naują maršrutą Ryga–Kaunas–Ryga. Palyginti su 2008 m., 2009 m. reguliariųjų skrydžių iš Kauno oro uosto skaičius išaugo beveik 35 proc., tuo tarpu, visų skrydžių skaičiaus iš Kauno oro uosto augimas buvo tik apie 19 proc. Atitinkamai reguliariais reisais pervežtų keleivių skaičius padidėjo beveik 14 proc., o bendras keleivių skaičius – apie 11 proc. Viena iš prioritetinių Kauno oro uosto veiklos sričių yra pigių skrydžių keleivių poreikių patenkinimas.

Didelę įtaką oro uosto veiklai ir plėtrai padarė „Ryanair“ kompanijos dalies skrydžių perkėlimas į tarptautinį Vilniaus oro uostą. 2011 m. pavasarį pasikeitus Vilniaus oro uosto veiklos strategijai, „Ryanair“ aviakompanijos vadovai nutarė iš Kauno į Vilnių perkelti skrydžius į Milaną, Barseloną ir Paryžių. Kaip jau buvo minėta anksčiau šiame darbe, 2012 m. „Ryanair“ perkėlė ir šiuos maršrutus į sostinėje įsikūrusį oro uostą: Briuselis, Lydsas, Liverpulis, Lutonas, Oslas.

2012 m. oro uoste buvo aptarnauta 1628,7 t. aviacinių krovinių. Tai yra 16 kartų daugiau krovinių nei tarptautiniame Palangos oro uoste ir 2,9 kartų mažiau nei tarptautiniame Vilniaus oro uoste. 2013 m. sausio, vasario mėn. statistika rodo augantį krovinių skaičių (177,85 proc., 11,4 proc. atitinkamai), tačiau pervežamų keleivių skaičius krenta (–63,89 proc., –67,08 proc. atitinkamai).

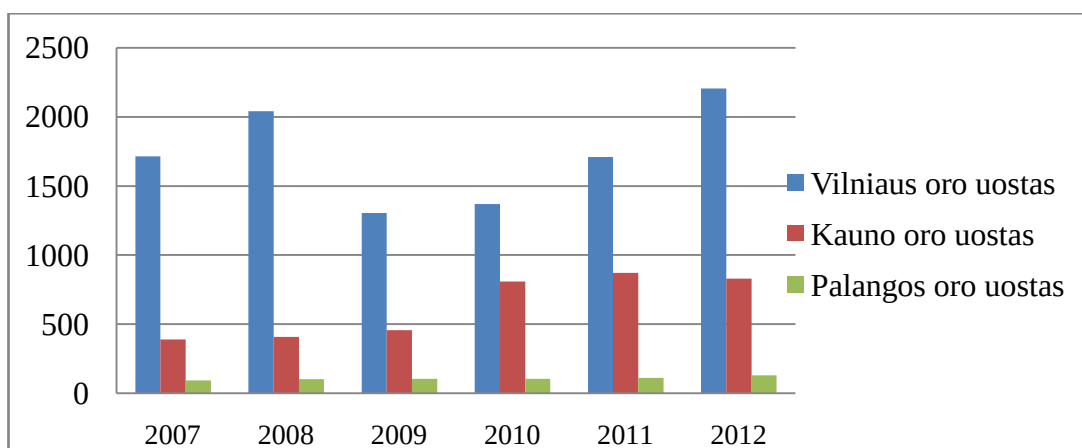
2.1.3. Tarptautinis Palangos oro uostas

Palangos oro uostas pradėjo vykdyti veiklą 1937 m. Tarptautinis Palangos oro uostas yra trečias pagal aptarnaujamų keleivių skaičių Lietuvoje oro uostas. Nuo 1993 m. oro uoste stebimas nuolatinis keleivių skaičiaus augimas. 2004 m. Lietuvai įstojus į ES, aptarnautų keleivių skaičius lyginant su 2003 m. išaugo daugiau kaip 60 proc. Oro uoste dirba virš 200 žmonių. Iš Palangos oro uosto vykdomi reguliarūs reisai į Kopenhagą, Oslą, Rygą, Maskvą (Tarptautinis Palangos oro uostas 2013).

Atsižvelgiant į 2008 m. pasaulį ištikusią finansų krizę, Palangos oro uostas per 2009 m. išlaikė stabilų skrydžių ir keleivių skaičiaus augimą. Palyginus su 2008 m., 2009 m. bendras reguliarių skrydžių iš Palangos oro uosto skaičius išaugo 43 proc., nors visų skrydžių augimas buvo apie 33 proc.

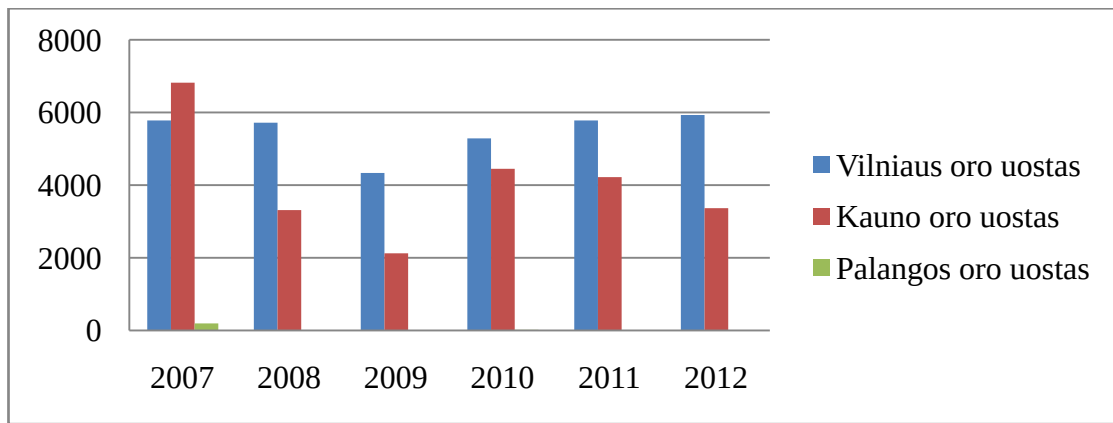
Nagrinėjant reguliariaisiais reisais pervežtų keleivių skaičių – išaugo apie 5,6 proc., o bendras keleivių skaičius – 1 proc. Šiuos rezultatus galėjo įtakoti padidėjęs aviakompanijų „SAS Scandinavian Airlines“ ir „Norwegian Air Shuttle“ skrydžių skaičius bei aviakompanijos „AirBaltic“ naujo maršruto į Rygą atidarymas.

Žvelgiant į bendrą oro uostų statistiką, pastebima, kad didžiausias keleivių ir krovinių srautas keliauja per tarptautinį Vilniaus oro uostą. Verta pastebėti, kad kai Vilniuje keleivių skaičius mažėjo, kituose oro uostuose keleivių skaičius augo. Aptarnautų keleivių Lietuvos oro uostuose duomenys pateikiami žemiau (žr. 10,11 pav.).



10 pav. Keleivių skaičius tarptautiniuose Lietuvos oro uostuose (tūkst.) (2007–2012 m.)

Šaltinis: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=2067&status=A>



11 pav. Krovinių ir pašto perkrovimas tarptautiniuose Lietuvos oro uostuose (t) (2007–2012 m.)

Šaltinis: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=2067&status=A>

Aptarti trys pagrindiniai tarptautiniai Lietuvos oro uostai. Toliau darbe bus nagrinėjamas šių oro uostų valstybinio valdymo modelis Lietuvoje.

2.2. Oro uostų valdymas Lietuvoje

Nagrinėjant bendrą oro uostų valdymo politiką Lietuvoje, būtina pastebėti, kad visi trys pagrindiniai Lietuvos oro uostai yra valstybės įmonės. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme (aktuali redakcija nuo 2012–01–01) teigiama, kad valstybės įmonė – iš valstybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Įmonės tikslas – teikti viešąsias paslaugas, gaminti produkciją ir vykdyti kitą veiklą, siekiant tenkinti viešuosius interesus. Valstybės įmonės savininko teises ir pareigas valstybė įgyvendina per vyriausybę arba jos įgaliotą valstybės valdymo instituciją. Šiuo atveju tai yra Susisiekimo ministerija. Oro uostai veiklą organizuoja vadovaujantis įstatais, strateginiu veiklos planu, valdymo struktūra bei kitais Susisiekimo ministerijos bei Civilinės aviacijos administracijos teisės aktais. Oro uostų veiklą reglamentuoja ES direktyvos, įgyvendinamos per nacionalinius teisės aktus, ES reglamentai, LR aviacijos įstatymas, LR Vyriausybės nutarimai, Susisiekimo ministro įsakymai, Civilinės aviacijos administracijos direktoriaus įsakymai.

Remiantis Tarptautinės oro uostų tarybos Europoje (ACI Europe) pateikta ataskaita, visi trys pagrindiniai Lietuvos oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus. Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius – savarankiškai veikiantis ūkio subjektas, kurio 100 proc. akcijų priklauso šalies valdžios institucijoms (Lietuvos atveju – Susisiekimo ministerijai), suskirstytas ir veikiantis pagal įprastą komercinę teisę. Taip pat, kaip jau buvo rašoma anksčiau

šiuo darbe, šios įmonės priklauso vyriausybei, todėl paprastai jų valdyba ir valdybos pirmininkai skiriami pačių vyriausybių, tačiau jos neturi daugumos apribojimų, kurie yra taikomi vyriausybės įstaigoms.

Jau keletą metų iš eilės skirtingos Lietuvos ir užsienio kompanijos atlieka tyrimų studijas dėl oro transporto plėtros galimybių Lietuvoje, taip pat buvo rengiami siūlymai dėl oro uostų valdymo modelio keitimo.

2010 m. Susisiekimo ministerijos užsakymu studiją atliko Danijos kompanija „Ramboll Group“. Šios studijos pagrindinė rekomendacija – Lietuvoje reikia statyti naują modernų oro uostą su patogiai išplėta infrastruktūra. Pastačius naują oro uostą, Kauno oro uostą reikėtų uždaryti. Vilniaus oro uostas toliau turėtų būti eksploatuojamas kaip regioninis oro uostas, tenkinantis verslo poreikius. Reguliarieji reisai iš šio oro uosto turėtų būti uždrausti, o esant reikalui jį galima naudoti kaip atsarginį. Palangos oro uostą reikėtų perduoti privataus kapitalo investuotojui. Teigiama, kad Kauno ir Vilniaus oro uostai turi esminių problemų, kurios yra lemiamos ir trukdo oro uostų plėtrai ateityje.

Pagrindinės studijos išvados:

- Oro transporto rinkoje stebima trijų oro uostų konkurencija tarpusavyje, kuri neatneša jokios naudos.
- Didžiausia konkurencija vyksta kovoje dėl valstybės investicijų, o ne dėl aptarnaujamų keleivių.
- Oro uostuose nėra identifikuojami atskirų klientų grupių poreikiai.
- Nekuriama bendra strategija.
- Darbuotojams trūksta valdymo ir užsienio kalbų žinių.
- Prastas oro uostų valdymo įvaizdis visuomenėje.

Studijoje teigiama, kad pagrindinė oro transporto problemų priežastis – valdymo problemos.

Valdymo problemos pastebimos visuose lygiuose:

- Lietuvos Respublika neturi patvirtintos vienos bendros oro uostų plėtojimo strategijos. Kiekviena vyriausybė vykdo skirtingą politiką.
- Atskira trijų oro uostų valdymo sistema skatina pridėtinės vertės nekuriančią konkurenciją dėl valstybinių investicijų.

2012 m. audito bendrovės „Ernst & Young“ atliktoje Lietuvos verslo tarptautinės plėtros galimybių studijoje „Aukštesnės pridėtinės vertės link“ buvo analizuojamas ir oro transportas šalyje. Viena iš blogiausiai vertinamų infrastruktūros sudedamųjų dalių Lietuvoje – oro transportas (109 vieta iš 142 Pasaulio konkurencingumo indekse). Studijoje teigiama, kad investuotojai, kuriems svarbios ne pačių oro uostų teikiamos paslaugos, bet šalies pasiekiamumas oro transportu, apilenkia Lietuvą dėl mažo tiesioginių skrydžių į Europos didžiuosius miestus skaičiaus. Oro

transportas pagal 2009–2011 m. pritrauktų investicijų procentinį vertės pokytį yra –94 proc. Taip pat pagal darbo jėgos našumo sektoriuje 2010–2011 m. indekso pokytį –7,3 balo. Remiantis šios analizės rezultatais, oro transporto sektorius turi vieną iš mažiausių potencialų pritraukti tiesiogines užsienio investicijas Lietuvoje. Taigi, ši studija taip pat akcentuoja, kad oro uostams Lietuvoje trūksta efektyvaus infrastruktūros valdymo, būtinas naujų skrydžių bendrovių pritraukimas.

2011 m. LR Seime buvo svarstomas Susisiekimo ministerijos siūlymas tobulinti Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostų valdymo modelį, pertvarkant valstybės įmones į akcines bendroves. Pakeitus oro uostų valdymo formą, jie ir toliau išliktų valstybės kontroliuojamomis įmonėmis. Lygiai taip pat prieš kelerius metus jau buvo pertvarkytos įmonės: „Lietuvos paštas“, „Lietuvos geležinkeliai“ ir kitos bendrovės. Pertvarkius įmones į akcines bendroves, buvo siūlomas ir delegavimo principo taikymas – valdymą perimtų viena iš kompanijų, kurios šiandien valdo 25, 30 ar 50 oro uostų visame pasaulyje (Lietuvos tarptautinius oro uostus ketinama pertvarkyti į akcines bendroves 2011).

Tarptautinė praktika rodo, kad valstybės įmonių statusą turintys oro uostai būna per mažai orientuoti į komercinę veiklą, todėl Europoje jie vis dažniau yra valdomi kaip akcinės bendrovės. Pertvarkius oro uostus, jų eksploatuojami žemės sklypai liktų valstybės nuosavybe, o infrastruktūra – aerodromai, specifinės paskirties pastatai ir įrenginiai – būtų investuojami formuojant naujų akcinių bendrovių įstatinį kapitalą. Buvo siekiama ateityje pritraukti privataus kapitalo, reikalingo jų plėtrai, investicijas, nes pastaruoju metu visi trys šalies tarptautiniai oro uostai dirbo nuostolingai. Susisiekimo ministerijos nuomone, nuostolingai oro uostų veiklai didelės įtakos turėjo dabartinis valdymo modelis, kuris neleidžia operatyviai priimti įmonės valdymui svarbių sprendimų, efektyviai organizuoti veiklą, lanksčiai valdyti įmonių turtą.

2011 m. vykusiam svarstyme Seime projektas nebuvo patvirtintas, o atiduotas tobulinimui. Šis pasiūlymas daugiau nebuvo svarstytas. Dauguma Seimo narių pasisakė prieš galimą akcijų perdavimą privačiam kapitalui, nors siūlyme buvo teigiama, kad pagrindinis akcijų paketas priklausytų valstybei, o dėl akcijų perdavimo privačiam kapitalui spręstų Seimas.

Oro uostų pertvarkymo į akcines bendroves klausimas buvo pradėtas analizuoti dar Ilgalaikėje Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės iki 2015 metų strategijoje (2002). Planavimo dokumente kaip viena iš priemonių, buvo pasiūlytas VI „Kauno aerouostas“, VI „Tarptautinis Palangos oro uostas“, VI „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“ pertvarkymas į akcines bendroves iki 2009 m. Strategijoje įvardijami šie pagrindiniai valstybės įmonių pertvarkymo į akcines bendroves privalumai:

- Galimybė greitai ir lanksčiai reaguoti į pasikeitusią rinkos situaciją, nedelsiant priimant būtinus sprendimus.
- Galimybė pritraukti investicijas.

- Didesnė bendrovės personalo atsakomybė ir suinteresuotumas, nes atsiranda galimybės diegti skatinimo programas.
- Nėra vyriausybinių apribojimų investicijoms: perkant naują techniką, skolinant, mažinant ar didinant įstatinį kapitalą.
- Galimybė diversifikuoti oro uosto veiklą, atsisakant nepelningų veiklos sričių.
- Vadybininkų ir kvalifikuotų specialistų skaičiaus didinimas.

Oro uostų studijoje buvo pastebėta, kad oro uostų pertvarkymas į akcines bendroves suteiktų daugiau kompetencijos valdymo organams (stebėtojų taryba, valdyba) ir leistų Susisiekimo ministerijai aktyviau dalyvauti įmonės valdyme. Taip pat oro uostams atsirastų galimybė būti kitų juridinių asmenų dalyviu, operatyviau ir efektyviau nuomoti savo turtą.

Galima dar pastebėti, kad oro uostų pertvarkymas į akcines bendroves leistų ateityje, esant atitinkamiems sprendimams, įtraukti į oro uostų valdymą privačius oro uostų operatorius dalies akcijų perleidimo būdu. Pažymėtina, kad pagal Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės 2009 m. gruodžio 23 d. valstybinio audito ataskaitą Nr. P2–20–23–24 „Valstybės įmonių valdymas“ valstybės įmonės teisinė forma yra atgyvenusi ir tokios juridinio asmens formos reikėtų atsisakyti.

Dar vienoje 2013 m. audito bendrovės „Ernst & Young“ ir ALG atliktoje studijoje analizuojamos trys galimos Lietuvos tarptautinių oro uostų valdymo alternatyvos. Pirma alternatyva – išlaikoma esama padėtis, antra – centralizuotas oro uostus valdančių valstybės įmonių veiklos koordinavimas, trečia – oro uostus valdančių valstybės įmonių jungimas, t. y., valstybės įmonės „Kauno aerouostas“ ir valstybės įmonės „Tarptautinis Palangos oro uostas“ reorganizavimas jungimo būdu – prijungiant prie valstybės įmonės „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“. Atliktoje studijoje pasiūlyta pasirinkti trečią alternatyvą. Sujungus tarptautinius Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostus, atsirastų viena įmonė, kurios pagalba būtų tikslingiau planuojamos investicijos oro uostų infrastruktūrai modernizuoti, tikslingiau nustatomi konkretūs rinkliavų už naudojimąsi oro uostu dydžiai, geriau užtikrinamas turimų išteklių ir pajėgumų naudojimas, įmonės finansinis stabilumas, taip pat sumažėtų veiklos sąnaudos – apie 1,2 mln. Lt per metus, darbuotojų skaičius – apie 5 proc. ir administracinė našta (Sujungusi oro uostus taupys 1,2 mln. Lt 2013).

Būtent šis sprendimas ir buvo priimtas. Šiuo metu Seimui jau yra pateiktas įstatymo projektas. Kyla klausimas, ar oro uostų valdymo modelis, kuris bus priimtas, išspręs šiuo metu egzistuojančias oro uostų valdymo problemas ir padės pritraukti reikalingas naujas investicijas bei naujas aviakompanijas, nes oro uostai ir toliau priklausys valstybei, todėl, iš esmės, tarptautinių oro uostų valdymo modelis Lietuvoje liks nepakitęs.

Tarptautinio Vilniaus oro uosto vadovas G. Almantas teigia, kad „du oro uostai vienas šalia kito, kaip Vilniaus ir Kauno, neturi ekonominės prasmės, nes pritraukia to paties segmento keleivius. Jei tai būtų privatus verslas, tektų svarstyti, ar naudoti abu oro uostus. Greičiausiai vienas

būtų uždarytas.“ Taigi, oro uosto vadovas pripažįsta, kad oro uostų valdymas, kuomet visi sprendimai priklauso nuo valstybės ir jį valdančios institucijos nėra visuomet naudingiausi ir efektyviausi. Kaip kad, Susisiekimo ministerijos leidimas „Ryanair“ perkelti dalį skrydžių į Vilniaus oro uostą. Kaip teigė Kauno meras A. Kupčinskas: „Susisiekimo ministerija dar prieš kelis metus sutarė, kad Kaunas turi būti pigių skrydžių oro uostas, o Vilnius – daugiau prestižinių, tačiau ministerijos politika pasikeitė“. Šis pavyzdys rodo oro uostų valdymo politikos nestabilumą. Dėl to, šiuo metu Kauno oro uoste mažėja keleivių srautas ir terminalo patalpų nuomininkų pajamos.

Šios atliktos oro uostų studijos, siūlyti Susisiekimo ministerijos įstatymų projektai, atsakingų asmenų teiginiai leidžia daryti išvadą, kad šiuo metu egzistuojantis oro uostų valstybinis valdymo modelis Lietuvoje nėra konkurencingas ir neskatina oro transporto plėtros šalyje. Šią prielaidą patvirtina ir pateiktos finansinės oro uostų ataskaitos per pastaruosius 2009–2012 m. Visi trys pagrindiniai tarptautiniai Lietuvos oro uostai 2009–2011 m. dirbo nuostolingai (žr. 9 lentelę). Tik 2012 m. buvo gautas teigiamas metinis rezultatas.

9 lentelė. Tarptautinių Lietuvos oro uostų finansiniai rezultatai

Metai	Tarptautinis Vilniaus oro uostas	Kauno aerouostas	Tarptautinis Palangos oro uostas
2009 m.	–17010000	–2785194	–86121
2010 m.	–9308026	–1707377	–94761
2011 m.	–2371305	–626034	–468684
2012 m.	628110	142864	161395

Šaltinis: Tarptautinio Vilniaus oro uosto, Kauno aerouosto, Tarptautinio Palangos oro uostų pelno (nuostolių) ataskaitos 2009-2012 m.

Nagrinėjant oro uostų finansines ataskaitas, būtina pastebėti, kad oro uostai, teikdami su oro uostų veikla susijusias paslaugas, gauna aviacinės ir neaviacinės veiklos pajamas:

- Aviacinės veiklos pajamos – oro uosto rinkliavos ir pajamos, gaunamos už antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimą.
- Neaviacinės veiklos pajamos – nenaudojamų pastatų/patalpų/žemės nuoma, reklamos paslaugos, komunalinės paslaugos, teikiamos oro uoste veikiančioms įmonėms, bei kitos veiklos pajamos.

Pateikta 10 lentelė rodo, kiek įmonės uždirbo pajamų per 2010–2012 m. laikotarpį bei, kiek procentų pajamų sudarė ne iš aviacinės veiklos gautos pajamos. Taip pat yra pateikiamas rodiklis, kiek ne iš aviacinės veiklos gautų pajamų tenka vienam keleiviui. Tai suteikia galimybę palyginti

oro uostus tarpusavyje. Matoma, kad daugiausia neaviacinės veiklos pajamų, tenkančių vienam keleiviui, 2010–2012 m. laikotarpiu gavo tarptautinis Vilniaus oro uostas. Antroje vietoje, pagal gautus rezultatus yra Kauno oro uostas, tačiau tai yra įtakota mažų aviacinės veiklos pajamų. Tarptautinis Palangos oro uostas gauna mažiausiai neaviacinės veiklos pajamų, tenkančių vienam aptarnautam keleiviui. 2012 m. iš neaviacinių paslaugų Vilniaus oro uostas uždirbo 8,84 Lt, Kauno oro uostas – 8,60 Lt, Palangos oro uostas – 5,72 Lt, tenkančių vienam keleiviui. Atlikus tarptautinių Lietuvos oro uostų neaviacinių veiklos pajamų, tenkančių vienam keleiviui, lyginamąją analizę su kitais Europos oro uostais, pastebima, kad rodikliai yra labai žemi. Pvz., tarptautinis Talino oro uostas 2012 m. uždirbo 27,93 Lt, privatus Glazgo oro uostas – 42,6 Lt neaviacinės veiklos pajamų, tenkančių vienam aptarnautam oro uosto keleiviui.

10 lentelė. Tarptautinių Lietuvos oro uostų pajamos 2010–2012 m.

	Tarptautinis Vilniaus oro uostas	Kauno oro uostas	Tarptautinis Palangos oro uostas
2010 m.			
PAJAMOS (Lt)	54230000,00	8170000,00	4508937,00
Neaviacinės veiklos pajamos (Lt)	12635211,00	4558548,00	642424,00
Neaviacinės veiklos pajamos / Keleiviai	9,20	5,63	6,26
2011 m.			
PAJAMOS (Lt)	48335888,00	9684000,00	4967201,00
Neaviacinės veiklos pajamos (Lt)	17158894,00	6272345,00	684208,00
Neaviacinės veiklos pajamos / Keleiviai	10,02	7,19	6,16
2012 m.			
PAJAMOS (Lt)	51712677,00	10061000,00	5509947,00
Neaviacinės veiklos pajamos (Lt)	19524369,00	7143310,00	733523,00
Neaviacinės veiklos pajamos / Keleiviai	8,84	8,60	5,72

Šaltinis: Tarptautinio Vilniaus oro uosto, Kauno oro uosto, Tarptautinio Palangos oro uostų pelno (nuostolių) ataskaitos 2009-2012 m.

Nagrinėjant pasaulinę tendenciją, matoma, kad bendrose oro uostų pajamose neaviacinių pajamų dalis auga, o aviacinių pajamų dalis mažėja. „Ramboll Group“ atliktoje Lietuvos oro uostų

studijoje teigiama, kad nors Vilniaus, Kauno, Palangos oro uostai ir gauna pajamas iš neaviacinės veiklos, tačiau aiškios strategijos, kaip jas galima būtų padidinti, neturi.

Nagrinėjant šią problemą, būtina suprasti, kad neaviacinių oro uostų pajamų uždirbimas didžiausia dalimi priklauso nuo patrauklumo verslui, o patrauklumas verslui yra susijęs su:

- Keleivių srautais ir skrydžių apimtimis.
- Aiškiu teisiniu pagrindu verslo plėtrai oro uosto teritorijoje.
- Kryptinga strategija, siekiančia maksimalaus oro uostų teritorijos ir patalpų panaudojimo papildomoms pajamoms generuoti.

Taigi, pateikta finansinių ataskaitų analizė patvirtina prieš tai darbe nagrinėtų kitų suinteresuotų asmenų ir atliktų užsienio kompanijų tyrimų prielaidą, kad Lietuvoje nėra tinkamai organizuojamas valstybinis oro uostų valdymas.

2.3. Problemos formulavimas

Mokslinės problemos formulavimas yra siejamas su baigiamojo darbo tema. Darbo objektas yra tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelis Lietuvoje. Atlikus Lietuvos ir užsienio šalių mokslinės literatūros, antrinių duomenų analizes, siekiant išnagrinėti oro uostų valdymo patirtį Europoje ir likusiame pasaulyje, apžvelgus dažniausiai taikomus oro uostų valdymo modelius bei plačiau išnagrinėjus Lietuvoje taikomą oro uostų valstybinio valdymo modelį, buvo suformuluota pagrindinė darbo problema, kurią sudaro šie elementai:

- Mokslinėje literatūroje autoriai išskiria skirtingus oro uostų nuosavybės valdymo modelius ir nėra vieningos mokslininkų nuomonės dėl efektyviausios oro uostų valdymo formos.
- Mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad norint užtikrinti didžiausią valstybės valdomų įmonių efektyvumą, būtina jas perduoti privataus savininko nuosavybėn.
- Remiantis mokslinės literatūros, antrinių duomenų, teisės aktų analizėmis Lietuvoje nėra tinkamai organizuojamas valstybinis oro uostų valdymas.

Siekiant toliau darbe ištirti, koks oro uostų valdymo modelis yra efektyviausias ir kaip galima būtų tobulinti šiuo metu Lietuvoje egzistuojantį valstybinį oro uostų valdymo modelį, būtina atlikti statistinę lyginamąją Lietuvos tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio analizę su kitais Europos oro uostų valdymo modeliais.

3. ORO UOSTŲ STATISTINĖ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Siekiant įvertinti tarptautinių Lietuvos oro uostų valstybinio valdymo efektyvumą, būtina juos palyginti su kitų šalių oro uostų rodikliais. Šiame darbe bus atliekama Lietuvos ir Europos oro uostų duomenų statistinė lyginamoji analizė. Prieš pradedant lyginamąją analizę, buvo nustatytos prielaidų sąlygos ir būtina pabrėžti, kad jos buvo vienodos visiems oro uostų valdymo modeliams ir tai leido juos tarpusavyje palyginti. Tyrime nagrinėjami oro uostai buvo atrinkti pagal jų valdymo modelį bei oro uostų dydį. Taip pat pasirinktų Europos oro uostų aptarnautų keleivių skaičius bei lėktuvų judėjimas yra artimas tarptautinių Lietuvos oro uostų rezultatams.

Taikoma oro uostų valdymo modelių klasifikacija yra parengta, atsižvelgiant į tarptautinės oro uostų tarybos Europoje (ACI Europe) pateiktą ataskaitą. Oro uostai atitinka šias pagrindines oro uosto operatoriaus nuosavybės valdymo kategorijas:

1. Oro uosto operatorius priklauso viešajam sektoriui
 - 1.1. Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis
 - 1.2. Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius
2. Mišraus kapitalo nuosavybės oro uosto operatorius
 - 2.1. Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų
 - 2.2. Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų
3. Privačios nuosavybės oro uosto operatorius
 - 3.1. Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius

Antrasis šiame tyrime naudojamas oro uostų atrankos kriterijus – oro uostų dydis. „Oro uosto dydis“ terminas turi keletą reikšmių. Šiame tyrime taikomas Federalinės aviacijos administracijos sąvokos apibrėžimas. Organizacija naudoja šį terminą klasifikuojant viešojo naudojimo oro uostus. Oro uostų dydis skirstomas į pagrindinius oro uostus, kurie aptarnauja daugiau nei 10000 keleivių per metus ir į nepagrindinius – aptarnauja nuo 2500 iki 10000 keleivių per metus.

Pagrindiniai oro uostai gali būti dar klasifikuojami į:

1. Mažas oro uostas – aptarnauja daugiau nei 10000, bet mažiau kaip 0,05 proc. šalies metinio oro transportu aptarnautų keleivių skaičiaus.
2. Mažas pagrindinis oro uostas – aptarnauja 0,05–0,25 proc. šalies metinio oro transportu aptarnautų keleivių skaičiaus.
3. Vidutinis pagrindinis oro uostas – aptarnauja 0,25–1 proc. šalies metinio oro transportu aptarnautų keleivių skaičiaus.
4. Didelis pagrindinis oro uostas – aptarnauja daugiau nei 1 proc. šalies metinio oro transportu aptarnautų keleivių skaičiaus.

Pagal šią bendrą klasifikaciją Lietuvos oro uostuose yra taikomas korporatizuoto viešojo oro uosto operatoriaus valdymo modelis. Kaip buvo minėta anksčiau šiame darbe, korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius – savarankiškai veikiantis ūkio subjektas, kurio 100 proc. akcijų priklauso šalies valdžios institucijoms, suskirstytas ir veikiantis pagal įprastą komercinę teisę. Taip pat visi Lietuvos oro uostai priklauso ketvirtajam oro uostų dydžio klasifikavimo punktui – dideli pagrindiniai oro uostai, aptarnaujantys daugiau nei 1 proc. šalies metinio oro transportu aptarnautų keleivių skaičiaus. 2012 m. tarptautinis Vilniaus oro uostas aptarnavo 70 proc. visų Lietuvos oro transporto keleivių, Kauno oro uostas – 26 proc., Palangos oro uostas – 4 proc.

Šiame tyrime, siekiant ištirti tarptautinių Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostų efektyvumą, trijų pagrindinių Lietuvos oro uostų duomenys yra lyginami su kitais Europos oro uostais, atitinkančiais skirtingas oro uosto operatoriaus valdymo formas. Tyrime yra pateikiama išsami šešiolikos nagrinėjamų Europos oro uostų informacija. Duomenys buvo gauti iš pateiktų oficialių metinių oro uostų ataskaitų. Tyrimui pasirinkti oro uostai yra nurodyti 11 lentelėje.

11 lentelė. Tyrime lyginami Europos oro uostai

Oro uosto operatorius	Valdymo modeliai	Oro uostai	Oro uostų dydis (2012 m. šalies metinio oro transportu aptarnautų keleivių skaičiaus procentas)
Oro uosto operatorius priklauso viešajam sektoriui	1. Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis	Prancūzija – Strasbourg International Airport Prancūzija – Marseille Provence Airport Belgija – Ostend–Bruges International Airport	1,2 % 6,15 % 1,11 %
	2. Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius	Lietuva – Vilnius International Airport Lietuva – Kaunas Airport Lietuva – Palanga International Airport Latvija – Riga International Airport	70 % 26 % 4 % 99 %
Mišraus kapitalo nuosavybės oro uosto operatorius	1. Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Lenkija – Katowice International Airport Danija – Rotterdam The Hague Airport Italija – Milan Bergamo Airport	11,71 % 4,80 % 7,66 %
	2. Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Malta – Malta International Airport Vengrija – Budapest Liszt Ferenc International Airport UK – Birmingham Airport	100 % 100 % 4,40 %

Privačios nuosavybės oro uosto operatorius	1. Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius	Albanija – Tirana International Airport Nene Tereza	100 %
		Makedonija – Skopje Alexander the Great Airport	100 %
		Kipras – Larnaca International Airport	70,50 %

Šaltinis: Sudaryta autorės

Mokslininkai teigia, kad oro uosto efektyvumas priklauso nuo konkurencijos politikos ir reguliavimo sistemos, kurioje privatizuoti oro uostai veikia. Privatizavimas didina ekonominį veiksmingumą, jeigu jis skatina verslą sumažinti išlaidas ir padidinti našumą (Vasigh *et al.* 1996). Šiame darbe taikomas tyrimas atsakys į klausimą, koks oro uosto operatoriaus valdymo modelis įtakoja didžiausią oro uosto rodiklių efektyvumą.

Mokslinėje literatūroje yra aprašomi įvairūs oro uostų veiklos efektyvumo vertinimo metodai. Mokslininkai išskiria šiuos keturis pagrindinius vertinimo būdus: rodiklių analizę, regresinę analizę, duomenų apsupties analizę (DEA) ir bendras gamybos veiksnių produktyvumas (TFP). Šiame darbe atliekamas empirinis tyrimas remiasi rodiklių ir regresine analizėmis:

- Rodiklių analizė – šis metodas yra vienas iš pirmųjų, kuris gali būti naudojamas oro uostų sektoriuje, siekiant įvertinti oro uostų veiklą.
- Regresinė analizė – tiria priklausomo kintamojo įtaką mažiausiai vienam nepriklausomam kintamajam. Šis metodas dažniausiai yra naudojamas išmatuoti kelių egzogeninių (t. y. parametrų, kurių reikšmės nustatomos už modelio ribų) kintamųjų santykį ir jų poveikį oro uostų našumo, efektyvumo ir pelningumo rodikliams.

Prieš pateikiant duomenis, būtina pabrėžti, kad yra taikomos tam tikros tyrimo išimtys: apimties ekonomika, kainų strategija, reguliavimo pagrindas ir verslo tikslai, kurie yra skirtingi, priklausomai nuo oro uosto operatoriaus valdymo formos.

Oro uostų veiklos rezultatai yra svarbi oro uostų lyginamoji priemonė, kuri gali būti taikoma įvairiems tikslams, pvz., išoriniam ir vidiniam oro uostų palyginimui ir jų veiklos įvertinimo modeliavimui. Šiame tyrime oro uostų duomenys yra lyginami dviejuose efektyvumo srityse: veiklos ir finansų. Tyrime naudojami finansiniai oro uostų duomenys apima veiklos pajamas, išlaidas ir pelną. Veiklos rodiklius sudaro: metinis keleivių ir lėktuvų judėjimas. Veiklos efektyvumas yra susijęs su duomenimis, kurie atspindi įvesties ir išvesties kombinacijas. Oro uostuose esančių lėktuvų stovėjimo vietų skaičius bei kilimo ir tūpimo tako plotas (kvadratiniais metrais) yra vertinami kaip įvesties duomenys. Aptarnautų keleivių skaičius bei lėktuvų judėjimas yra vadinami išvesties duomenimis.

Šiame tyrime pirmiausia yra analizuojami skirtingų oro uostų operatorių valdymo modelių veiklos efektyvumo rodikliai:

- aptarnautų keleivių skaičius per lėktuvų stovėjimo vietų skaičių;
- aptarnautų keleivių skaičius per kilimo ir tūpimo tako plotą;
- lėktuvų judėjimas per lėktuvų stovėjimo vietų skaičių;
- lėktuvų judėjimas per kilimo ir tūpimo tako plotą (žr. 7 priedą).

Analizuojami 2010–2012 m. duomenys. Norint palyginti penkių pagrindinių oro uostų operatorių valdymo modelių operacijų efektyvumą šiame darbe taikyta dispersinė analizė. Dispersinė analizė – statistinis metodas, naudojamas tyrimų rezultatams, kurie priklauso nuo skirtingų vienu metu veikiančių faktorių, išanalizuoti. Dispersinės analizės metu nustatomi svarbiausi faktoriai ir įvertinamas jų poveikis matuojamam kintamajam. Dispersinė analizė, arba F kriterijus, mokslinėje literatūroje yra žymima sutrumpintai ANOVA (Analysis of Variance). Šis kriterijus naudojamas hipotezėms apie dviejų ar daugiau populiacijų vidurkius tikrinti. Tuo atveju, kai lyginami dviejų populiacijų vidurkiai, naudojamas t kriterijus, o kai lyginami daugiau kaip dviejų populiacijų vidurkiai – F kriterijus. Šio tyrimo metu lyginamas penkių oro uostų operatorių valdymo modelių efektyvumas, todėl buvo taikytas F kriterijus.

Dispersinės analizės ANOVA kriterijaus F–statistika visiems penkiems oro uostų valdymo modelių efektyvumo vertinimo elementams patenka į hipotezės apie vidurkių lygybę kritinę atmetimo sritį ($p < 0,05$) (žr. 7 priedą). Tai reiškia, kad oro uostų operacijų valdymo efektyvumas statistiškai reikšmingai skiriasi.

Norint nustatyti, kuriuose oro uostuose yra efektyviausias valdymas, atliekamas palyginimas grupių viduje, nes F kriterijus nesuteikia galimybės palyginti atskirų populiacijų vidurkių tarpusavyje. Šiuo atveju, tai neatsako į klausimą, koks oro uostų operatoriaus valdymo modelis užtikrina didžiausią veiklos efektyvumą. Tokiu atveju toliau tyrime privalome naudoti kriterijus, kurie leistų palyginti visų populiacijų vidurkius tarpusavyje. Tokie kriterijai vadinami vidurkių daugybinių palyginimų (Post Hoc) kriterijais. Vienas iš tokių kriterijų yra LSD kriterijus. Mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad LSD kriterijus yra pats liberaliausias – dažniausiai randa patikimus vidurkių skirtumus. Toliau tyrime yra naudojamas Post–Hoc LSD kriterijus, kurį taikant identifikuojami oro uostai, kuriuose vidutiniai operacijų atlikimo efektyvumo rodikliai statistiškai reikšmingai skiriasi.

Analizės metu nustatyta, kad visų oro uostų (išskyrus Tirana, Skopje, Larnaka ir Strasbourg, Marseille, Ostend–Bruges oro uostus, kurių $p = 0,296 > 0,05$) operacijų valdymo efektyvumo rodiklio „Aptarnautų keleivių skaičius / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius“ vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes kriterijaus tikimybė $p < 0,05$ (žr. 8 priedą). Tai rodo, jog tik Tirana, Skopje, Larnaka ir Strasbourg, Marseille, Ostend–Bruges oro uostų aptarnautų keleivių skaičiaus ir

oro uostų lėktuvų stovėjimo vietų santykio rodikliai yra panašūs ir reikšmingo vidurkių skirtumo nėra. Likusių oro uostų aptarnautų keleivių skaičiaus ir oro uostų lėktuvų stovėjimo vietų santykis reikšmingai skiriasi ir didžiausios šio rodiklio reikšmės yra Katowice, Rotterdam, Milan Bergamo (182070) ir Malta, Budapest, Birmingham (151280) oro uostuose, o mažiausias rodiklis – Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostuose (54019) (žr. 9 priedą). Taigi, atlikus pirmojo rodiklio analizę, matoma, kad daugiausia aptarnautų keleivių, tenkančių oro uostų lėktuvų stovėjimo vietų skaičiui, yra oro uostuose, kur viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų bei oro uostuose, kur privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų. Mažiausias rodiklio efektyvumas yra pastebimas oro uostų operatorių valdymo modelyje, kur vyrauja korporatizuotas viešasis oro uosto operatoriaus valdymas (žr. 9 priedą).

Nagrinėjant antrąjį oro uostų veiklos efektyvumo rodiklį „Aptarnautų keleivių skaičius / Kilimo ir tūpimo tako plotas“ nustatyta, kad visų oro uostų (išskyrus Malta, Budapest, Birmingham ir Katowice, Rotterdam, Milan Bergamo oro uostus, kurių $p = 0,461 > 0,05$) operacijų valdymo efektyvumo rodiklio vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes kriterijaus tikimybė $p < 0,05$ (žr. 8 priedą). Tai rodo, jog tik Malta, Budapest, Birmingham ir Katowice, Rotterdam, Milan Bergamo oro uostų keleivių skaičiaus ir oro uostų kilimo ir tūpimo tako ploto santykio rodikliai yra panašūs ir reikšmingo vidurkių skirtumo nėra. Tuo tarpu, likusių oro uostų aptarnautų keleivių skaičiaus ir oro uostų kilimo ir tūpimo tako ploto santykis reikšmingai skiriasi ir didžiausios šio rodiklio reikšmės yra Malta, Budapest, Birmingham (23,588) ir Katowice, Rotterdam, Milan Bergamo (22,989) oro uostuose, o mažiausias rodiklis – Strasbourg, Marseille, Ostend–Bruges oro uostuose (12,392) (žr. 10 priedą). Taigi, geriausi veiklos efektyvumo rodiklio „Aptarnautų keleivių skaičius / Kilimo ir tūpimo tako plotas“ duomenys gauti oro uostuose, kur privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų, bei oro uostuose, kur viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų. Prasčiausi rezultatai yra oro uostuose, kur viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis (žr. 10 priedą).

Nagrinėjant trečiąjį oro uostų veiklos efektyvumo rodiklį „Lėktuvų judėjimas / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius“ nustatyta, kad visų oro uostų (išskyrus Malta, Budapest, Birmingham ir Strasbourg, Marseille, Ostend–Bruges oro uostus, kurių $p = 0,664 > 0,05$) operacijų valdymo efektyvumo rodiklio vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes kriterijaus tikimybė $p < 0,05$ (žr. 8 priedą). Tai rodo, jog tik Malta, Budapest, Birmingham ir Strasbourg, Marseille, Ostend–Bruges oro uostų lėktuvų judėjimo ir lėktuvų stovėjimo vietų skaičiaus santykio rodikliai yra panašūs ir reikšmingo vidurkių skirtumo nėra. Tuo tarpu, likusių oro uostų lėktuvų judėjimo ir lėktuvų stovėjimo vietų skaičiaus santykis reikšmingai skiriasi ir didžiausia šio rodiklio reikšmė yra Katowice, Rotterdam, Milan Bergamo oro uostuose (2196,2), o mažiausias rodiklis – Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostuose (783,37) (žr. 11 priedą). Taigi, geriausi veiklos efektyvumo

rodiklio „Lėktuvų judėjimas / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius“ duomenys gauti oro uostuose, kur viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų. Mažiausias rodiklio efektyvumas yra pastebimas oro uostų operatorių valdymo modelyje, kur vyrauja korporatizuotas viešasis oro uosto operatoriaus valdymas (žr. 11 priedą).

Nagrinėjant ketvirtąjį oro uostų veiklos efektyvumo rodiklį „Lėktuvų judėjimas / Kilimo ir tūpimo tako plotas“ nustatyta, kad visų oro uostų (išskyrus Tirana, Skopje, Larnaka ir Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostus, kurių $p = 0,781 > 0,05$) operacijų valdymo efektyvumo rodiklio vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes kriterijaus tikimybė $p < 0,05$ (žr. 8 priedą). Tai rodo, jog tik Tirana, Skopje, Larnaka ir Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostų lėktuvų judėjimo ir kilimo ir tūpimo tako ploto santykio rodikliai yra panašūs ir reikšmingo vidurkių skirtumo nėra. Tuo tarpu, likusių oro uostų lėktuvų judėjimo ir kilimo ir tūpimo tako ploto santykis reikšmingai skiriasi ir didžiausia šio rodiklio reikšmės yra Katowice, Rotterdam, Milan Bergamo oro uostuose (0,2773), o mažiausias rodiklis – Tirana, Skopje, Larnaka oro uostuose (0,2092) (žr. 12 priedą). Taigi, geriausi veiklos efektyvumo rodiklio „Lėktuvų judėjimas / Kilimo ir tūpimo tako plotas“ duomenys gauti oro uostuose, kur viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų. Mažiausias rodiklio efektyvumas yra pastebimas oro uostų operatorių valdymo modelyje, kur yra visiškai privatizuotas oro uosto operatorius (žr. 12 priedą).

Atlikus penkių oro uostų operatoriaus valdymo modelių veiklos efektyvumo analizę, naudojama tokia pati dispersinės analizės ANOVA kriterijaus F–statistika visiems penkiems oro uostų valdymo modeliams, siekiant palyginti jų finansinės veiklos rodiklius. Yra analizuojami skirtingų oro uostų operatorių valdymo modelių finansinės veiklos efektyvumo rodikliai:

- oro uosto pajamos per lėktuvų stovėjimo vietų skaičių;
- oro uosto pajamos per kilimo ir tūpimo tako plotą;
- oro uosto išlaidos per lėktuvų stovėjimo vietų skaičių;
- oro uosto išlaidos per kilimo ir tūpimo tako plotą (žr. 13 priedą).

Analizuojami 2010–2012 m. duomenys. Dispersinės analizės ANOVA kriterijaus F–statistika visiems penkiems oro uostų finansinio efektyvumo vertinimo elementams patenka į hipotezės apie vidurkių lygybę kritinę atmetimo sritį ($p < 0,05$) (žr. 13 priedą). Taigi, galima teigti, kad oro uostų finansinės veiklos rodikliai statistiškai reikšmingai skiriasi. Norint nustatyti, kuriuose oro uostuose finansinės veiklos rodikliai yra didžiausi, atliekamas palyginimas grupių viduje. Tam tikslui taikomas Post–Hoc LSD kriterijus, kurio pagalba identifikuojami oro uostai, kuriuose vidutiniai finansiniai rodikliai statistiškai reikšmingai skiriasi.

Nagrinėjant pirmąjį oro uostų finansinės veiklos efektyvumo rodiklį „Oro uosto pajamos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius“ nustatyta, kad visų oro uostų (išskyrus Tirana, Skopje, Larnaka ir Strasbourg, Marseille, Ostend–Bruges oro uostus, kurių $p = 0,059 > 0,05$) finansinio efektyvumo

rodiklio vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes kriterijaus tikimybė $p < 0,05$ (žr. 14 priedą). Tai rodo, jog tik Tirana, Skopje, Larnaka ir Strasbourg, Marseille, Ostend–Bruges oro uostų pajamų ir oro uostų lėktuvų stovėjimo vietų santykio rodikliai yra panašūs ir reikšmingo vidurkių skirtumo nėra. Tuo tarpu, likusių oro uostų pajamų ir oro uostų lėktuvų stovėjimo vietų skaičiaus santykis reikšmingai skiriasi ir didžiausia šio rodiklio reikšmė yra Malta, Budapest, Birmingham oro uostuose (10979699), o mažiausias rodiklis – Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostuose (1392593) (žr. 15 priedą). Taigi, geriausi finansinės veiklos efektyvumo rodiklio „Oro uosto pajamos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius“ duomenys gauti oro uostuose, kur privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų. Mažiausias rodiklio efektyvumas yra pastebimas oro uostų operatorių valdymo modelyje, kur yra korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius (žr. 15 priedą).

Nagrinėjant antrąjį oro uostų finansinės veiklos efektyvumo rodiklį „Oro uosto pajamos / Kilimo ir tūpimo tako plotas“ nustatyta, kad visų oro uostų (išskyrus Tirana, Skopje, Larnaka ir Katowice, Rotterdam, Milan Bergamo oro uostus, kurių $p = 0,524 > 0,05$) finansinio efektyvumo rodiklio vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes kriterijaus tikimybė $p < 0,05$ (žr. 14 priedą). Tai rodo, jog tik Tirana, Skopje, Larnaka ir Katowice, Rotterdam, Milan Bergamo oro uostuose pajamų ir oro uostų kilimo ir tūpimo tako ploto santykio rodikliai yra panašūs ir reikšmingo vidurkių skirtumo nėra. Tuo tarpu, likusių oro uostų pajamų ir oro uostų kilimo ir tūpimo tako ploto santykis reikšmingai skiriasi ir didžiausia šio rodiklio reikšmė yra Malta, Budapest, Birmingham oro uostuose (1712), o mažiausias rodiklis – Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostuose (375,94) (žr. 16 priedą). Taigi, geriausi finansinės veiklos efektyvumo rodiklio „Oro uosto pajamos / Kilimo ir tūpimo tako plotas“ duomenys gauti oro uostuose, kur privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų. Mažiausias rodiklio efektyvumas yra pastebimas oro uostų operatorių valdymo modelyje, kur yra korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius (žr. 16 priedą).

Nagrinėjant trečiąjį oro uostų finansinės veiklos efektyvumo rodiklį „Oro uosto išlaidos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius“ nustatyta, kad visų oro uostų finansinio efektyvumo rodiklio vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes kriterijaus tikimybė $p < 0,05$ (žr. 14 priedą). Didžiausia šio rodiklio reikšmė yra Malta, Budapest, Birmingham oro uostuose (7800128), o mažiausias rodiklis – Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostuose (1399607) (žr. 17 priedą). Taigi, geriausi finansinės veiklos efektyvumo rodiklio „Oro uosto išlaidos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius“ duomenys gauti oro uostuose, kur privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų. Mažiausias rodiklio efektyvumas yra pastebimas oro uostų operatorių valdymo modelyje, kur yra korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius (žr. 17 priedą).

Nagrinėjant ketvirtąjį oro uostų finansinės veiklos efektyvumo rodiklį „Oro uosto išlaidos / Kilimo ir tūpimo tako plotas“ nustatyta, kad visų oro uostų (išskyrus Strasbourg, Marseille, Ostend–Bruges ir Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostus, kurių $p = 0,082 > 0,05$) finansinio efektyvumo rodiklio vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, nes kriterijaus tikimybė $p < 0,05$ (žr. 14 priedą). Tai rodo, jog tik Strasbourg, Marseille, Ostend–Bruges ir Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostuose išlaidų ir oro uostų kilimo ir tūpimo tako ploto santykio rodikliai yra panašūs ir reikšmingo vidurkių skirtumo nėra. Likusių oro uostų išlaidų ir oro uostų kilimo ir tūpimo tako ploto santykis reikšmingai skiriasi ir didžiausia šio rodiklio reikšmė yra Malta, Budapest, Birmingham oro uostuose (1216), o mažiausias rodiklis – Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos oro uostuose (377,8) (žr. 18 priedą). Taigi, geriausi finansinės veiklos efektyvumo rodiklio „Oro uosto išlaidos / Kilimo ir tūpimo tako plotas“ duomenys gauti oro uostuose, kur privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų. Mažiausias rodiklio efektyvumas yra pastebimas oro uostų operatorių valdymo modelyje, kur yra korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius (žr. 18 priedą).

Taigi, atlikus penkių oro uostų valdymo modelių analizę, buvo aptarti visi aštuoni rodikliai, analizuojantys veiklos ir finansinį oro uostų valdymo efektyvumą:

- Oro uosto aptarnautų keleivių skaičius / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.
- Oro uosto aptarnautų keleivių skaičius / Kilimo ir tūpimo tako plotas.
- Oro uosto aptarnautų lėktuvų skaičius / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.
- Oro uosto aptarnautų lėktuvų skaičius / Kilimo ir tūpimo tako plotas.
- Oro uosto pajamos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.
- Oro uosto pajamos / Kilimo ir tūpimo tako plotas.
- Oro uosto išlaidos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.
- Oro uosto išlaidos / Kilimo ir tūpimo tako plotas.

Norint šiuos duomenis susisteminti ir pateikti išvadas, koks oro uostų operatoriaus valdymo modelis yra efektyviausias, yra pateikiamos dvi lentelės (12,13 lentelė). Šios lentelės rodo, kokie oro uostai atitinka rodiklių analizės metu gautus didžiausius rezultatus, todėl jiems buvo suteiktas „+“ ženklas. Oro uostams, kurie tam tikro rodiklio analizėje atitiko mažiausią rezultatą, suteiktas „–“ ženklas.

Gauti rezultatai rodo (12 lentelė), jog vertinant veiklos efektyvumą skirtinguose oro uostų valdymo modeliuose, pagal operacijų efektyvumą geriausi rezultatai buvo gauti Katowico, Roterdamo, Milano Bergamo oro uostuose. Visi šie oro uostai yra valdomi oro uostų operatoriaus, kurį sudaro miršus kapitalas. Didžioji dalis akcijų priklauso viešajam sektoriui. Blogiausi rezultatai

buvo gauti Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos tarptautiniuose oro uostuose. Šie oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo sektoriaus oro uosto operatoriaus.

12 lentelė. Oro uostų veiklos efektyvumas

	Tirana International Airport, Skopje Airport, Larnaka Airport	Malta International Airport, Budapest International Airport, Birmingham Airport	Katowice International Airport, Rotterdam Airport, Milan Bergamo Airport	Strasbourg International Airport, Marseille Airport, Ostend–Bruges International Airport	Vilnius International Airport, Kaunas Airport, Palanga International Airport, Riga International Airport
Aptarnautų keleivių skaičius / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius		+	+		-
Aptarnautų keleivių skaičius / Kilimo ir tūpimo tako plotas		+	+	-	
Lėktuvų judėjimas / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius			+		-
Lėktuvų judėjimas / Kilimo ir tūpimo tako plotas	-		+		

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant finansinės veiklos efektyvumą skirtinguose oro uostų valdymo modeliuose (13 lentelė), pagal finansinį efektyvumą geriausi rezultatai buvo gauti Maltos, Budapešto, Birminghamo tarptautiniuose oro uostuose. Visi šie oro uostai yra valdomi oro uostų operatoriaus, kurį sudaro miršus kapitalas. Didžioji dalis akcijų priklauso privačiam sektoriui. Blogiausi rezultatai, kaip ir veiklos efektyvumo vertinime, buvo gauti Vilniaus, Kauno, Palangos, Rygos tarptautiniuose oro uostuose. Šie oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo sektoriaus oro uosto operatoriaus.

13 lentelė. Oro uostų finansinės veiklos efektyvumas

	Tirana International Airport, Skopje Airport, Larnaka Airport	Malta International Airport, Budapest International Airport, Birmingham Airport	Katowice International Airport, Rotterdam Airport, Milan Bergamo Airport	Strasbourg International Airport, Marseille Airport, Ostend–Bruges International Airport	Vilnius International Airport, Kaunas Airport, Palanga International Airport, Riga International Airport
Oro uosto pajamos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius		+			-
Oro uosto pajamos / Kilimo ir tūpimo tako plotas		+			-

Oro uosto išlaidos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius		+			-
Oro uosto išlaidos / Kilimo ir tūpimo tako plotas		+			-

Šaltinis: sudaryta autorės

Atliktas tyrimas parodė, kad veiklos efektyvumo atžvilgiu, geriausiai funkcionuoja oro uostai, kur didžioji dalis akcijų priklauso viešajam sektoriui. O didžiausias finansinis efektyvumas yra stebimas oro uostuose, kur didžioji dalis akcijų priklauso privačiam sektoriui. Taigi, abiem atvejais dalyvauja tiek viešasis, tiek privatus kapitalas. Šis atliktas tyrimas patvirtina ir ankščiau mokslinėje literatūroje sutinkamą nuomonę, kad valstybės valdomi oro uostai pasiekia aukštesnį efektyvumo lygį šiuose rodikliuose: keleivių skaičius, tenkantis kilimo ir tūpimo takui; lėktuvų judėjimas per oro uosto kilimo ir tūpimo tako plotą. Tačiau privataus sektoriaus valdomi oro uostai pasižymi didesniu finansiniu efektyvumu (Vasigh *et al.* 2003).

Atlikta mokslinės literatūros ir antrinių duomenų analizė teigia, kad šiuo metu egzistuojantis oro uostų valstybinio valdymo modelis Lietuvoje nėra konkurencingas ir neskatina oro transporto plėtros šalyje. Taigi, atlikus statistinę lyginamąją Europos oro uostų valdymo modelių analizę, nustatyta, kad Lietuvos oro uostų valdymo modelis tiek veiklos, tiek finansinio efektyvumo atžvilgiu atitinka prasčiausius rezultatus iš visų penkių šiame tyrime analizuojamų oro uostų operatoriaus valdymo modelių. Todėl daroma išvada, kad būtina keisti šiuo metu taikomą valstybinį oro uostų valdymo modelį.

Toliau šiame darbe yra pateikiamas planas, kaip Lietuvoje egzistuojantį oro uostų valstybinio valdymo modelį galima būtų tobulinti bei pritaikyti kitų šalių oro uostų valdymo modeliuose.

4. ORO UOSTŲ VALSTYBINIO VALDYMO MODELIO TOBULINIMAS

Atlikus statistinį lyginamąjį Lietuvos tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio ir kitų Europos oro uostų valdymo formų tyrimą, buvo padaryta išvada, kad Lietuvoje taikomas oro uostų valdymo modelis yra neefektyvus, o rodiklių duomenys atitinka prasčiausius rezultatus, todėl tokį valdymo modelį būtina keisti. Geriausi rezultatai buvo gauti oro uostuose, kurie yra valdomi mišraus kapitalo. Atliktas tyrimas parodė, kad veiklos efektyvumo atžvilgiu, geriausiai funkcionuoja oro uostai, kur didžioji dalis akcijų priklauso viešajam sektoriui, o didžiausias finansinis efektyvumas yra stebimas oro uostuose, kur didžioji dalis akcijų priklauso privačiam sektoriui. Tai reiškia, kad norint užtikrinti efektyvią oro uostų veiklą, būtina sujungti tiek viešąjį, tiek privatųjį kapitalą ir jų teikiamą naudą. Šis modelis yra vadinamas Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (toliau VPSP).

4.1. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė

Kaip teigiama Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaitoje „Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas“ (2008) viešojo ir privataus sektorių partnerystė tampa vis svarbesniu veiksnio kiekvienos valstybės ekonomikoje, nes šių projektų metu privataus kapitalo bendrovės, naudodamos savo lėšas ir patirtį, gali teikti viešąsias paslaugas, pagerinti jų kokybę bei sukurti viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turtą, o strateginė nuosavybė priklauso viešajam sektoriui taip užtikrinant kontrolę ir ilgalaikį viešųjų paslaugų teikimą. Šiuo metu nėra vieningos VPSP savokos. VPSP galima apibrėžti kaip viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, kuris pagrįstas ilgalaikėmis sutartimis, kurios metu privatus sektorius teikia tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoja šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą (Valstybinio audito ataskaita 2008).

ES šalys per pastaruosius 20 m. yra įgyvendinusios 1340 VPSP projektų, kurių vertė yra daugiau kaip 253 mlrd. eurų. Remiantis statistiniais duomenimis, daugiausia VPSP projektų ES yra įgyvendinusi Didžioji Britanija, kuriai tenka daugiau kaip pusė visų valstybės ir privataus kapitalo bendradarbiavimo sutarčių. Kitos valstybės, kuriose sudaroma daugiausia VPSP sutarčių yra Ispanija, Prancūzija, Vokietija, Italija ir Portugalija. Daugiausiai VPSP projektų Europoje vykdoma transporto srityje. Tai sudaro daugiau nei 70 proc. visų darbų (VPSP projektų įgyvendinimo gairės 2013).

Plėtojant VPSP projektus, įgyvendinančios institucijos gali susidurti su šiomis problemomis:

- Struktūrinės kliūtys. Daugelyje šalių didelė viešojo sektoriaus atsakomybės ir funkcijų dalis perduota regioninei ir vietos valdžiai. VPSP plėtrai reikalingų struktūrų steigimas atima daug laiko ir reikalauja aktyvaus centrinės valdžios dalyvavimo bei paramos.

- Teisinės kliūtys. Atsakomybę už viešųjų paslaugų teikimą reglamentuojanti teisės aktų sistema paprastai būna sudėtinga ir griežta. Todėl šalims dažnai tenka keisti, pritaikyti teisės aktus, kad paskatintų VPSP atsiradimą.

- Politinės kliūtys. Ne tik politinis pasipriešinimas, bet ir politinis abejingumas gali tapti partnerystės plėtros kliūtimi. Be aiškiai išreikštos politinės valios ir paramos, siekio ir įsipareigojimo gerinti viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą viešojo sektoriaus inercija VPSP požiūriu bus sunkiai įveikiama (Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų vadovas 2013).

Išnagrinėjus Tarptautinės bendrijos dokumentus, pastebėta, kad kiekviena valstybė taiko skirtingas VPSP formas. Nors valstybių nacionaliniai teisės aktai reglamentuoja kelių VPSP formų taikymo pasirinkimą, tačiau dažniausiai įgyvendinamos šios dvi:

- Koncesija – ilgalaikė sutartis, pagal kurią privatus sektorius teikia tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoja šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą, o pagrindinės koncesininko pajamos gaunamos iš galutinių vartotojų, kuriems teikiamos paslaugos. Strateginė nuosavybė priklauso viešajam sektoriui taip užtikrinant kontrolę ir ilgalaikį viešųjų paslaugų teikimą.

- VPSP forma – pagrindinę privataus partnerio pajamų dalį sudaro reguliarūs viešojo sektoriaus mokėjimai. Šios VPSP formos pavadinimas gali skirtis, tačiau dažniausiai ji įvardijama kaip Privati finansinė iniciatyva.

Taigi, atsižvelgus į galimas kliūtis, ypač politines, susijusias su valdžios atstovų nesutikimu perduoti strateginės reikšmės nacionaliniam saugumui turinčių įmonių nuosavybę privačiam investuotojui, plėtojant VPSP projektus oro uostų valdymo modeliuose, kuomet oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus, bei oro uostų valdymo modelių veiklos ir finansinio efektyvumo analizės metu gautus rezultatus, šiame tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio, kuomet oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus, tobulinimo plane yra siūloma taikyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formą – oro uostus perduoti valdyti privačiam investuotojui pagal koncesijos sutartį, strateginę nuosavybę paliekant viešajam sektoriui taip užtikrinant kontrolę ir ilgalaikį viešųjų paslaugų teikimą.

Oro uostai, kuriuose rekomenduojama taikyti šį tobulinimo planą:

- Oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus.
- Susiduriama su veiklos organizavimo, infrastruktūros valdymo problemomis.
- Mažas finansinis efektyvumas.

- Įmonės savininkė – valstybė neturi pakankamai lėšų investuoti į oro uostų infrastruktūros gerinimą bei plėtrą.
- Oro transporto sektorius turi vieną iš mažiausių potencialų pritraukti tiesiogines vietas ir užsienio investicijas.
- Per maža orientacija į komercinę veiklą.
- Prastas oro transporto įvaizdis visuomenėje.
- Per mažas personalo suinteresuotumas. Nėra vykdomos skatinimo programos.

Atsižvelgiant į šiuos oro uostus, kuriuose yra siūloma taikyti oro uostų valstybinio valdymo tobulinimo planą, toliau darbe yra plačiau nagrinėjama siūloma taikyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės forma – oro uostus perduoti valdyti privačiam investuotojui pagal koncesijos sutartį, strateginę nuosavybę paliekant viešajam sektoriui taip užtikrinant kontrolę ir ilgalaikį viešųjų paslaugų teikimą.

4.2. Oro uostų valdymo koncesijos modelis

Prieš pateikiant oro uostų valdymo modelio, kuomet oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus ir yra susiduriama su aukščiau išvardintomis problemomis, tobulinimo planą, būtina pateikti sąlygas, kuriomis remiantis privalo būti sudaromas oro uostų valdymo modelis, pasirašius koncesijos sutartį. Šios sąlygos yra parengtos, remiantis šiame darbe atlikta mokslinės literatūros, antrinių duomenų, teisės aktų, atsakingų institucijų siūlomų įstatymų projektų nuostatomis ir atliktos statistinės lyginamosios analizės rezultatais bei teigiama užsienio šalių praktika, kuriose yra sėkmingas plėtojamas oro uostų valdymas pagal koncesijos sutartį, pvz.: Albanijos, Bulgarijos, Ispanijos, Kroatijos, Prancūzijos, Šveicarijos, Vokietijos oro uostuose.

1. Kandidatai turi atitikti šias sąlygas:

- Turi turėti patirties oro uostų valdyme. Oro uostų valdymas turi būti perduotas kompanijai, kuri yra šios srities specialistė. Tai pati svarbiausia sąlyga, perduodant oro uostų valdymą pagal koncesijos modelį.
- Būti sėkmingai įgyvendinę ir (arba) įgyvendina koncesijos projektus.
- Projekto reikalavimus atitinkantis įstatinis kapitalas.
- Pastaruosius 3 m. stebima pelninga įmonės veikla.
- Aplinkos apsaugos sistema oro uostų valdymo srityje.
- Kokybės valdymo sistema oro uostų valdymo srityje.

2. Aiškiai įvardinti koncesijos tikslai:

- Patvirtinta viena bendra oro uostų plėtojimo strategija visam koncesijos terminui.

- Užtikrinama pelninga oro uosto veikla.
- Užtikrinami stabilūs ekonominio augimo ir užimtumo rodikliai.
- Vidutinis metinis aptarnaujamų keleivių ir krovinių srauto prieaugis – 7 proc.
- Pritrauktos naujos aviakompanijos.
- Neaviacinių pajamų augimas.
- Infrastruktūros modernizacija ir rekonstrukcija, kuri padės aptarnauti didesnę keleivių ir krovinių srautą, didesnius orlaivius.
- Naujų darbo vietų sukūrimas. Personalo skatinimo programos.
- Oro transporto sektoriaus įvaizdžio gerinimas visuomenėje.
- Teigiamai išnaudojama oro uosto geografinė situacija.

3. Koncesijos trukmė pasirenkama atsižvelgiant į galimą investicijų atsipirkimo laikotarpį. Vidutinė trukmė – 20 m. su galimybe sutartį pratęsti dar 5 m. Jei oro uostai nereikalauja kapitalinio infrastruktūros objektų remonto, o tik atnaujinimo, tokiu atveju didžioji dalis lėšų būtų skiriama oro uostų veiklai plėtoti.

4. Suteikiančioji institucija – Susisiekimo ministerija.

Atsižvelgiant į „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų vadovas“ ir Valstybinio audito ataskaitoje „Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas“ pateiktas išvadas ir rekomendacijas bei remiantis teigiama užsienio šalių praktika, kuriose yra plėtojamas oro uostų valdymas pagal koncesijos sutartį, pateikiami siūlomo koncesijos modelio išskirtinumo bruožai, kurie leistų užtikrinti sėkmingą projekto įgyvendinimą:

1. Konkurse privalo dalyvauti mažiausiai dvi privataus kapitalo kompanijos. Tai sudarys efektyvią konkurenciją tarp rinkos dalyvių. Būtina pastebėti, kad, atsižvelgiant į tarptautinę praktiką, net 36 proc. koncesijos sutarčių yra pasirašomos dalyvaujant tik vienam konkurso dalyviui. Tai rodo nepakankamos konkurencijos buvimą ir mažina suteikiančiosios institucijos galimybes derėtis dėl geresnių sutarčių sąlygų. Taip pat partnerystės sąlygos turi užtikrinti kuo didesnę partnerių suinteresuotumą dalyvauti konkurse ir paskatinti didesnę konkurenciją bei motyvaciją siūlyti efektyvesnius sprendimus.

2. Suteikiančioji institucija neturi mokėti koncesijos atlygio koncesininkui. Koncesijos atlygis turėtų būti mokamas tik tais atvejais, kai koncesininko veikla yra ekonomiškai neatsiperkanti, galutiniams vartotojams teikiamos socialinės lengvatos. Kadangi šiuo atveju, koncesijos sutartis yra pasirašoma dėl oro uostų valdymo, atlygis neturėtų būti mokamas, nes koncesininkas pajamas gaus iš oro uosto veiklos ir taip bus kompensuojamos jo investicijos į oro transporto infrastruktūros plėtrą.

3. Koncesijos atveju privatus partneris moka atlygį viešajam sektoriui už suteiktą teisę naudotis turtu ir gauti pajamas iš jo veiklos. Tai skatintų koncesininką efektyviai organizuoti veiklą

oro uostuose, nes nuo to priklausytų jo atlygis. Koncesininkas privalėtų viešajam sektoriui mokėti nuomos mokesį, pervesti 1 proc. pajamų į valstybės biudžetą bei mokėti pelno mokesį. Atlygis nustatytas vadovaujantis teigiama praktika.

4. Būtina sutartyje tiksliai apibrėžti rizikos pasidalijimą. Svarbiausia sąlyga – turto savininkė koncesijos metu ir po jos, įskaitant renovuotus ir naujai pastatytus objektus, išlieka valstybė. Sutartyje privalo būti numatyta viešojo subjekto teisė kontroliuoti koncesininko prisiimamas rizikas. Taip būtų užtikrinama, jog valstybės turtas yra efektyviai valdomas.

5. Būtina nustatyti koncesininkų atsakomybę už koncesijos sutartimi priimtų įsipareigojimų nevykdymą. Jei investuotojas nevykdys sutarties sąlygų arba ją nutrauks, tokiu atveju yra numatytos kasmetinės banko garantijos valstybei, o investuotojui už sutarties sąlygų nevykdymą būtų taikomos nuobaudos, kurios gali siekti 5 mln. eurų. Tai galioja abiejų šalių sutarčių nevykdymo ar netinkamo vykdymo atvejais.

6. Privalo būti tinkamai užtikrinama perduoto koncesininkams turto priežiūra ir remontas. Tai reiškia, kad pirmiausia turi būti sudaryta nuomos teise valdomo ir naudojamo turto draudimo sutartis. Draudimo sutarties naudos gavėjas – valstybės institucija, o išmoka privalo būti panaudota turtui atstatyti. Be to, koncesininkas visuomet pateikia sutarties vykdymo garantiją. Tai taip pat užtikrina, kad koncesininkas tinkamai vykdys sutartį, priešingu atveju garantija užtikrintų žalos viešajam subjektui atlyginimą.

7. Koncesininkui turi būti nustatyta prievolė teikti koncesijos sutarčių vykdymo ataskaitas, numatant tokių ataskaitų privalomą auditą. Tai padėtų užtikrinti, kad sutartyje numatyti įsipareigojimai yra vykdomi, o nevykdymo atveju būtų laikomasi sutartyje numatytų priemonių.

8. Būtina sudaryti detales sutarčių nuostatas, skirtas apsaugoti vartotojų teises. Sutartyje būtina reglamentuoti teikiamų paslaugų kokybę, kainą, paslaugų tęstinumą garantuojančias nuostatas.

9. Isteigti profesionalią ir metodinę pagalbą VPSP projektams teikiantį subjektą. Privalo būti įsteigta organizacija, kurioje dirbtų ne tik vietos valdžios atstovai, bet ir privataus sektoriaus ekspertai, bankininkai, buhalteriai, teisininkai ir viešųjų pirkimų specialistai (valstybės tarnyba). Taip pat organizacijoje privalo dirbti specialistai iš skirtingų sektorių, pvz.: švietimo, sveikatos apsaugos, transporto, gynybos, IT ir renovacijos. Organizacija VPSP klausimais konsultuotų ir teiktų visapusę metodinę pagalbą ne tik viešojo, bet ir privataus sektoriaus subjektams, aiškindama dalyvavimo tokiuose projektuose taisykles ir taip skatindama privataus sektoriaus susidomėjimą juose dalyvauti.

Atsižvelgus į aukščiau išvardintus punktus, pateikiamas oro uostų valdymo modelio, kuomet oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus ir yra susiduriama su skyriaus pradžioje minimomis problemomis, tobulinimo projektas pagal taikomą viešojo ir privataus sektorių

partnerystės formą – oro uostus perduoti valdyti privačiam investuotojui pagal koncesijos sutartį. Šis projektas iliustruoja tris pagrindines oro uostų valdymo pagal koncesijos sutartį šalis ir rodo jų tarpusavio santykį (žr. 12 pav.). Pateiktas modelis demonstruoja, jog oro uostų valdymo pagal koncesijos sutartį projektas susideda iš trijų pagrindinių dalių: projekto savininko, projekto įgyvendinimo, projekto finansavimo. Būtina plačiau paaiškinti kiekvieną iš jų bei kokie procesai yra organizuojami iki koncesijos sutarties pasirašymo.

Oro uosto savininkė yra valstybė. Ji perduoda atitinkamas funkcijas, susijusias su koncesijos įgyvendinimu ir užtikrinimu, įgaliotai institucijai. Šiuo atveju pagal savo kompetenciją ir įgaliojimus tai būtų Susisiekimo ministerija. Su šia institucija pirmiausia turi būti suderinta ir parengta galimybių studija ir partnerystės projektas. Parengtus dokumentus įvertina Finansų ministerija. Institucija yra atsakinga už projekte nurodytas finansines sąlygas ir rizikos paskirstymą tarp partnerystės projekto šalių. Susisiekimo ministerija, gautą Finansų ministerijos išvadą ir siūlomą įgyvendinti partnerystės projektą bei galimybių studiją teikia Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų komisijai. Komisija, išnagrinėjusi dokumentus, teikia siūlymą vyriausybei. Sprendimą dėl partnerystės projekto įgyvendinimo priima vyriausybė. Vyriausybei priėmus sprendimą dėl partnerystės projekto įgyvendinimo, Susisiekimo ministerija vykdo pirkimą, reikalingą partnerystės projektui įgyvendinti, parengia partnerystės sutarties projektą, teikia jį Finansų ministerijai ir derasi su viešojo pirkimo dalyviais. Su konkurso nugalėtoju (–ais) pasirašoma trišalė sutartis dėl VPSP projekto įgyvendinimo: Susisiekimo ministerija – konkursą nugalėjusi įmonė (–ės) – naujai įsteigta partnerystės projekto įmonė.

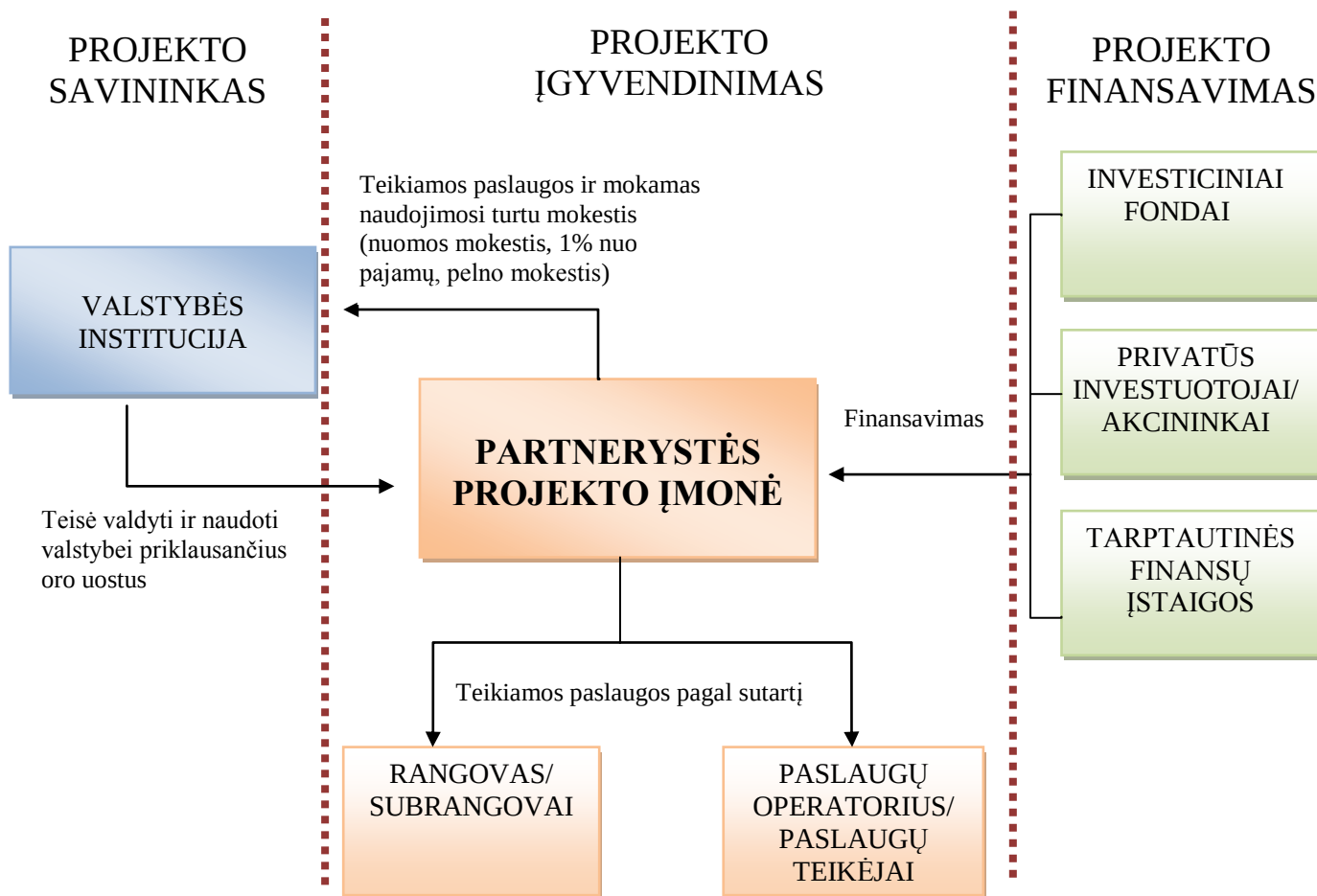
Projekto įgyvendinimas. Kadangi koncesijos tikslai apima keletą sričių: oro uosto valdymą, oro uosto rekonstrukciją, oro transporto įvaizdžio gerinimą visuomenėje, oro uosto personalo valdymą, gali nepavykti surasti vienos bendrovės, kuri turėtų patirties visose šiose srityse. Todėl būtų steigama partnerystės projekto įmonė konsorciumo forma. Partnerystės projekto įmonė – privati bendrovė, įsteigta partnerystės projektui įgyvendinti. Įmonės steigėjai yra privatūs investuotojai, būsimi viešųjų paslaugų teikėjai. Įmonę sudaro keletas privataus sektoriaus subjektų: investuotojai, statytojai, subrangovai, paslaugos teikėjai. Jie visi sudarytų bendrą įmonės įstatinį kapitalą, kuriame didžiausia dalis akcijų priklausytų oro uostų valdymo patirtį turinčiai įmonei (ne mažiau kaip 60 proc. įstatinio kapitalo). Kaip jau buvo minėta anksčiau šiame darbe, pagrindinis paslaugos teikėjas būtų privati įmonė, turinti patirties oro uostų valdyme. Tai gali būti užsienio kompanija, kuri specializuojasi būtent šioje srityje, yra įgyvendinusi ne vieną sėkmingą oro uostų valdymo modelio pagal koncesijos sutartį projektą.

Projekto finansavimas. Trečioje modelio dalyje yra demonstruojami projekto finansavimo šaltiniai. Tai gali būti: investiciniai fondai, privatūs investuotojai, tarptautinės finansų įstaigos. Kadangi šiuo konkrečiu atveju pagrindinė sąlyga konkurso kandidatui yra turėti patirties oro uostų

valdyme, t. y. oro uostų valdymas turi būti perduotas kompanijai, kuri yra šios srities specialistė („know how“), todėl yra patvirtinamas pagrindinis projekto finansavimo šaltinis – paskola. Paskolos būdu būtų finansuojama 50–60 proc. projektui įgyvendinti reikalingų išlaidų. Likusi projektui reikalinga lėšų suma turi būti kompensuojama iš privačių investuotojų nuosavų lėšų.

Būtent šios dalys sudaro oro uostų valdymo pagal koncesijos sutartį projektą.

12 pav. Oro uostų valdymo projektas pagal koncesijos sutartį



Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, atlikta mokslinės literatūros ir antrinių duomenų bei statistinė lyginamoji Europos oro uostų valdymo modelių analizė parodė, kad efektyviausiai veiklą vykdo mišraus kapitalo oro uostai. Veiklos efektyvumo atžvilgiu, geriausiai funkcionuoja oro uostai, kur didžioji dalis akcijų priklauso viešajam sektoriui. Didžiausias finansinis efektyvumas yra stebimas oro uostuose, kur didžioji dalis akcijų priklauso privačiam sektoriui. Todėl tai paskatino sukurti oro uostų valdymo modelį, kuris apjungtų tiek viešąjį, tiek privatųjį kapitalą. Būtent šiame darbe pateiktas koncesijos modelis, gali būti pritaikytas ne tik Lietuvos oro uostų valdyme, bet ir kitų šalių oro uostuose, kur

yra susiduriama su tokiomis pačiomis valdymo problemomis kaip ir Lietuvoje. Šiuo metu šalys, kuriose oro uostai priklauso valstybei ir yra valdomi korporatizuoto viešojo sektoriaus oro uosto operatoriaus, susiduriančios su aukščiau šiame skyriuje įvardintomis problemomis yra:

1. Moldavija – „Chisinau International Airport“.
2. Ukraina – „Odesa International Airport“.
3. Latvija – „Riga International Airport“.
4. Kipras – „Larnaka International Airport“, „Pafos International Airport“.

Tikimasi, kad šis pateiktas oro uostų valdymo modelis pagal koncesijos sutartį teigiamai įtakos šalių oro uostų sistemą:

- Valstybė sumažina biudžeto išlaidas viešųjų paslaugų teikimui ir turto, reikalingo toms paslaugoms teikti, kūrimui ar atnaujinimui, kartu nedidina valstybės skolinių įsipareigojimų.
- Greičiau įgyvendinami viešųjų paslaugų ir investiciniai projektai.
- Pagerinama teikiamų viešųjų paslaugų kokybė ir sumažinamos viešųjų paslaugų teikimo sąnaudos. Kadangi privatus sektorius mokėjimus gauna tik už faktiškai suteiktas paslaugas, atsižvelgiant į jų kokybę, todėl jis suinteresuotas ieškoti efektyvių ilgalaikių techninių sprendimų, kurie užtikrintų paslaugų kokybę visą VPSP projekto įgyvendinimo laikotarpį. Taigi, esant ribotiems valstybės biudžeto ištekliams, privataus sektoriaus lėšomis yra realizuojami viešosios politikos tikslai ir užtikrinama viešųjų paslaugų kokybė, o valstybės gyventojai gauna geresnės kokybės ir dažnai pigesnes paslaugas.
- Kuriamos naujos darbo vietos ir skatinamas ekonomikos augimas.
- Rizikos padalijimas. Projekto šalys riziką pasidalija atsižvelgdamos į individualius dalyvių sugebėjimus ją įvertinti, kontroliuoti ir valdyti.

Toliau darbe, siekiant įvertinti oro uostų, kurie yra valdomi korporatizuoto viešojo sektoriaus oro uosto operatoriaus, valdymo modelio tobulinimo projektą ir jo praktinį pritaikomumą, yra atliekamas ekspertinis vertinimas.

4.3. Ekspertinis vertinimas

Siekiant įvertinti sudaryto oro uostų, kurie yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus bei kuriuose yra stebimos anksčiau šiame skyriuje įvardintos problemos, tobulinimo modelį, naudojant oro uostų valdymą pagal koncesijos sutartį, ir jo pritaikomumą praktikoje, buvo atliktas ekspertinis vertinimas. Mokslinėje literatūroje ekspertinis vertinimas yra vadinamas – procesu, kurio metu ekspertai, remdamiesi savo žiniomis ir patirtimi bei vadovaudamiesi ekspertinio vertinimo užduotimi, įvertina mokslo darbo kokybės lygį. Ekspertas – vertinamo objekto srities specialistas, turintis atitinkamų žinių ir ilgametės darbo patirties. Siekiant įvertinti

pateiktą tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio tobulinimo planą, naudojant oro uostų valdymą pagal koncesijos sutartį, ir jo pritaikomumą praktikoje, ekspertai buvo atrinkti, atsižvelgiant į šiuos svarbiausius atrankos kriterijus:

- oro transporto arba VPSP projektų srities specializacija;
- ilgametė darbo patirtis.

Ekspertiniame vertinime dalyvavę asmenys:

1. VĮ „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“ generalinis direktorius – Gediminas Almantas. Susisiekimo ministerijos paskelbtą konkursą šioms pareigoms užimti laimėjo 2013 m. gegužės mėn. Šiam ekspertiniam vertinimui Gediminas Almantas buvo pasirinktas dėl šiuo metu užimamų tarptautinio Vilniaus oro uosto generalio direktoriaus pareigų, 2011–2013 m. specializacijos įmonių socialinės atsakomybės srityje Kopenhagos oro uostuose, ilgametės teisinio darbo patirties.

2. VĮ „Kauno aerouostas“ laikinai einantis generalinio direktoriaus pareigas – Jonas Gurskas. Nuo 2005 m. dirba VĮ „Kauno aerouostas“ plėtros ir eksploatacijos direktoriumi. Šiam ekspertiniam vertinimui Jonas Gurskas buvo pasirinktas dėl šiuo metu užimamų laikinojo generalio direktoriaus pareigų ir ilgametės darbo patirties VĮ „Kauno aerouostas“.

3. 2012–2016 m. kadencijos Seimo narys – Eligijus Masiulis. 2008–2012 m. buvo Lietuvos Respublikos susisiekimo ministras. Jo vadovaujama Susisiekimo ministerija vyriausybei pateikė įstatymo projektus, siūlančius pertvarkyti VĮ „Kauno aerouostas“, VĮ „Tarptautinis Palangos oro uostas“ ir VĮ „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“ į akcines bendroves. Šis įstatymo projektas buvo aprašytas šio darbo 2.2. skyriuje. Šiam ekspertiniam vertinimui Eligijus Masiulis buvo pasirinktas, atsižvelgiant į jo siūlymus keisti šiuo metu egzistuojantį tarptautinių oro uostų valstybinį valdymo modelį bei ilgametę darbo Seime patirtį.

4. 2012–2016 m. kadencijos Seimo narys – Remigijus Šimašius. Nuo 2012 m. lapkričio 20 d. yra Ekonomikos komiteto narys. Būtent šiame komitete yra svarstomas įstatymo projektas dėl sutikimo reorganizuoti VĮ „Kauno aerouostas“ ir VĮ „Tarptautinis Palangos oro uostas“, prijungiant juos prie VĮ „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“. Šiam ekspertiniam vertinimui Remigijus Šimašius buvo pasirinktas dėl ilgametės darbo Seime patirties ir viešos nuomonės dėl VĮ „Kauno aerouostas“ ir VĮ „Tarptautinis Palangos oro uostas“ reorganizavimo, prijungiant juos prie VĮ „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“. Ekspertas teigia, jog šis modelis panaikins oro uostų tarpusavio konkurenciją ir trukdys oro uostų tolimesnei plėtrai.

5. „Lietuvos laisvosios rinkos institutas“ prezidentas – Žilvinas Šilėnas. 2009 m. Lietuvos laisvosios rinkos institutas parengė studiją „Lietuvos laisvosios rinkos instituto pozicija oro uostų politikos klausimais“. Šiam ekspertiniam vertinimui Žilvinas Šilėnas buvo pasirinktas dėl ilgametės darbo patirties, vertinant konkurenciją energetikos ir transporto sektoriuje bei

atstovavimo Lietuvos laisvosios rinkos instituto nuomonei, teigiančiai, jog būtina keisti šiuo metu Lietuvoje egzistuojantį tarptautinių oro uostų valstybinį valdymo modelį.

6. VšĮ „Centrinė projektų valdymo agentūra“ Viešosios ir privačios partnerystės skyriaus ekspertė – Neringa Pažūsienė. Agentūra atlieka viešosios ir privačios partnerystės kompetencijos centro funkcijas. Šiam ekspertiniam vertinimui Neringa Pažūsienė buvo pasirinkta dėl ilgametės teisinio darbo patirties ir specializacijos viešojo ir privataus sektoriaus partnerystėje.

7. Susisiekimo ministerijos Kelių transporto ir civilinės aviacijos politikos departamento Civilinės aviacijos skyriaus vedėjas, VĮ „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“ valdybos narys – Vilius Veitas. Šiam ekspertiniam vertinimui Vilius Veitas buvo pasirinktas dėl ilgametės darbo patirties ir kompetencijos civilinės aviacijos srityje.

8. Susisiekimo ministerijos Kelių transporto ir civilinės aviacijos politikos departamento direktorius, VĮ „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“ valdybos narys – Gražvydas Jakubauskas. Šiam ekspertiniam vertinimui Gražvydas Jakubauskas buvo pasirinktas dėl ilgametės darbo patirties ir kompetencijos civilinės aviacijos srityje.

9. Nuo 2012 m. gruodžio 21 d. Susisiekimo ministerijos viceministras – Arijandas Šliupas. 2007–2012 m. buvo VĮ „Kauno aerouostas“ generalinis direktorius. Šiam ekspertiniam vertinimui Arijandas Šliupas buvo pasirinktas dėl ilgametės darbo patirties ir kompetencijos civilinės aviacijos srityje.

Pirmiausia, ekspertų buvo prašoma susipažinti su šiame darbe pateikta mokslinės literatūros ir atliktos statistinės lyginamosios Lietuvos tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio ir kitų Europos oro uostų valdymo formų analizės rezultatais. Taip pat, buvo pateiktas siūlomas tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio tobulinimo planas, naudojant oro uostų valdymą pagal koncesijos sutartį. Susipažinus su šiame darbe siūlomu projektu, ekspertus buvo prašoma atsakyti į šiuo klausimus:

1. Kaip vertinate šiuo metu egzistuojantį oro uostų valstybinį valdymo modelį Lietuvoje?
2. Kaip vertinate mokslinės literatūros ir statistinės lyginamosios analizių metu gautus rezultatus?
3. Kaip vertinate oro uostų valdymo modelį pagal koncesijos sutartį?
4. Ar pritartumėte šio modelio taikymui Lietuvoje ir kitose šalyse, kuriose yra pastebimos tokios pačios valdymo ir veiklos organizavimo problemos? Prašau pagrįskite atsakymą.
5. Gal turite pastabų ir galite pakomentuoti, kaip siūlomą modelį galima būtų tobulinti ?

Atlikus ekspertinio vertinimo metu gautų rezultatų analizę, buvo pastebėta, kad ekspertų nuomonė yra vieninga. Tai reiškia, kad nebuvo teiginių, kurie prieštarautų kito eksperto nuomonei, o tik ją papildytų. Būtina plačiau aptarti ekspertinio vertinimo metu gautus atsakymus į pateiktus klausimus.

Vertindami šiuo metu egzistuojantį oro uostų valstybinį valdymo modelį Lietuvoje, ekspertai pritarė anksčiau šiame darbe padarytai išvadai, remiantis atlikta mokslinės literatūros ir statistinės lyginamosios Lietuvos tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio ir kitų Europos oro uostų valdymo formų analizės metu gautiems rezultatams, kad šiuo metu taikomas valdymo modelis yra nelankstus ir nesudaro optimalios aplinkos oro uostų veiklos plėtojimui. Tai susiję su dilema nustatant oro uostų veiklos tikslus valstybės politikos įgyvendinimo kontekste. Trukdoma oro uostams plėtoti komerciškai orientuotos organizacijos veiklą, kuri tenkintų ne tik viešąjį interesą, bet ir vykdytų pelningą veiklą. Valstybės politika oro uostų srityje turėtų numatyti valstybinio kapitalo traukimąsi iš tiesioginio dalyvavimo oro uostų veikloje ir privataus kapitalo pritraukimą. Tai įtakotų valstybinio reguliavimo mažėjimą, trukdantį oro uostams teikti konkurencingas paslaugas.

Ekspertai mano, kad atlikta mokslinės literatūros ir statistinė lyginamoji Lietuvos tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio ir kitų Europos oro uostų valdymo formų analizė patvirtina jų ankstesnę nuomonę. Taip pat, gauti rezultatai, jog veiklos efektyvumo atžvilgiu, geriausiai funkcionuoja oro uostai, kur didžioji dalis akcijų priklauso viešajam sektoriui, o didžiausias finansinis efektyvumas yra stebimas oro uostuose, kur didžioji dalis akcijų priklauso privačiam sektoriui, dar kartą įrodo, kad norint užtikrinti efektyvią oro uostų veiklą, būtina sujungti tiek viešąjį, tiek privatųjį kapitalą ir jų teikiamą naudą, plėtojant viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektus.

Ekspertai, vertindami šiame darbe siūlomą oro uostų valdymo modelio tobulinimo projektą pagal taikomą viešojo ir privataus sektorių partnerystės formą – oro uostus perduoti valdyti privačiam investuotojui pagal koncesijos sutartį, mano, jog siūlomas koncesijos variantas yra vienas iš labiausiai tikėtinų valdymo modelių Lietuvos ekonominės ir teisinės aplinkos bei valstybės brandos kontekste. Teigiama, kad siūlomas koncesijos modelis kaip ir kitos viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos, turi savų privalumų ir trūkumų, tačiau teisinė aplinka tiek Lietuvoje, tiek visoje ES yra labiausiai palanki šiame darbe pasirinktai siūlomo projekto opcijai, lyginant su kitomis galimomis formomis pritraukiant privatų kapitalą oro uostų veiklai plėtoti. Ekspertai mano, kad, jei taikant šį modelį praktikoje būtų gerai suplanuoti ir įgyvendinti įvairūs saugikliai, kurie buvo aprašyti ankščiau šiame skyriuje, galbūt pavyktų pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir sumažinti viešųjų paslaugų teikimo sąnaudas, būtų sukurtos naujos darbo vietos ir skatinamas bendras valstybių ekonomikos augimas.

Vertinant pateiktą konkretų oro uostų valdymo pagal koncesijos sutartį projektą, ekspertai pasiūlė toliau ateityje analizuoti projekto galimas teises, ekonomines ir politines rizikas tikėtino ir siekiamo Lietuvos oro uostų plėtojimo kontekste.

IŠVADOS

Apibendrinus teorinėje dalyje išnagrinėtą mokslinę literatūrą ir atliktą statistinę lyginamąją analizę bei, susisteminus ekspertų apklausos metu gautus rezultatus, galima daryti šias išvadas ir pateikti atitinkamus pasiūlymus:

1. Baigiamajame magistro darbe buvo siekiama ištirti šiuo metu Lietuvos oro transporto infrastruktūrai aktualią temą. Ekspertai teigia, jog yra išnaudojamos ne visos trijų pagrindinių tarptautinių Lietuvos oro uostų – Vilniaus, Kauno ir Palangos galimybės, susiduriama su veiklos organizavimo, infrastruktūros valdymo problemomis, o tai trukdo oro transporto konkurencingumui augti Lietuvoje.
2. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą magistro darbo tema, nustatyta, kad autoriai išskiria skirtingus oro uostų nuosavybės valdymo modelius ir nėra vieningos mokslininkų nuomonės dėl efektyviausios oro uostų valdymo formos. Tai lemia Europoje ir kituose žemynuose taikomų oro uostų valdymo modelių įvairovę.
3. Mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad norint užtikrinti didžiausią valstybės valdomų įmonių efektyvumą, būtina jas perduoti privataus savininko nuosavybėn. Tai patvirtina atlikta išsamesnė Europos oro uostų valdymo formų analizė. Nustatyta, kad 53 proc. valstybių yra leidusios privačiam sektoriui investuoti į oro uostų veiklą ir dar daug šalių planuoja skatinti šį procesą artimiausioje ateityje.
4. Atidžiau išnagrinėjus Lietuvoje taikomą valstybinį tarptautinių oro uostų valdymo modelį, pateiktos problemos, susijusios su neefektyviu oro uostų veiklos organizavimu. Pagrindinės problemos:
 - Nėra patvirtintos vienos bendros oro uostų plėtojimo strategijos. Kiekviena vyriausybė vykdo skirtingą politiką.
 - Oro transporto sektorius turi vieną iš mažiausių potencialų pritraukti tiesiogines vietas ir užsienio investicijas.
 - Per maža orientacija į komercinę veiklą.
 - Prastas oro transporto įvaizdis visuomenėje.
 - Per mažas personalo suinteresuotumas. Nėra vykdomos skatinimo programos.
5. Šiame darbe atlikta Lietuvos mokslinėje literatūroje netaikyta Lietuvos ir Europos oro uostų, atitinkančių skirtingus tarptautinės oro uostų tarybos Europoje (ACI Europe) ataskaitoje pateiktus valdymo modelius, duomenų statistinę lyginamoji analizę, siekiant įvertinti oro uostų valstybinio valdymo modelio efektyvumą, kada oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus. Pagrindiniai oro uostų duomenys yra lyginami dviejose efektyvumo

srityse: veiklos ir finansų. Analizuojami 16 Europos oro uostų rezultatai 2010–2012 m. laikotarpiu. Pagrindiniai vertinimo rodikliai:

- Oro uosto aptarnautų keleivių skaičius / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.
 - Oro uosto aptarnautų keleivių skaičius / Kilimo ir tūpimo tako plotas.
 - Oro uosto aptarnautų lėktuvų skaičius / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.
 - Oro uosto aptarnautų lėktuvų skaičius / Kilimo ir tūpimo tako plotas.
 - Oro uosto pajamos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.
 - Oro uosto pajamos / Kilimo ir tūpimo tako plotas.
 - Oro uosto išlaidos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius.
 - Oro uosto išlaidos / Kilimo ir tūpimo tako plotas.
6. Statistinės lyginamosios analizės metu nustatyta, kad veiklos efektyvumo atžvilgiu geriausiai funkcionuoja oro uostai, kur didžioji dalis akcijų priklauso viešajam sektoriui. O didžiausias finansinis efektyvumas yra stebimas oro uostuose, kur didžioji dalis akcijų priklauso privačiam sektoriui. Todėl, norint užtikrinti efektyvią oro uostų veiklą, būtina sujungti tiek viešąjį, tiek privatųjį kapitalą ir jų teikiamą naudą.
7. Remiantis mokslinės literatūros, antrinių duomenų, teisės aktų ir statistinės lyginamosios analizės rezultatais, oro uostuose, kurie yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus ir yra pastebimos šiame darbe susistemintos problemos, yra siūloma taikyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formą – oro uostus perduoti valdyti privačiam investuotojui pagal koncesijos sutartį, strateginę nuosavybę paliekant viešajam sektoriui taip užtikrinant kontrolę ir ilgalaikį viešųjų paslaugų teikimą.
8. Sukurtas oro uostų valdymo pagal koncesijos sutartį projektas ir pateiktos jo įgyvendinimo sąlygos, kurios leistų užtikrinti sėkmingą modelio pritaikymą oro uostų veikloje Lietuvoje ir kitų šalių oro uostuose, kurie yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus ir kuriuose yra stebimos šiame darbe susistemintos problemos.
9. Ekspertai įvertino šiame darbe pateikto oro uostų valdymo pagal koncesijos sutartį projekto kokybės lygį ir praktinį pritaikomumą. Ekspertai vieningai pritarė oro uostų, kurie yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus ir yra pastebimos šiame darbe susistemintos problemos, modelio tobulinimui, taikant viešojo ir privataus sektorių partnerystės formą – oro uostus perduoti valdyti privačiam investuotojui pagal koncesijos sutartį.

PASIŪLYMAI

1. Siūlau šalyse, kuriose oro uostai yra valdomi korporatizuoto viešojo oro uostų operatoriaus ir yra susiduriama su šiame darbe susistemintomis problemomis, taikyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės formą – oro uostus perduoti valdyti privačiam investuotojui pagal koncesijos sutartį.
2. Prieš organizuojant oro uostų valdymo perdavimą privačiam investuotojui pagal koncesijos sutartį, siūlau atsižvelgti į šiame darbe pateiktus siūlomo koncesijos modelio išskirtinumo bruožus, kurie leistų užtikrinti sėkmingą projekto įgyvendinimą.
3. Organizuojant oro uostų valdymo perdavimą pagal koncesijos sutartį privačiam investuotojui, siūlau steigti partnerystės projekto įmonę. Įmonės steigėjai būtų privataus sektoriaus subjektai: investuotojai, statytojai, subrangovai, paslaugos teikėjai. Jie visi sudarytų bendrą įmonės įstatinį kapitalą, kuriame didžiausia dalis akcijų priklausytų oro uostų valdymo patirtį turinčiai įmonei (ne mažiau kaip 60 proc. įstatinio kapitalo).
4. Siūlau taikyti atitinkamą mokestį koncesininkui už naudojimąsi valstybės turtu: nuomos mokestis, 1 proc. nuo gautų pajamų, pelno mokestis.
5. Siūlau, kad projekto finansavimo šaltiniai būtų: investiciniai fondai, privatūs investuotojai, tarptautinės finansų įstaigos. Kadangi šiuo konkrečiu atveju pagrindinė sąlyga konkurso kandidatui yra turėti patirties oro uostų valdymo srityje, oro uostų valdymas turi būti perduotas bendrovei, kuri yra šios srities specialistė („know how“), todėl yra patvirtinamas pagrindinis projekto finansavimo šaltinis – paskola. Paskolos būdu būtų finansuojama 50–60 proc. projektui įgyvendinti reikalingų išlaidų. Likusi projektui reikalinga lėšų suma turi būti kompensuojama iš privačių investuotojų nuosavų lėšų.
6. Siūlau oro uostų valdymo pagal koncesijos sutartį projektą ateityje tobulinti, analizuojant projekto galimas teisines, ekonomines ir politines rizikas tikėtino ir siekiamo Lietuvos oro uostų plėtojimo kontekste. Pateiktas modelis bus pristatomas Susisiekimo ministerijoje ir tarptautinio Vilniaus oro uosto valdybos posėdyje, siekiant toliau tobulinti šiame darbe siūlomą oro uostų valdymo modelio planą ir jo praktinį įgyvendinimą.



LITERATŪRA

- About Us*. Milan Bergamo Airport. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bergamoairport.co.uk/>>
- Advani, A.; Borins, S. 2001. *Managing Airports: a Test of the New Public Management*. International Public Management Journal. (4): 91–107.
- Airola, J.; Craig, S. 2001. *Institutional Efficiency in Airport Governance*. Unpublished manuscript. Department of Economics, University of Houston, Houston, Texas.
- Airport Ownership Transfer*. 2003 [interaktyvus]. China Economic Review [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.chinaeconomicreview.com/node/22432>>
- Airports By Continent*. 2013 [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyscanner.net/airports/airports-of-the-world.html>>
- Airports In The world*. 2013 [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.skyscanner.net/airports/airports-of-the-world.html>>
- Air Transport, Freight (million ton–km)*. 2013 [interaktyvus]. The World Bank [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.GOOD.MT.K1>>
- Air Transport, Passengers Carried*. 2013 [interaktyvus]. The World Bank [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR>>
- Annual Report 2010–2012*. Riga International Airport. [interaktyvus]. About Company [žiūrėta 2013 m. liepos 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.riga-airport.com/en/main/about-company/statistics/annual-report>>
- Annual Statistics*. Aéroport International Strasbourg. [interaktyvus]. 2010–2012. [žiūrėta 2013 m. liepos 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.strasbourg.aeroport.fr/professional-area/key-figures/annual-statistics>>
- Annual Statistics*. Katowice International Airport. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.katowice-airport.com/en/airport/statistics>>
- Apie mus*. VI „Kauno aerouostas“. [interaktyvus]. 2013. [žiūrėta 2013 m. birželio 23 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.kaunas-airport.lt/index.php?lang=lt&page=bendra_informacija>
- Apie mus*. VI „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“. [interaktyvus]. 2013. [žiūrėta 2013 m. birželio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vilnius-airport.lt/lt/apie-mus/>>
- Apie oro uostą*. VI „Tarptautinis Palangos oro uostas“. [interaktyvus]. 2013. [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.palanga-airport.lt/index.php?id=81>>
- Aplinkos duomenų analizė ir modeliavimas*. Dispersinė analizė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. liepos 13 d.]. Prieiga per internetą:

<http://gamta.vdu.lt/bakalaurai/lab_darbai/apl_duomenu_analize/Dispersine_analize.pdf>

- Arcas, M. J.; Bachiller, P. 2010. *Operating performance of privatized firms in Europe: organizational and environmental factors*. International Journal of Public Administration (33): 487–498.
- Assaf, A. G.; Gillen, D. 2012. *Measuring the impact of governance form and economic regulation on airport efficiency*. European Journal of Operational Research. 220:187–198.
- Aukštesnės pridėtinės vertės link. 2012. Lietuvos verslo tarptautinės plėtros galimybių studija. [interaktyvus]. „Ernst & Young Baltic“ [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.investorsforum.lt/files/BIF_studija_pilna_final_2013_01_22.pdf>
- Backx, M.; Carney, M.; Gedajlovic, E. 2002. *Public, Private and Mixed Ownership and the Performance of International Airlines*. Journal of Air Transport Management (8): 213–220.
- Bailey, E. E. 2002. *Aviation Policy: Past and Present*. Southern Economic Journal 69(1): 12–20.
- Bel, G. and Costas, A. 2006. *Do public sector reforms get rusty?: local privatization in Spain*. The Journal of Policy Reform 9 (1), 1–24.
- Bennett, J.; Johnson, M. 1980. *Tax Reduction without Sacrifice: private sector production of public services*. Public Finance Quarterly (8): 363–396.
- Biederman, D. 1999. *When oh when U.S.A.?* Traffic World (10): 24–37.
- Bordman, A. E.; Vining, A. R. (1989). *Ownership and Performance in Competitive Environments: a Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State Owned Enterprises*. Journal of Law and Economics. (32): 1–33.
- Borrmann, J.; Raimund, A.; Helmenstein, C.; Berrer, H. 2013. *The privatisation Goldmine*. New Direction. The Foundation for European reform. Belgium. 1–41.
- Bos, D. 1991. *Privatization: a Theoretical Treatment*. Clarendon Press, Oxford.
- Boyd, B. and Hoskisson, R. 2010. *Corporate governance of business groups*. A. M. Colpan, T. Hikino and J. R. Lincoln (Eds.). The Oxford Handbook of Business Groups. Oxford: Oxford University Press.
- Bunker, D. H. 2005. *International Aircraft Financing in Canada: International Air Transport Association*. Selected papers, vol. 1. 1st Ed. General Principles. Montreal–Geneva. 35–79.
- Carney, M.; Mew, K. 2003. *Airport Governance Reform: a Strategic Management Perspective* Journal of Air Transport Management 9(4): 221–232.
- Charkham, P. 1996. *Keeping Good Company: a Study of Corporate Governance in Five Countries*. Oxford University Press, New York.
- Cook, B. 1997. *Australia: On top of Privatization*. Airport Magazine [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. birželio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.airportnet.org/depts/publications/airmags/Am91097/Australia.htm>>

- De Alessi, L. 1980. *The Economic of Property Rights: A Review of the Evidence*. Research in Law and Economics, Vol. 2, edited by Zerbe, R.O., JAL, Greenwich, Conn. 1–47.
- De Alessi, L. 1983. *Property rights, transaction costs, and X-efficiency: An essay in economic theory*. The American economic review 73(1): 64–81.
- De Alessi, L. 1995. *Institutions, competition and individual welfare*. N. Karlsson (ed.) Stockholm:City University Press, 76–87.
- De Fraja, G. 1993. *Productive efficiency in public and private firms*. Journal of Public Economics 50(1): 15–30.
- De Fraja, G.; Landeras, P. 2006. *Could Do Better: The Effectiveness of Incentives and Competition*. Schools Journal of Public Economics (90): 189–213.
- Directors' Report and Consolidated Financial Statements for the Year Ended 31 March. 2010-2012*. Birmingham Airport Holdings Limited. [interaktyvus]. Annual Reports [žiūrėta 2013 m. liepos 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.birminghamairport.co.uk/meta/about-us/doing-business/annual-reports.aspx>>
- Ehrlich, I.; Gallais-Hamonno, G.; Liu, Z.; Lutter, R. (1994). *Productivity Growth and Firm Ownership: an analytical and empirical investigation*. Journal of Political Economy. 102(5): 1006–1038.
- Facts and Figures about Tirana International Airport 2010–2012*. Tirana International Airport. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.tirana-airport.com.al/>>
- Facts and Figures*. Budapest International Airport. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.bud.hu/english/business-and-partners/aviation/facts_and_figures>
- Facts and Figures*. Malta International Airport. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://corporate.maltairport.com/en/facts-and-figures.htm>>
- GDP (current US\$)* [interaktyvus]. 2013. The World Bank [žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>>
- Gorriz, C. G.; Fumas, V. S. 1996. *Ownership Structure and Firm Performance: Some Empirical Evidence from Spain*. Managerial and Decision Economics. (17): 575–586.
- Graham, A. 2004. *Airport Strategies to Gain Competitive Advantage.. GARS: Slots, Airport Competition and Benchmarking of Airports*. University of Westminster Bremen. 1–16.
- Hooper, P.G.; Hensher, D.A. 1997. *Measuring total factor productivity of airports: An index number approach*. Transportation Research E 33(4): 249–259.
- Ilgalaike Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės iki 2015 metų strategija*. 2002. [interaktyvus]. Ūkio ministerija [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą:

- <<http://www.ukmin.lt/web/lt/lietuvas-ukio-ekonomikos-pletros-strategija>>
- Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija*. [interaktyvus]. Susisiekimo ministerija [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.transp.lt/lt/veikla/planavimo_dokumentai/ilgalaike_iki_2025_metu_lietuvas_transporto_sistemos_pletros_strategija_/ilgalaike_iki_2025_metu_lietuvas_transporto_sistemos_pletros_strategija>
- International Air Transport Association (IATA)*. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.iata.org/Pages/default.aspx>>
- Jurkonis, L. 2012. *Valstybės valdomų įmonių valdymo kontrolės ir autonomijos poveikis veiklos efektyvumui*. Politologija 2012/2 (66): 1–29. ISSN 1392–1681
- Keleivių skaičius Tarptautiniuose Lietuvos oro uostuose (tūkst.) 2007–2012 m.* [interaktyvus]. Statistikos departamentas [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=2067&status=A>>
- Krovinių ir pašto perkrovimas Tarptautiniuose Lietuvos oro uostuose (t) 2007–2012 m.* [interaktyvus]. Statistikos departamentas [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=2067&status=A>>
- Lamprecht, M. 2012. *Who owns and manages privatized airports?* [interaktyvus]. Momberger Airport Information [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.air-trans-source.com/linked/manage-bk.pdf>>
- Levy, D. 1987. *A comparison of private and public educational organizations*. W. Powell (ed.), *The nonprofit sector: A research handbook*. Yale University Press, New Haven (1987): 258–276.
- Lietuvos oro transporto plėtros studija 2010*. Lietuvos oro transporto programai parengti [interaktyvus]. Ramboll Group [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.transp.lt/files/uploads/Oro%20transporto%20pletros%20studija%2010-08-23.pdf>>
- Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas*. [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos Seimas [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=414316>
- Lietuvos tarptautinius oro uostus ketinama pertvarkyti į akcines bendroves*. 2011 [interaktyvus]. Alfa naujienos [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/12942699/Lietuvos.tarptautinius.oro.uostus.ketinama.pertvarkyti.i.akcines.bendroves=2011-11-09_14-02/#ixzz2g4sSBpWp>
- Magagi, R. 2011. *Increasing Trends Towards Airport PPPs in Emerging Markets* [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 2 d.]. Prieiga per internetą:

<<https://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/11.Magagi-increasing-trends-towards-PPPs.pdf>>

Metinė apžvalga 2009. Skaidrumo politika. 2009. [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos Vyriausybė [žiūrėta 2013 m. liepos 19 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.lrv.lt/bylos/Naujienos/skaidrumo-politika.pdf>>

Millward, R. 2011. *Public Enterprise in the Modern Western World: An Historical Analysis*. Annals of Public and Cooperative Economics 82 no. 4(2011): 375–398.

Millward, R.; Amatori, F.; Toninelli, P. 2011. *Reappraising State Owned Enterprise. International Studies in Business History*. Abingdon, UK: Routledge.

Neufville, R. 2003. *Airport Systems Planning, Design, and Management*. McGraw–Hill, New York. 10–15.

Oliver, W. 2009. *Governments as shareholders: navigating the challenges of newly held interests in financial institutions*. [interaktyvus]. A World Economic Forum [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www3.weforum.org/docs/WEF_GovernmentsAsShareholders_Paper_2010.pdf>

Oum, T.H.; Adler, N.; Yu, C. 2006. *Privatization, Corporatization, Ownership Forms and their Effects on the Performance of the World's Major Airports*. Journal of Air Transport Management 12(3): 109–121.

Oum, T. H.; Yu, C.; Fu, X. 2003. *A comparative analysis of productivity performance of the world's major airports: summary report of the ATRS global airport benchmarking research report—2002*. Journal of Air Transport Management. (9): 285–297

Pouder, R.W. 1996. *Privatizing Services in Local Government: An Empirical Assessment of Efficiency and Institutional Explanations*. Public Administration Quarterly (Spring, 1996):103–127.

Privataus subjekto atrankos viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektuose rekomendacijos. 2013. VšĮ Centrinės projektų valdymo agentūra. [interaktyvus]. Vilnius [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ppplietuva.lt/metodikos.html>>

Privatising State-Owned Enterprises, An Overview of Policies and Practices in OECD Countries. 2003. [interaktyvus]. Organisation for Economic Co-operation and Development [žiūrėta 2013 m. liepos 2 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.apec.org/au/docs/10_TP_PFI%204/Privatising%20SOEs.pdf>

Public Enterprise for Airport Services Macedonia – Skopje. Business Plan. January–December – 2010-2012. [interaktyvus]. Fact sheet [žiūrėta 2013 m. liepos 13 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://skp.airports.com.mk/default.aspx?ItemID=353>>

- Regmi, U. K. 2013. *Current Development And Future Trends In Airport Ownership And Governance*. Trial Lecture of Molde University College 04.02.2013. 27–51.
- Schwab, K. 2012. *The Global competitiveness report, 2012–2013*. World Economic Forum Insight Report. 18–253.
- Schwartz, A. C. 2000. *BAA Means Business*. Air Transport World 50(6): 45–78.
- Starn, M.L. 1996. Public Works Management: ‘Old School’ Approach Doesn’t Cut it Anymore, in *Current Municipal Problems* 23(2, 1996):217–223.
- Statistics. Larnaca International Airport. 2010–2012. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.cyprusairports.com.cy/showpage.php?PageID=238>>
- Statistics. Malta International Airport. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://corporate.maltaairport.com/en/statistics.htm?reportType=monthlytotals&month=9&year=2013>>
- Statistics & reports. Marseille–Provence International Airport. 2010–2012. [interaktyvus]. The Airport [žiūrėta 2013 m. liepos 13 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.marseille-airport.com/the-airport/b2b/key-facts-figures>>
- Sustainability and Annual Report. 2010–2012. Ostend–Bruges International Airport. [interaktyvus]. Annual Reports [žiūrėta 2013 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.ost.aero/en/passengers/airport-presentation/annual-reports>>
- The Ownership of Europe’s Airports. 2010 [interaktyvus]. Airports Council International Europe [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 3 d.]. Prieiga per internetą:
<<https://www.aci-europe.org/policy/position-apers.html?view=group&group=1&id=6>>
- Transport Report. Rotterdam The Hague Airport. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.rotterdamthehagueairport.nl/nl/generalmenu/Over_Rotterdam_Airport/de_onder_neming/VV_Cijfers>
- Tyler T. 2012. *Annual Review 2012*. [interaktyvus]. International Air Transport Association (IATA) [žiūrėta 2013 m. liepos 22 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.iata.org/about/Documents/annual-review-2012.pdf>>
- Valstybės įmonių valdymas. 2009. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės 2009 m. gruodžio 23 d. valstybinio audito ataskaita Nr. P2–20–23–24 [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą:
<<https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vkontrolė.lt%2Ffailas.aspx%3Fid%3D2006&ei=gxuSUvuSJLS>>

[u4QTq2oAw&usg=AFQjCNHxkaYUyBaTs8kQXQWFTG489zFTYA&sig2=kvVp5mVYcue
g_vtO6ttAvQ&bvm=bv.56988011,d.bGE>](http://www.vilnius-airport.lt/lt/apie-mus/finansines-ataskaitos/)

Vasigh, B.; Haririan, M. 1996. *Airport privatization*. Journal of Economics and Finance 20 (3): 89–95.

Vasigh, B.; Haririan, M. 2003. *An Empirical Investigation of Financial and Operational Efficiency of Private Versus Public Airports*. Journal of Air Transportation Vol. 8, No. 1: 91–110.

Sujungusi oro uostus taupys 1,2 mln. Lt. 2013. [interaktyvus]. Verslo žinios [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą:

<http://vz.lt/article/2013/7/17/sujungusi-oro-uostus-taupys-1-2-mln-lt#ixzz2g4m45Q7v>

Vickers, J. 2010. *Competition Policy and Property Rights*. Economic Journal 120 (544): 375–392. (article) JEL: O34–L41–O31–K21

Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. 2008. [interaktyvus]. Vilnius [žiūrėta 2013 m. rugsėjo 3 d.]. Prieiga per internetą: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zEy2ufRTT-YJ:www.vkontrolė.lt/failas.aspx%3Fid%3D1299+Valstybinio+audito+ataskaita.+Vie%C5%A1ojo+ir+privataus+sektoriaus+bendradarbiavimas&cd=1&hl=en&ct=clnk&lr=lang_en%7Clang_lt

Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų vadovas. 2013. VšĮ Centrinės projektų valdymo agentūra. [interaktyvus]. Vilnius [žiūrėta 2013 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ppplietuva.lt/metodikos.html>

VĮ „Kauno aerouostas“ Pelno (nuostolių) ataskaita. 2010-2012. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. liepos 13 d.]. Prieiga per internetą: https://www.kaunas-airport.lt/index.php?lang=lt&page=finansiniu_ataskaitu_rinkiniai/

VĮ „Tarptautinis Palangos oro uostas“ Pelno (nuostolių) ataskaita. 2010-2012. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. liepos 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.palanga-airport.lt/index.php?id=512>

VĮ „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“ Pelno (nuostolių) ataskaita. 2010-2012. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. liepos 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vilnius-airport.lt/lt/apie-mus/finansines-ataskaitos/>

„Wizz Air“ atkirtis VNO vadovui: pigių skrydžių keleivių srautas – naudingas Lietuvai. Vilniaus diena. [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013 m. birželio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.diena.lt/naujienos/vilnius/miesto-pulsas/wizz-air-atkirtis-vno-vadovui-pigiu-skrydziu-keleiviu-srautas-naudingas-lietuvai-415481#ixzz2iGNuzFZL>

Zeckhauser, R. J.; Horn, M. 1989. *The Control and Performance of State-owned Enterprises*. Privatization and State-owned Enterprise. Kluwer, Boston, MA. 7–57.

PRIEDAI

ORO UOSTŲ LĖKTUVŲ STOVĖJIMO VIETŲ SKAIČIUS

Valdymo modeliai	Oro uostai	Oro uostų lėktuvų stovėjimo vietų skaičius
Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis	Prancūzija – Strasbourg International Airport	26
	Prancūzija – Marseille Provence Airport	40
	Belgija – Ostend–Bruges International Airport	38
Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius	Lietuva – Vilnius International Airport	56
	Lietuva – Kaunas Airport	15
	Lietuva – Palanga International Airport	18
	Latvija – Riga International Airport	51
Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Lenkija – Katowice International Airport	9
	Danija – Rotterdam The Hague Airport	20
	Italija – Milan Bergamo Airport	37
	Malta – Malta International Airport	24
Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Vengrija – Budapest Liszt Ferenc International Airport	46
	UK – Birmingham Airport	67
	Albanija – Tirana International Airport Nene Tereza	36
	Makedonija – Skopje “Alexander the Great” Airport	15
Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius	Kipras – Larnaca International Airport	42

ORO UOSTŲ KILIMO IR TŪPIMO TAKO PLOTAS (m²)

Valdymo modeliai	Oro uostai	Oro uostų kilimo ir tūpimo tako plotas (m ²)
Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis	Prancūzija – Strasbourg International Airport	188000
	Prancūzija – Marseille Provence Airport	352200
	Belgija – Ostend–Bruges International Airport	192000
Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius	Lietuva – Vilnius International Airport	125750
	Lietuva – Kaunas Airport	146250
	Lietuva – Palanga International Airport	102600
	Latvija – Riga International Airport	144000
Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Lenkija – Katowice International Airport	168000
	Danija – Rotterdam The Hague Airport	132000
	Italija – Milan Bergamo Airport	222720
Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Malta – Malta International Airport	319605
	Vengrija – Budapest Liszt Ferenc International Airport	403020
	UK – Birmingham Airport	156000
Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius	Albanija – Tirana International Airport Nene Tereza	123750
	Makedonija – Skopje “Alexander the Great” Airport	110250
	Kipras – Larnaca International Airport	179640

ORO UOSTŲ APTARNAUTŲ KELEIVIŲ SKAIČIUS
2010–2012 M.

Valdymo modeliai	Oro uostai	Oro uostų aptarnautų keleivių skaičius		
		2010 m.	2011 m.	2012 m.
Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis	Prancūzija – Strasbourg International Airport	1113776,00	1080046,00	1166110,00
	Prancūzija – Marseille Provence Airport	7522167,00	7363068,00	8295479,00
	Belgija – Ostend–Bruges International Airport	213638,00	232682,00	232651,00
Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius	Lietuva – Vilnius International Airport	1373859,00	1712467,00	2208099,00
	Lietuva – Kaunas Airport	809732,00	872618,00	830268,00
	Lietuva – Palanga International Airport	102528,00	111133,00	128169,00
	Latvija – Riga International Airport	4664000,00	5107000,00	4768000,00
Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Lenkija – Katowice International Airport	2403253,00	2544124,00	2550848,00
	Danija – Rotterdam The Hague Airport	1146692,00	1160000,00	1273147,00
	Italija – Milan Bergamo Airport	7661061,00	8419948,00	8890720,00
	Malta – Malta International Airport	3293635,00	3506521,00	3649938,00
Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Vengrija – Budapest Liszt Ferenc International Airport	8190089,00	8920653,00	8504020,00
	UK – Birmingham Airport	8572398,00	8616296,00	8922539,00
	Albanija - Tirana International Airport Nene Tereza	1536822,00	1817073,00	1665331,00
	Makedonija – Skopje “Alexander the Great” Airport	527108,00	575269,00	585680,00
Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius	Kipras – Larnaca International Airport	5367724,00	5507762,00	5166224,00

ORO UOSTŲ APTARNAUTŲ SKRYDŽIŲ SKAIČIUS
2010–2012 M.

Valdymo modeliai	Oro uostai	Oro uostų aptarnautų skrydžių skaičius		
		2010 m.	2011 m.	2012 m.
Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis	Prancūzija – Strasbourg International Airport	37070,00	36162,00	37365,00
	Prancūzija – Marseille Provence Airport	97317,00	95924,00	108071,00
	Belgija – Ostend–Bruges International Airport	37875,00	37555,00	28689,00
Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius	Lietuva – Vilnius International Airport	26106,00	27703,00	29995,00
	Lietuva – Kaunas Airport	8753,00	9168,00	8559,00
	Lietuva – Palanga International Airport	3151,00	2960,00	3047,00
	Latvija – Riga International Airport	68145,00	72855,00	68572,00
Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Lenkija – Katowice International Airport	26770,00	29259,00	30584,00
	Danija – Rotterdam The Hague Airport	43349,00	43852,00	48129,00
	Italija – Milan Bergamo Airport	67167,00	71514,00	74220,00
Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Malta – Malta International Airport	28935,00	28018,00	28197,00
	Vengrija – Budapest Liszt Ferenc International Airport	105507,00	109949,00	87560,00
	UK – Birmingham Airport	95454,00	93145,00	92632,00
Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius	Albanija – Tirana International Airport Nene Tereza	20768,00	22988,00	20528,00
	Makedonija – Skopje “Alexander the Great” Airport	11596,00	13189,00	13643,00
	Kipras – Larnaca International Airport	53591,00	50329,00	52931,00

ORO UOSTŲ PAJAMOS

2010–2012 M.

Valdymo modeliai	Oro uostai	Oro uostų pajamos (Lt)		
		2010 m.	2011 m.	2012 m.
Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis	Prancūzija – Strasbourg International Airport	88056758,40	77843376,00	77190796,80
	Prancūzija – Marseille Provence Airport	342517760,00	357019520,00	368413760,00
	Belgija – Ostend–Bruges International Airport	22560108,54	21780450,94	21013781,21
Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius	Lietuva – Vilnius International Airport	54230000,00	48335888,00	51712677,00
	Lietuva – Kaunas Airport	8170000,00	9684000,00	10061000,00
	Lietuva – Palanga International Airport	4508937,00	4967201,00	5509947,00
	Latvija – Riga International Airport	122229790,40	117285025,63	148194423,96
Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Lenkija – Katowice International Airport	218822011,10	230751704,40	230531101,50
	Danija – Rotterdam The Hague Airport	63868353,39	70224400,69	85411841,12
	Italija – Milan Bergamo Airport	300751308,80	320761667,20	347237737,60
Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Malta – Malta International Airport	177266752,00	180926720,00	182307840,00
	Vengrija – Budapest Liszt Ferenc International Airport	881061334,40	1006629312,00	816103808,00
	UK – Birmingham Airport	423737600,00	420885520,00	423737600,00
Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius	Albanija – Tirana International Airport Nene Tereza	103584000,00	117049920,00	110489600,00
	Makedonija – Skopje “Alexander the Great” Airport	41119300,00	42929000,00	44749800,00
	Kipras – Larnaca International Airport	319947541,3	335292240,1	320753631,1

ORO UOSTŲ IŠLAIDOS

2010–2012 M.

Valdymo modeliai	Oro uostai	Oro uostų išlaidos (Lt)		
		2010 m.	2011 m.	2012 m.
Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis	Prancūzija – Strasbourg International Airport	70899795,20	68524268,80	65934668,80
	Prancūzija – Marseille Provence Airport	254126080,00	260686400,00	267937280,00
	Belgija – Ostend–Bruges International Airport	19072106,42	21252107,66	19766191,73
Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius	Lietuva – Vilnius International Airport	61741000,00	50707192,00	50631147,00
	Lietuva – Kaunas Airport	9877000,00	10310000,00	9918000,00
	Lietuva – Palanga International Airport	4603698,00	5435115,00	5348552,00
	Latvija – Riga International Airport	132630902,57	112037233,08	134595018,81
Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Lenkija – Katowice International Airport	68866474,45	79227792,07	82060362,58
	Danija – Rotterdam The Hague Airport	53129426,71	56584288,12	72167062,58
	Italija – Milan Bergamo Airport	235375991,43	261770579,20	278527017,60
Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Malta – Malta International Airport	118672736,00	115599744,00	115116352,00
	Vengrija – Budapest Liszt Ferenc International Airport	558034630,40	719024883,20	543284268,80
	UK – Birmingham Airport	358547200,00	347953760,00	329618960,00
Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius	Albanija - Tirana International Airport Nene Tereza	92905748,73	103461670,1	97278441,45
	Makedonija – Skopje “Alexander the Great” Airport	36880400,00	37945400,00	39399100,00
	Kipras – Larnaca International Airport	249405730,4	252786471	251278529,9

ORO UOSTŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO RODIKLIAI

	Tirana International Airport, Skopje Airport, Larnaka Airport	Malta International Airport, Budapest International Airport, Birmingham Airport	Katowice International Airport, Rotterdam Airport, Milan Bergamo Airport	Strasbourg International Airport, Marseille Airport, Ostend– Bruges International Airport	Vilnius International Airport, Kaunas Airport, Palanga International Airport, Riga International Airport	F	Sig.
Aptarnautų keleivių skaičius / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius	81537,609	151280,022	182069,662	87242,362	54018,745	212, 417	0,000
Aptarnautų keleivių skaičius / Kilimo ir tūpimo tako plotas	18,332	23,588	22,989	12,392	14,583	80, 542	0,000
Lėktuvų judėjimas / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius	930,333	1628,703	2196,182	1653,936	783,367	211, 465	0,000
Lėktuvų judėjimas / Kilimo ir tūpimo tako plotas	0,209	0,254	0,277	0,235	0,211	25, 689	0,000

DAUGIAKRITERIS POŽYMIŲ PALYGINIMAS NAUDOJANT LSD KRITERIJŲ (VEIKLOS EFEKTYVUMAS)

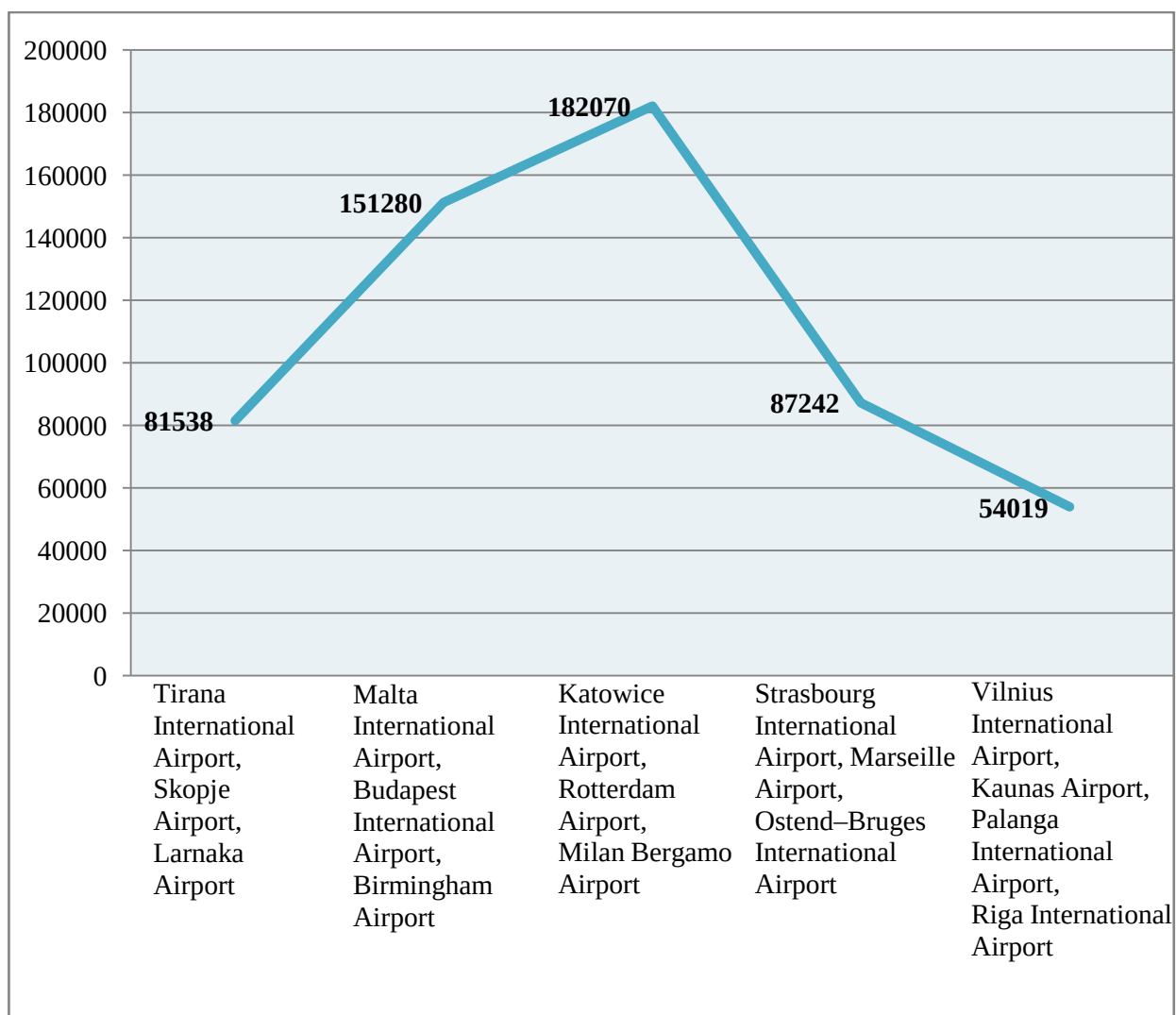
Priklausomas kintamasis	(I) Oro uostai	(J) Oro uostai	Vidutinis skirtumas (I-J)	Sig.
Number of annual enplaned passengers / Airport Gates	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	Malta Budapest Birmingham	-69742.412579*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	100532.052297*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-5704.8	0.296
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	27518.864081*	0.000
	Malta Budapest Birmingham	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	69742.412579*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-30789.639718*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	64037.659718*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	97261.276660*	0.000
	Rotterdam Katowice Milan Bergamo	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	100532.052297*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	30789.639718*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	94827.299437*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	128050.916378*	0.000
	Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	5704.8	0.296
		Malta Budapest Birmingham	-64037.659718*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-94827.299437*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	33223.616941*	0.000
	Vilnius Riga Kaunas Palanga	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-27518.864081*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-97261.276660*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	128050.916378*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-33223.616941*	0.000
umber of annual enplaned passengers / Runway Capacity	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	Malta Budapest Birmingham	-5.256045*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-4.656233*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	5.940657*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	3.749591*	0.001
	Malta Budapest Birmingham	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	5.256045*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	0.6	0.461
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	11.196702*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	9.005636*	0.000
	Rotterdam Katowice Milan Bergamo	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	4.656233*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-0.6	0.461
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	10.596890*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	8.405824*	0.000
	Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-5.940657*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-11.196702*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-10.596890*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	-2.191066*	0.019
	Vilnius Riga Kaunas Palanga	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-3.749591*	0.001
		Malta Budapest Birmingham	-9.005636*	0.000

8 priedo pabaiga

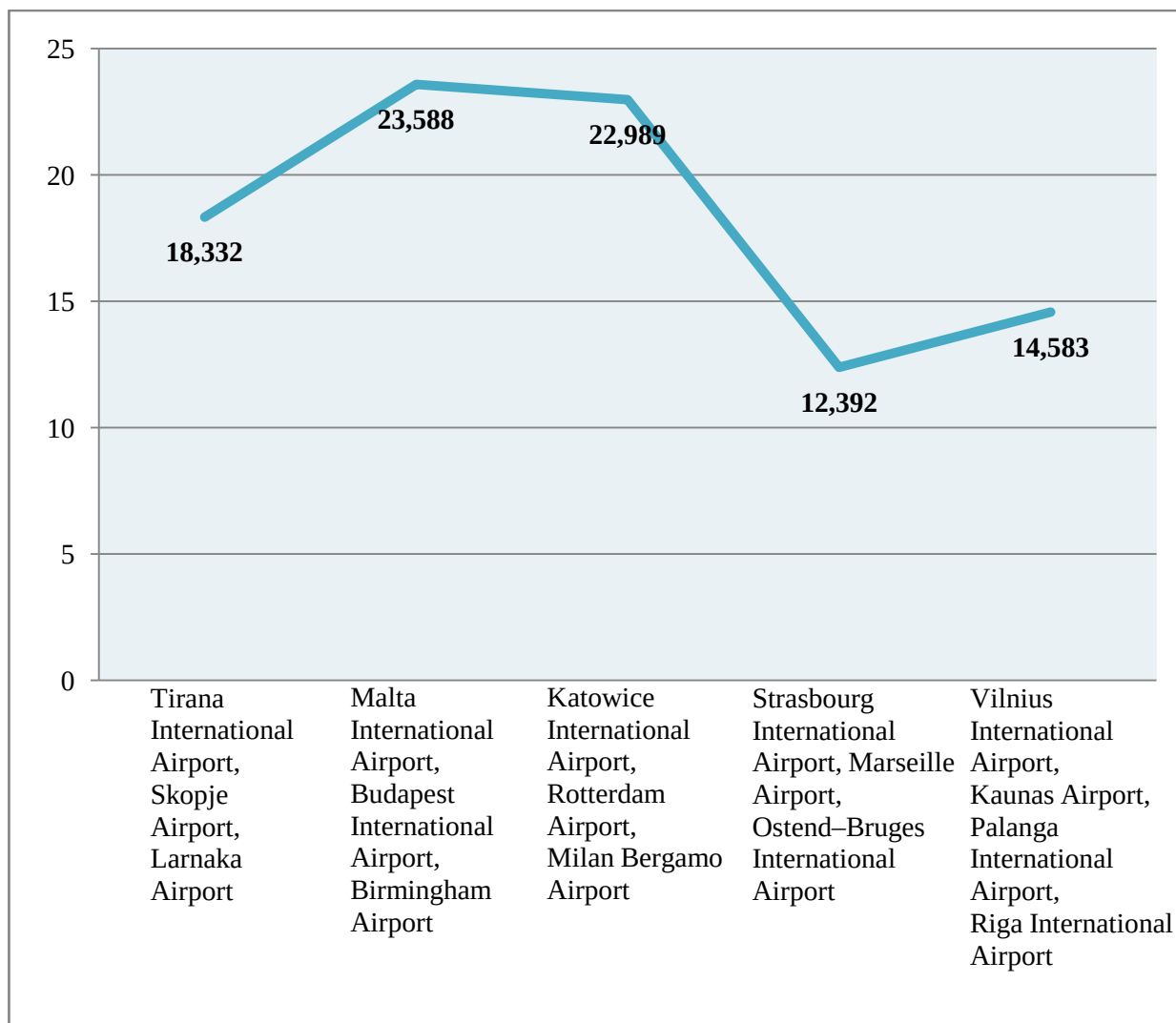
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-8.405824*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	2.191066*	0.019
Movement/ Gate	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	Malta Budapest Birmingham	-698.369830*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-1265.848485*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-723.602564*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	146.966667*	0.026
		Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	698.369830*	0.000
	Malta Budapest Birmingham	Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-567.478655*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-25.2	0.664
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	845.336496*	0.000
		Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	1265.848485*	0.000
	Rotterdam Katowice Milan Bergamo	Malta Budapest Birmingham	567.478655*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	542.245921*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	1412.815152*	0.000
		Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	723.602564*	0.000
	Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	Malta Budapest Birmingham	25.2	0.664
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-542.245921*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	870.569231*	0.000
		Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-146.966667*	0.026
Movement/ Runway	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	Malta Budapest Birmingham	-.044786*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-.068126*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-.025751*	0.010
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	0.0	0.781
	Malta Budapest Birmingham	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	.044786*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-.023339*	0.016
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	.019035*	0.040
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	.042481*	0.000
	Rotterdam Katowice Milan Bergamo	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	.068126*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	.023339*	0.016
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	.042374*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	.065820*	0.000
	Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	.025751*	0.010
		Malta Budapest Birmingham	-.019035*	0.040
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-.042374*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	.023445*	0.016
	Vilnius Riga Kaunas Palanga	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	0.0	0.781
		Malta Budapest Birmingham	-.042481*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-.065820*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-.023445*	0.016

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

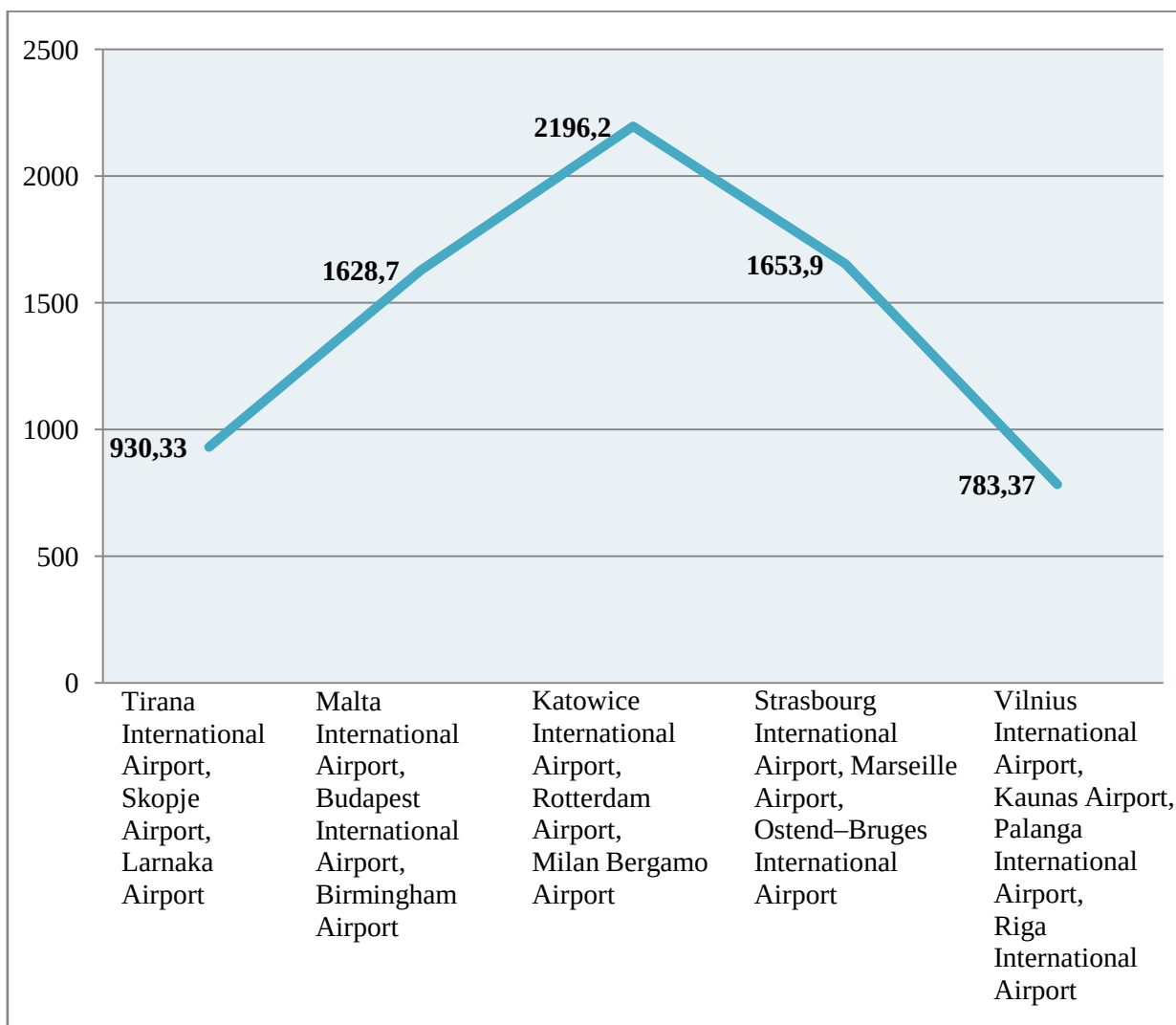
APTARNAUTŲ KELEIVIŲ SKAIČIUS / LĖKTUVŲ STOVĖJIMO VIETŲ SKAIČIUS



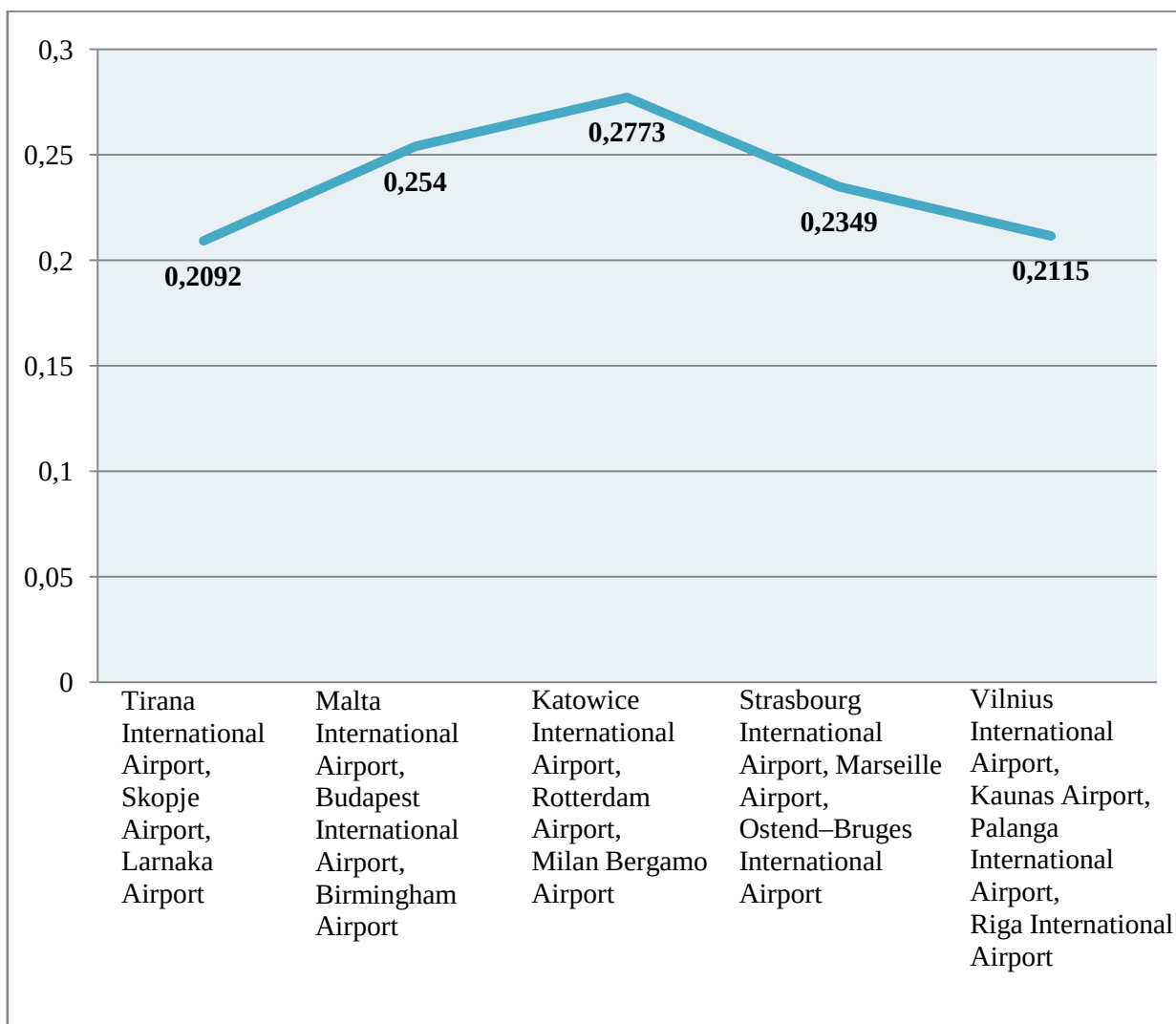
APTARNAUTŲ KELEIVIŲ SKAIČIUS / KILIMO IR TŪPIMO TAKO PLOTAS



LĖKTUVŲ JUDĖJIMAS / LĖKTUVŲ STOVĖJIMO VIETŲ SKAIČIUS



LĒKTUVŲ JUDĒJIMAS / KILIMO IR TŪPIMO TAKO PLOTAS



ORO UOSTŲ FINANSINĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO RODIKLIAI

	Tirana International Airport, Skopje Airport, Larnaka Airport	Malta International Airport, Budapest International Airport, Birmingham Airport	Katowice International Airport, Rotterdam Airport, Milan Bergamo Airport	Strasbourg International Airport, Marseille Airport, Ostend– Bruges International Airport	Vilnius International Airport, Kaunas Airport, Palanga International Airport, Riga International Airport	F	Sig.
Oro uosto pajamos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius	5146648,862	10979699,480	9436162,252	4411526,641	1392592,595	254, 000	0,000
Oro uosto pajamos / Kilimo ir tūpimo tako plotas	1157,137	1712,015	1191,435	626,603	375,941	202, 784	0,000
Oro uosto išlaidos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius	4162514,307	7800127,821	5998530,276	3359611,855	1399606,806	101, 022	0,000
Oro uosto išlaidos / Kilimo ir tūpimo tako plotas	935,871	1216,238	757,390	477,192	377,834	87, 877	0,000

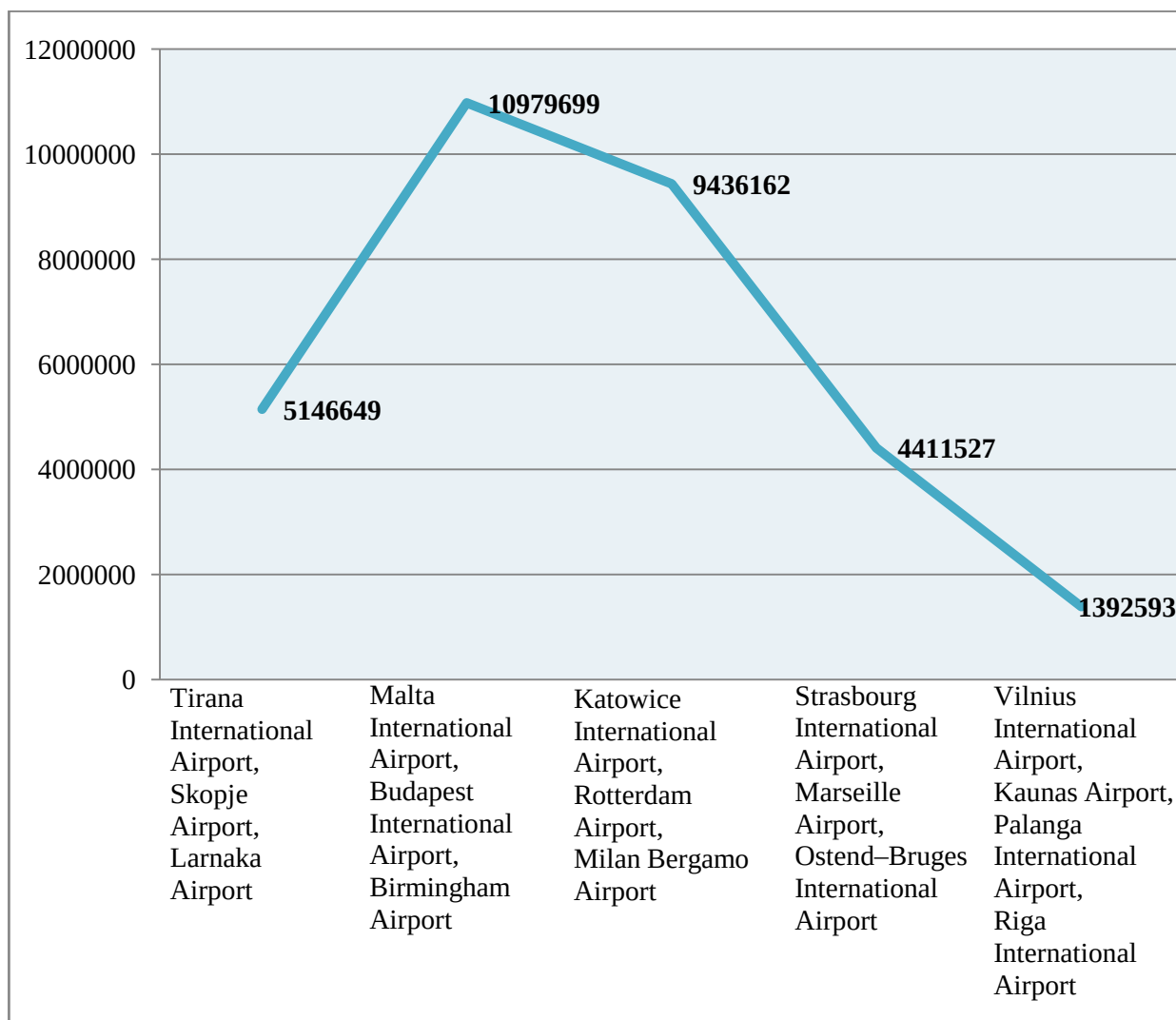
DAUGIAKRITERIS POŽYMIŲ PALYGINIMAS NAUDOJANT LSD KRITERIJŲ (FINANSINĖS VEIKLOS EFEKTYVUMAS)

Dependent Variable	(I) Airport	(J) Airport	Mean Difference (I-J)	Sig.
Revenue/Gate	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	Malta Budapest Birmingham	-5833050.618285*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-4289513.389508*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	735122.221	0.059
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	3754056.266793*	0.000
	Malta Budapest Birmingham	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	5833050.618285*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	1543537.228777*	0.001
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	6568172.839619*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	9587106.885078*	0.000
	Rotterdam Katowice Milan Bergamo	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	4289513.389508*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-1543537.228777*	0.001
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	5024635.610842*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	8043569.656301*	0.000
	Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-735122.221	0.059
		Malta Budapest Birmingham	-6568172.839619*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-5024635.610842*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	3018934.045459*	0.000
	Vilnius Riga Kaunas Palanga	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-3754056.266793*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-9587106.885078*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-8043569.656301*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-3018934.045459*	0.000
Revenue/runway	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	Malta Budapest Birmingham	-554.877128*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-34.297	0.524
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	530.534399*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	781.196548*	0.000
	Malta Budapest Birmingham	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	554.877128*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	520.579973*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	1085.411527*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	1336.073677*	0.000
	Rotterdam Katowice Milan Bergamo	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	34.297	0.524
		Malta Budapest Birmingham	-520.579973*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	564.831554*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	815.493703*	0.000
	Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-530.534399*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-1085.411527*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-564.831554*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	250.662150*	0.001
	Vilnius Riga Kaunas Palanga	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-781.196548*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-1336.073677*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-815.493703*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-250.662150*	0.001

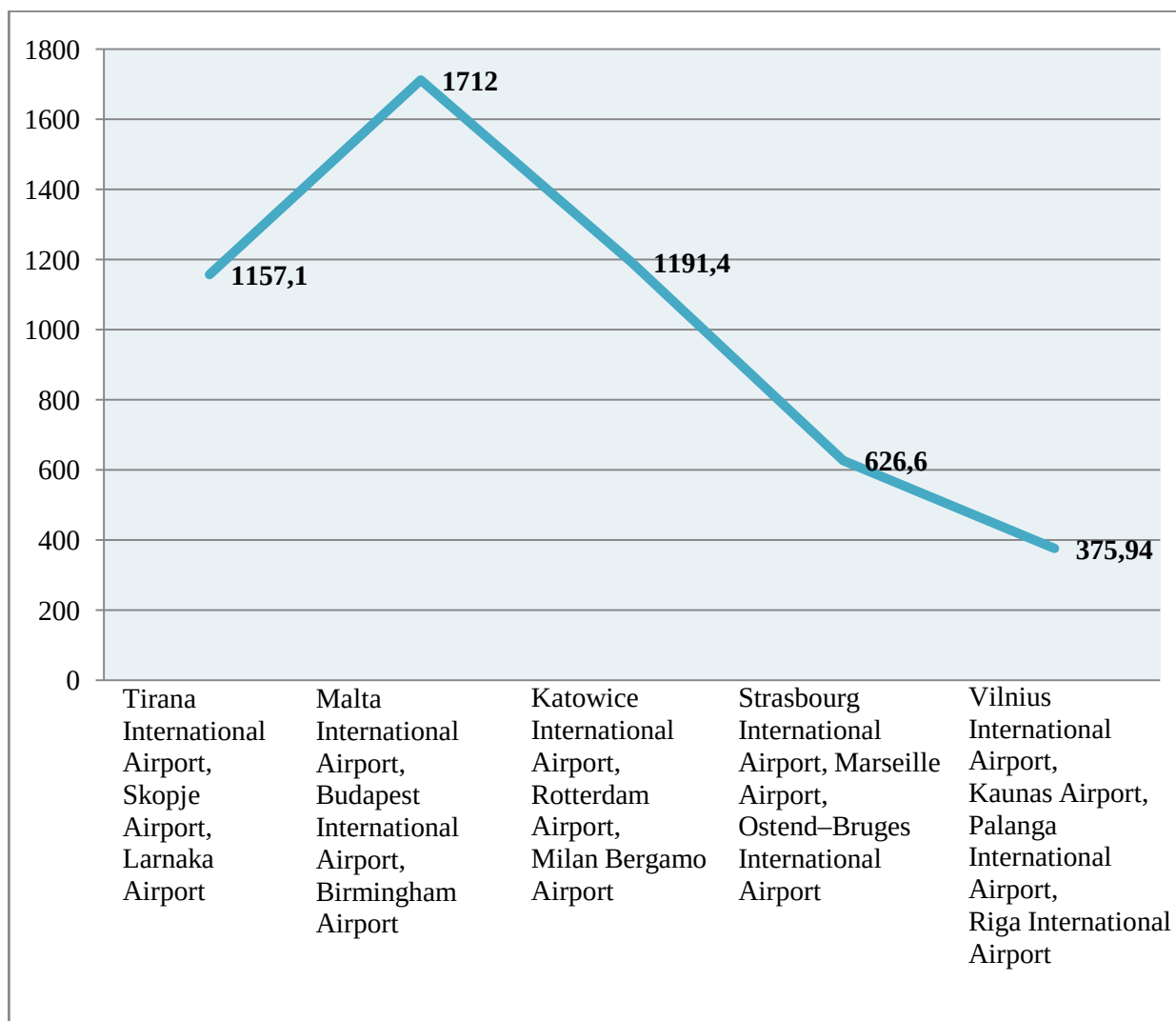
14 priedo pabaiga

Cost / Gate	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	Malta Budapest Birmingham	-3637613.514186*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-1836015.969726*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	802902.452219*	0.043
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	2762907.500881*	0.000
	Malta Budapest Birmingham	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	3637613.514186*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	1801597.544460*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	4440515.966405*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	6400521.015067*	0.000
	Rotterdam Katowice Milan Bergamo	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	1836015.969726*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-1801597.544460*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	2638918.421945*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	4598923.470608*	0.000
	Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-802902.452219*	0.043
		Malta Budapest Birmingham	-4440515.966405*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-2638918.421945*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	1960005.048662*	0.000
	Vilnius Riga Kaunas Palanga	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-2762907.500881*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-6400521.015067*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-4598923.470608*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-1960005.048662*	0.000
Cost / Runway	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	Malta Budapest Birmingham	-280.367091*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	178.481176*	0.006
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	458.679840*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	558.036899*	0.000
	Malta Budapest Birmingham	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	280.367091*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	458.848267*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	739.046931*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	838.403990*	0.000
	Rotterdam Katowice Milan Bergamo	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-178.481176*	0.006
		Malta Budapest Birmingham	-458.848267*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	280.198664*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	379.555723*	0.000
	Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-458.679840*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-739.046931*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-280.198664*	0.000
		Vilnius Riga Kaunas Palanga	99.357	0.082
	Vilnius Riga Kaunas Palanga	Tirana International Airport Skopje Airport Cyprus - Larnaka	-558.036899*	0.000
		Malta Budapest Birmingham	-838.403990*	0.000
		Rotterdam Katowice Milan Bergamo	-379.555723*	0.000
		Strasbourg airport Ostend - Bruges Marseille	-99.357	0.082

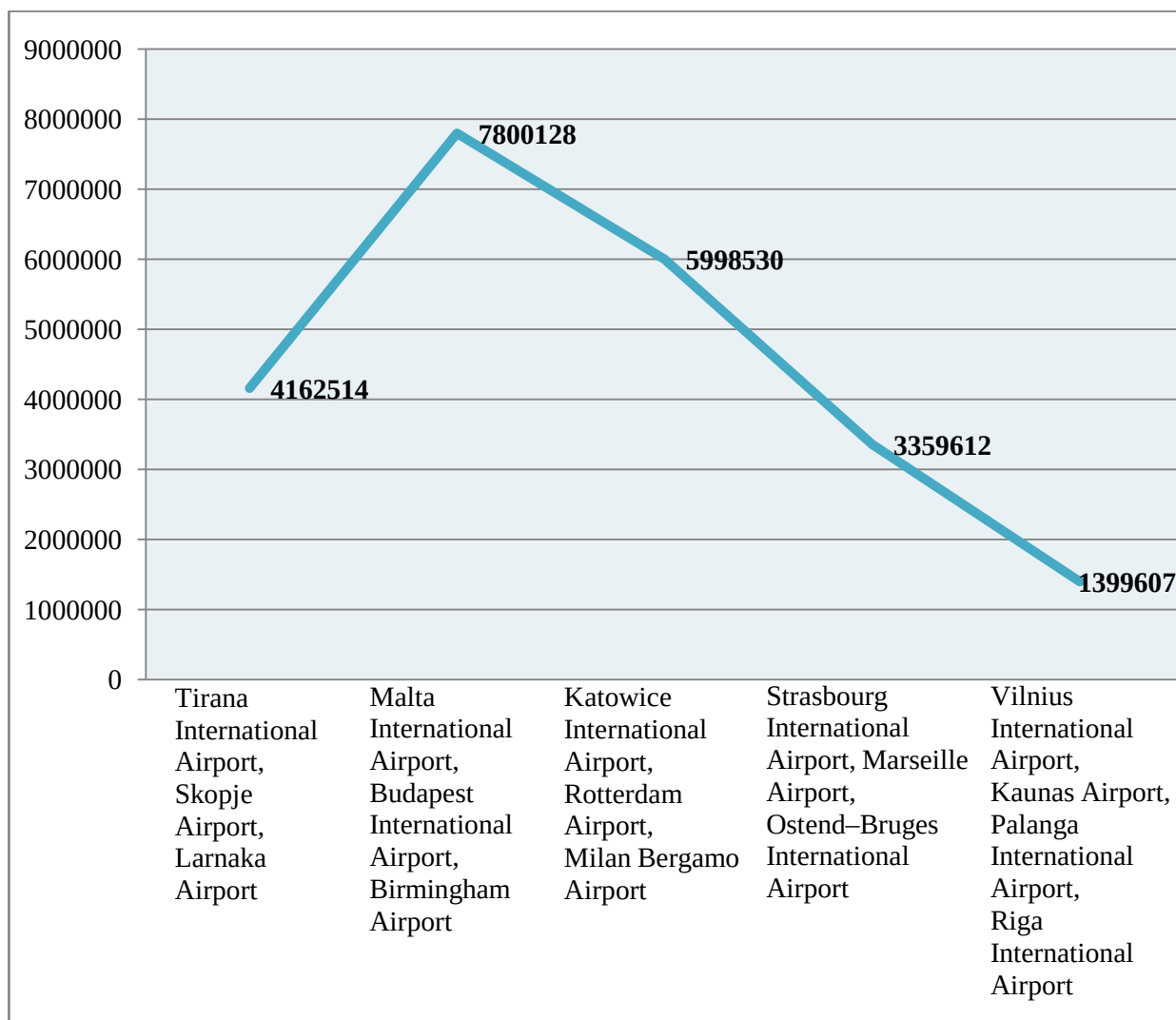
ORO UOSTO PAJAMOS / LĖKTUVŲ STOVĖJIMO VIETŲ SKAIČIUS



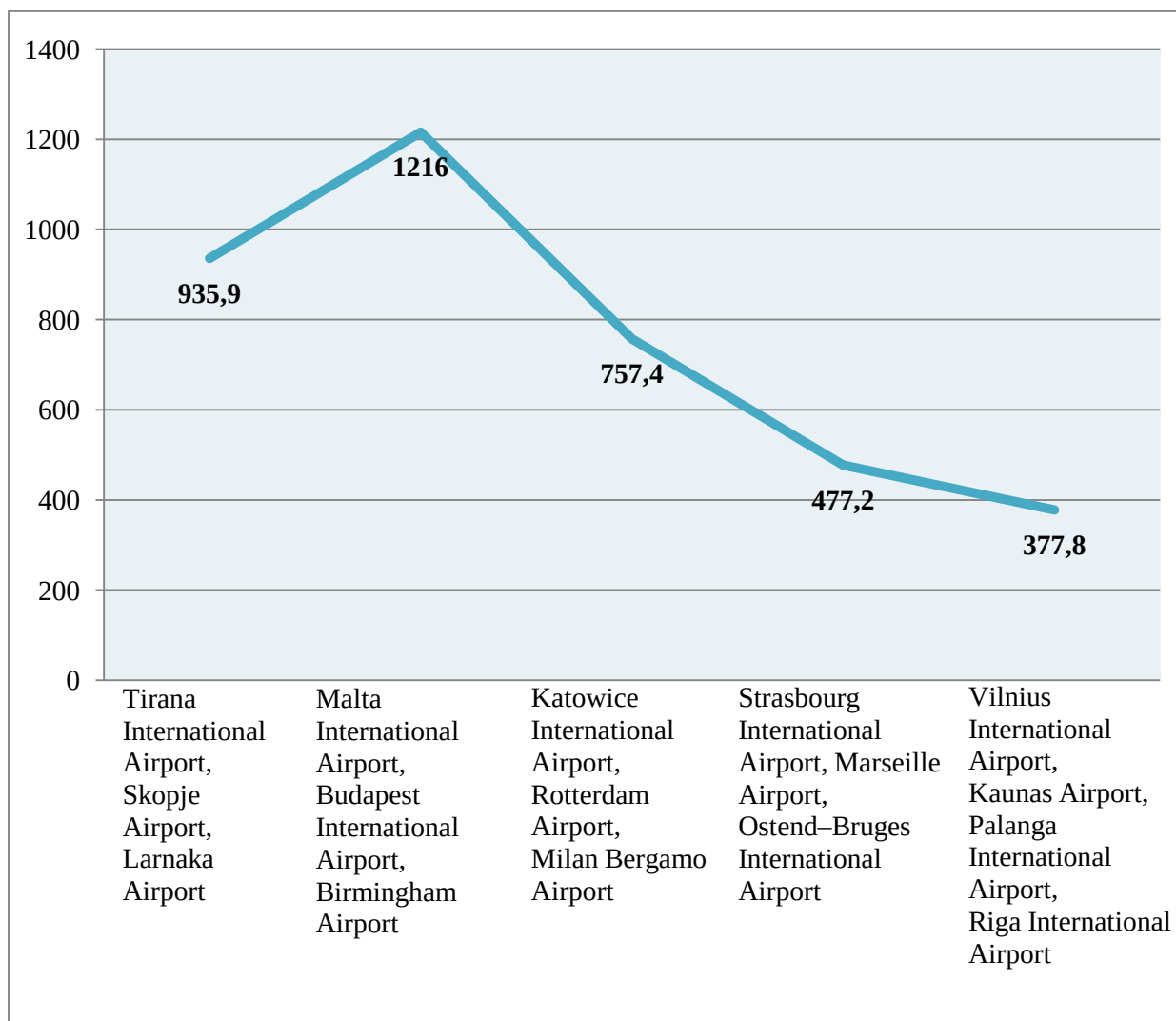
ORO UOSTO PAJAMOS / KILIMO IR TŪPIMO TAKO PLOTAS



ORO UOSTO IŠLAIDOS / LĖKTUVŲ STOVĖJIMO VIETŲ SKAIČIUS



ORO UOSTO IŠLAIDOS / KILIMO IR TŪPIMO TAKO PLOTAS





VILNIAUS GEDIMINO TECHNINIS UNIVERSITETAS
TRANSPORTO INŽINERIJOS FAKULTETAS
TRANSPORTO VADYBOS KATEDRA

TARPTAUTINIŲ LIETUVOS ORO UOSTŲ VALSTYBINIO VALDymo EFEKTYVUMO VERTINIMAS

Parengė: TVOfm-12 Gintarė Strazdaitė
Vadovas: lekt. Arenijus Jackus

Tyrimo aktualumas:

- 2013 m. gegužės 30 d. Susisiekimo ministerija paskelbė apie ketinimus sujungti Vilniaus, Kauno ir Palangos tarptautinius oro uostus.
- Lietuvos oro uostai nuolatos susiduria su veiklos organizavimo ir finansinėmis problemomis:
 - 2009 m., 2010 m., 2011 m. pagrindiniai šalies oro uostai dirbo nuostolingai.
 - Lietuvos Respublika vis dar neturi patvirtintos vienos bendros oro uostų plėtojimo strategijos.
 - Didžiausia oro uostų konkurencija vyksta kovoje dėl investicijų, kurias skiria valstybė, o ne dėl keleivių.
 - Sunkiai pritraukiamos naujos investicijos ir aviakompanijos bei nauji skrydžių maršrutai.
 - Pastebima greito reagavimo į pasikeitusią rinkos situaciją stoka.

Tyrimo problema:

Atlikus statistinę lyginamąją ir ekspertinę analizę, atsakyti į klausimą, ar šiuo metu taikomas oro uostų valstybinis valdymo modelis yra efektyvus, bei pasiūlyti jo tobulinimo galimybes.

Tyrimo tikslai:

1. Naudojantis moksline literatūra, išnagrinėti oro uostų valdymo patirtį Europoje ir kitose pasaulio valstybėse.
2. Apžvelgti Lietuvoje taikomą oro uostų valdymo modelį.
3. Atlikti statistinę lyginamąją oro uostų valdymo modelių analizę.
4. Pateikti galimas oro uostų valdymo modelio Lietuvoje tobulinimo galimybes, kurios galėtų būti panaudotos ir kitų šalių oro uostuose, kurie yra valdomi valstybės ir susiduria su tokiomis pačiomis problemomis.
5. Pateikti tarptautinių oro uostų valstybinio valdymo modelio tyrimo išvadas ir praktiškai pritaikomus pasiūlymus.

Tyrimo metodai

Teorinė dalis

- Lietuvos ir užsienio šalių mokslinės literatūros analizė
- Antrinių duomenų analizė
- Teisės aktų analizė
- Statistinių duomenų analizė

Tiriamoji dalis

- Statistinė lyginamoji analizė
- Ekspertinė analizė

Oro uostų valdymas

Privataus kapitalo oro uostai	Valstybės valdomi oro uostai	Mišraus kapitalo oro uostai
Bennett, J; Johnson, M. (1980)	Bordman, A. E.; Vining, A. R. (1989)	Bos, D. (1991)
Levy, D. (1987)	Ehrlich, I.; Gallais–Hamonno, G.; Liu, Z.; Lutter, R. (1994)	Backx, M.; Carney, M.; Gedajlovic, E. (2002)
Zeckhauser, R. J.; Horn, M. (1989)	Ehrlich, I.; Gallais–Hamonno, G.; Liu, Z.; Lutter, R. (1994)	
De Alessi, L. (1980, 1983, 1995)	Airola, J.; Craig, S. (2001)	
Starn, M. L.; Pouder, R. W. (1996)	De Fraja, G. (1993, 2006)	
Advani, A.; Borins, S. (2001)	Boyd, B.; Hoskisson, R. (2010)	
Bel, G.; Costas, A. (2006)	Vickers, J. (2010)	
Arcas, M. J.; Bachiller, P. (2010)	Millward, R.; Amatori, F.; Toninelli, P. (2011)	

Statistinė lyginamoji oro uostų valdymo modelių analizė

Tyrime nagrinėjami oro uostai buvo atrinkti:

- pagal jų *valdymo modelį*:
 - 1. Oro uosto operatorius priklauso viešajam sektoriui**
 - 2. Mišraus kapitalo nuosavybės oro uosto operatorius**
 - 3. Privačios nuosavybės oro uosto operatorius**
- pagal oro *uostų dydį*

Dideli pagrindiniai oro uostai - aptarnaujantys daugiau nei 1% šalies metinio oro transportu aptarnautų keleivių skaičiaus.
- pagal *aptarnaujamų keleivių ir lėktuvų skaičių per metus*

Tyrime analizuojami oro uostai

Oro uosto operatorius	Valdymo modeliai	Oro uostai	Oro uostų dydis
Oro uosto operatorius priklauso viešajam sektoriui	1. Viešasis oro uosto operatorius veikia kaip valstybės administracijos dalis	Prancūzija – Strasbourg International Airport Prancūzija - Marseille Provence Airport Belgija – Ostend-Bruges International Airport	1,2 % 6,15% 1,11%
	2. Korporatizuotas viešasis oro uosto operatorius	Lietuva – Vilnius International Airport Lietuva - Kaunas Airport Lietuva – Palanga International Airport Latvija - Riga International Airport	70% 26% 4% 99%
Mišraus kapitalo nuosavybės	1. Viešajam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Lenkija - Katowice International Airport Danija – Rotterdam The Hague Airport Italija – Milan Bergamo Airport	11,71% 4,80% 7,66%
	2. Privačiam sektoriui priklauso didžioji dalis oro uosto operatoriaus akcijų	Malta – Malta International Airport Vengrija – Budapest Liszt Ferenc International Airport UK - Birmingham Airport	100% 100% 4,40%
Privataus kapitalo nuosavybės	1. Visiškai privatizuotas oro uosto operatorius	Albanija - Tirana International Airport Nene Tereza Makedonija – Skopje “Alexander the Great” Airport Kipras - Larnaca International Airport	100% 100% 70,50%

Veiklos efektyvumo rodikliai:

	Tirana International Airport, Skopje Airport, Larnaka Airport	Malta International Airport, Budapest International Airport, Birmingham Airport	Katowice International Airport, Rotterdam Airport, Milan Bergamo Airport	Strasbourg International Airport, Marseille Airport, Ostend– Bruges International Airport	Vilnius International Airport, Kaunas Airport, Palanga International Airport, Riga International Airport
Aptarnautų keleivių skaičius / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius			+		-
Aptarnautų keleivių skaičius / Kilimo - tūpimo tako plotas		+	+	-	
Lėktuvų judėjimas / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius			+		-
Lėktuvų judėjimas / Kilimo - tūpimo tako plotas	-		+		-

Geriausieji rodiklių rezultatai: Didžioji dalis akcijų priklauso viešajam sektoriui.
Blogiausieji rodiklių rezultatai: Oro uostai, valdomi korporatizuoto viešojo sektoriaus oro uosto operatoriaus

Finansinės veiklos efektyvumo rodikliai:

	Tirana International Airport, Skopje Airport, Larnaka Airport	Malta International Airport, Budapest International Airport, Birmingham Airport	Katowice International Airport, Rotterdam Airport, Milan Bergamo Airport	Strasbourg International Airport, Marseille Airport, Ostend– Bruges International Airport	Vilnius International Airport, Kaunas Airport, Palanga International Airport, Riga International Airport
Oro uosto pajamos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius		+			-
Oro uosto pajamos / Kilimo - tūpimo tako plotas		+			-
Oro uosto išlaidos / Lėktuvų stovėjimo vietų skaičius		+			-
Oro uosto išlaidos / Kilimo - tūpimo tako plotas		+			-

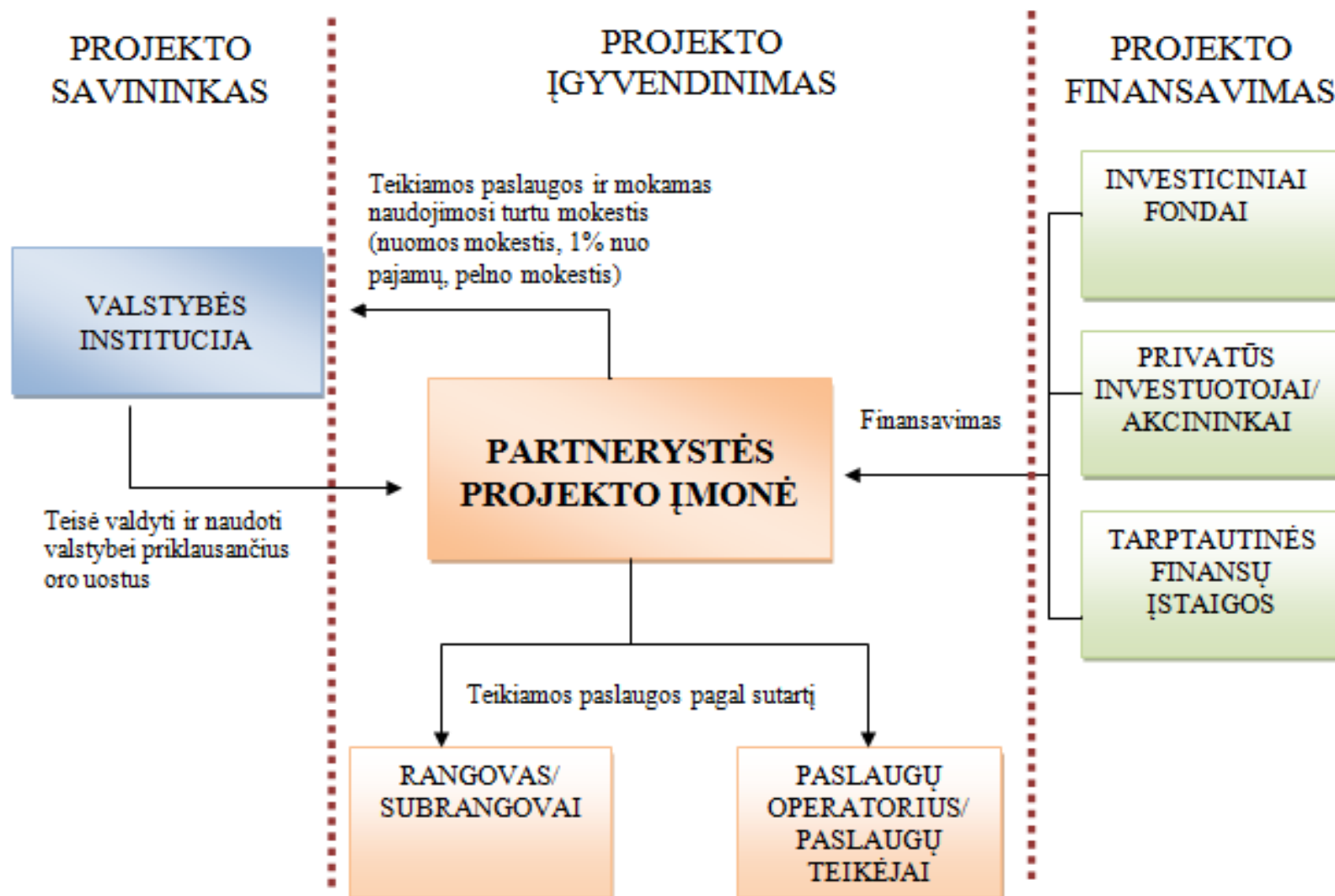
Geriausieji rodiklių rezultatai: Didžioji dalis akcijų priklauso privačiam sektoriui.

Blogiausieji rodiklių rezultatai: Oro uostai, valdomi korporatizuoto viešojo sektoriaus oro uosto operatoriaus

Statistinės lyginamosios analizės išvados

- Nustatyta, kad Lietuvos oro uostų valdymo modelis tiek veiklos, tiek finansinio efektyvumo atžvilgiu atitinka prasčiausius rezultatus iš visų penkių šiame tyrime analizuojamų oro uostų operatoriaus valdymo modelių.
- **Todėl daroma išvada, kad būtina keisti šiuo metu taikomą valstybinį oro uostų valdymo modelį.**

Oro uostų valdymo projektas pagal koncesijos sutartį



Projekto įgyvendinimo rezultatai:

- Valstybė sumažina biudžeto išlaidas viešųjų paslaugų teikimui ir nedidina valstybės skolinių įsipareigojimų.
- Greičiau įgyvendinami viešųjų paslaugų ir investiciniai projektai.
- Pagerinama teikiamų viešųjų paslaugų kokybė ir sumažinamos viešųjų paslaugų teikimo sąnaudos
- Kuriamos naujos darbo vietos ir skatinamas ekonomikos augimas.
- Rizikos padalijimas. Projekto šalys riziką pasidalija atsižvelgdamos į individualius dalyvių sugebėjimus ją įvertinti, kontroliuoti ir valdyti.

Išvados:

- Magistro darbe atliktos analizės įrodė, kad **valstybinis oro uostų valdymo modelis** veiklos ir finansinio efektyvumo rodiklių atžvilgiu **atitinka prasčiausius rezultatus**.
- Norint užtikrinti efektyvią oro uostų veiklą, būtina **sujungti** tiek **viešąjį**, tiek **privatųjį kapitalą** ir jų teikiamą naudą –oro uostus perduoti valdyti privačiam investuotojui pagal **koncesijos sutartį**.
- Devyni ekspertai įvertino šiame darbe pateikto oro uostų valdymo pagal koncesijos sutartį projekto kokybės lygį ir praktinį pritaikomumą. **Ekspertai vieningai pritarė** šiame darbe siūlomo oro uostų valstybinio valdymo modelio tobulinimo projektui.

Pasiūlymai:

Organizuojant oro uostų valdymo perdavimą pagal koncesijos sutartį privačiam investuotojui:

- Siūlau atsižvelgti į šiame darbe pateiktus siūlomo koncesijos modelio **sąlygas ir išskirtinumo bruožus**, kurie leistų užtikrinti sėkmingą projekto įgyvendinimą.
- Siūlau steigti **partnerystės projekto įmonę**.
- Siūlau taikyti atitinkamą **mokestį koncesininkui** už naudojimąsi valstybės turtu: nuomos mokestis, 1 proc. nuo gautų pajamų, pelno mokestis.
- Siūlau, kad **paskolos būdu** būtų finansuojama 50–60 proc. projektui įgyvendinti reikalingų išlaidų.
- Siūlau oro uostų valdymo pagal koncesijos sutartį projektą **ateityje tobulinti**, analizuojant projekto galimas teises, ekonomines ir politines rizikas tikėtino ir siekiamo Lietuvos oro uostų plėtojimo kontekste.

Ačiū už Jūsų dėmesį, gerb. komisija