



## LIETUVOS ŪKIO STRATEGINĖS ĮMONĖS „MAŽEIKIŲ NAFTA“ PRIVATIZAVIMO ATVEJIS

Manuela Tvaronavičienė<sup>1</sup>, Kristina Kalašinskaitė<sup>2</sup>, Kęstutis Peleckis<sup>3</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*  
El. paštas: <sup>1</sup>manuela@vv.vgtu.lt; <sup>2</sup>kristina.kalasinskaite@vv.vgtu.lt; <sup>3</sup>kestutis.peleckis@mail.tele2.lt

*Įteikta 2007 07 15; priimta 2008 02 01*

**Santrauka.** Straipsnio tikslas – pristatyti konkretų atvejį, kai tiesioginės užsienio investicijos neatlieka savo kaip technologijų atnaujintojo ar pažangios vadybinės ir rinkodaros patirties laidininko vaidmens. Straipsnyje keliamas klausimas – kiek teisinga buvo valstybės politika šiuo konkrečiu atveju skatinant užsienio investicijas, kokie tikrieji investuotojo motyvai. Manome, kad šios konkrečios Lietuvos strateginės įmonės globalizavimosi proceso analizė leis giliau pažvelgti į tiesiogines užsienio investicijas lemiančius veiksnius, tokiu būdu įneš gana svarų indėlį formuluojant naujas teorines išvalgas šia mokslinė tema.

**Reikšminiai žodžiai:** tiesioginės užsienio investicijos, privatizavimas, „Mažeikių nafta“, Lietuva.

## CASE STUDY OF LITHUANIAN STRATEGIC COMPANY'S “MAŽEIKIŲ NAFTA” PRIVATIZATION

Manuela Tvaronavičienė<sup>1</sup>, Kristina Kalašinskaitė<sup>2</sup>, Kęstutis Peleckis<sup>3</sup>

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania*  
E-mail: <sup>1</sup>manuela@vv.vgtu.lt; <sup>2</sup>kristina.kalasinskaite@vv.vgtu.lt; <sup>3</sup>kestutis.peleckis@mail.tele2.lt

*Received 15 July 2007 ; accepted 1 February 2008*

**Abstract.** The paper aims at presenting a case study, in which foreign direct investment does not provide expected innovative spillovers in technology, management or marketing fields. Efficiency of state policy in that particular case has been questioned; actual stimuli of a foreign investor discussed. It is assumed that analysis of that particular case study of globalization process of Lithuanian strategic oil refinery would provide us with additional evidences leading to formulation of new insights into driving forces of foreign direct investment, especially channeling through privatization.

**Keywords:** foreign direct investment, privatization, “Mažeikių nafta”, Lithuania.

## 1. „Mažeikių naftos“ genėzė ir veiklos specifika

AB „Mažeikių nafta“ (toliau – MN), būdama monopoliste Lietuvos naftos pramonėje, yra reikšminga kompanija, daranti įtaką ne tik šios ūkio šakos, bet ir kitų šakų bei atskirų rinkos dalyvių veiklą ir jos perspektyvas. MN vaidmenį Lietuvos ūkyje įprasta iliustruoti nurodant, kad ji sukuria iki 15 % BVP (1 priedas), yra svarbus biudžeto pajamų šaltinis (2 priedas).

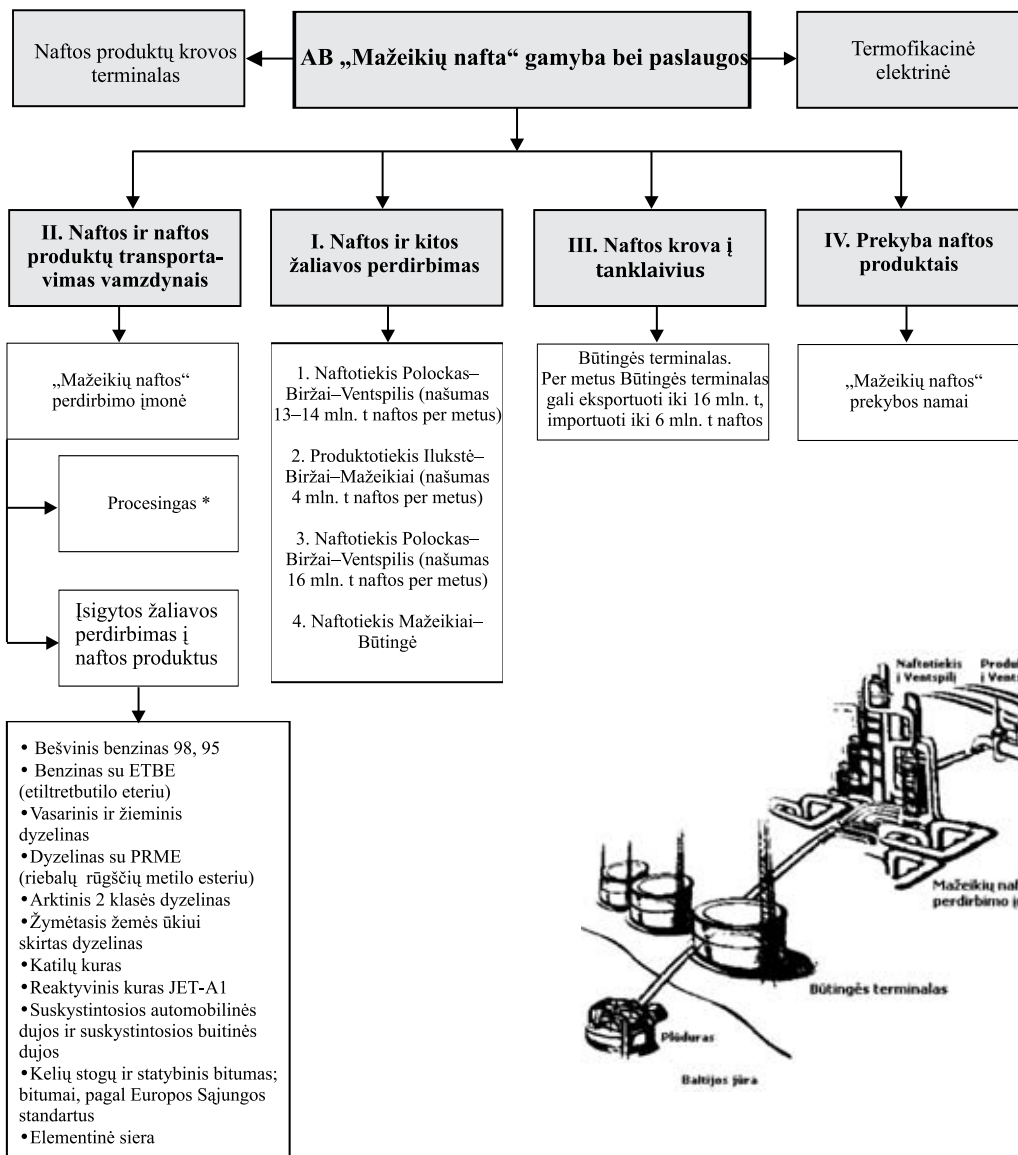
„Mažeikių naftos“ užuomazgų galėtume ieškoti 6-ajame dešimtmetyje, kai tuometinėse valstybinėse struktūrose imta planuoti tuometinės naftos transportavimo sistemos „Družba“ plėtrą. Per Lietuvą buvo nuspręsta nutiesti naftos transportavimo vamzdynų atšaką, jungiančią Polocką ir Ventspilį. 1966 m. šie darbai



Šaltinis: AB „Mažeikių nafta“, 2008

1 pav. AB „Mažeikių nafta“ struktūra ir išsidėstymas Lietuvos teritorijoje

Fig. 1. Structure and location of “Mazeikiu nafta” in Lithuania



\*Procesingas – naftos perdirbimo paslauga.

Šaltinis: Autorių darbas, remiantis informacija, pateikta apie AB „Mažeikių nafta“ („Mažeikių nafta“ 2008)

2 pav. Pagrindinės AB „Mažeikių nafta“ veiklos kryptys

Fig. 2. Main activities of “Mažeikiu nafta”

buvo pradėti (AB „Mažeikių nafta“ 2008). Po kelerių metų buvo pastatyta ir naftos perpumpavimo stotis Biržų rajone (Poškus 1995). Palanki geografinė padėtis lėmė, kad būtent Mažeikiuose nuspręsta statyti naftos perdirbimo įmonę. Jau 1976 m. buvo pradėtas montuoti pagrindinis įrenginys, skirtas naftai perdirbti (vadinamasis LK–1) (Poškus 1995).

1979 m. baigus statyti naftotiekį Polockas–Biržai–Mažeikiai ir netrukus, 1980 m., patvirtinus aktą, kad technologinis įrenginys LK–1 paruoštas naftai perdirbti, „Mažeikių naftos“ įmonėje pradėtas naftos perdirbimas. Įmonės pajėgumai leido per metus perdirbti dvylika milijonų tonų naftos (Poškus 1995).

Nuo 1980 m. veikianči Mažeikių naftos perdirbimo gamykla tuometinėje Tarybų Sąjungoje buvo pati moderniausia šios pramonės šakos įmonė. Lietuvos nepriklausomybės atkūrimas neišvengiamai iškėlė tolesnio Mažeikių naftos perdirbimo įmonės funkcionavimo klausimus. Ši Lietuvos teritorijoje esanti gigantiška įmonė yra visiškai priklausoma nuo žaliavos, t. y. naftos tiekimo. Naftos, kurią perdirbdavo Mažeikių įmonė, gavyba buvo vykdoma tuometinėje Tarybų Sąjungoje.

1990 m. atsiskyrus nuo Tarybų Sąjungos, Lietuvos naftos pramonės įmonės atskiriamos nuo „Družbos“. Įkurta valstybinė naftos transportavimo įmonė „Naftotiekis“ ir 1991 m. sausio 24 d. įregistruojama valstybinė įmonė „Mažeikių nafta“. Vėliau Valstybinė naftos perdirbimo įmonė „Nafta“ reorganizuojama į akcinę bendrovę, kurioje 90 % akcijų priklauso valstybei (AB „Mažeikių nafta“ 2004–2007).

Atgavus nepriklausomybę Lietuvos naftos perdirbimo pramonė, kurios pagrindą sudarė „Mažeikių naftos“ įmonės, neišvengiamai susidūrė su problemomis. Pirmą kartą naftos tiekimas AB „Mažeikių nafta“ buvo nutrauktas 1990 m., Rusijos ekonominės blokados metu. Naftos

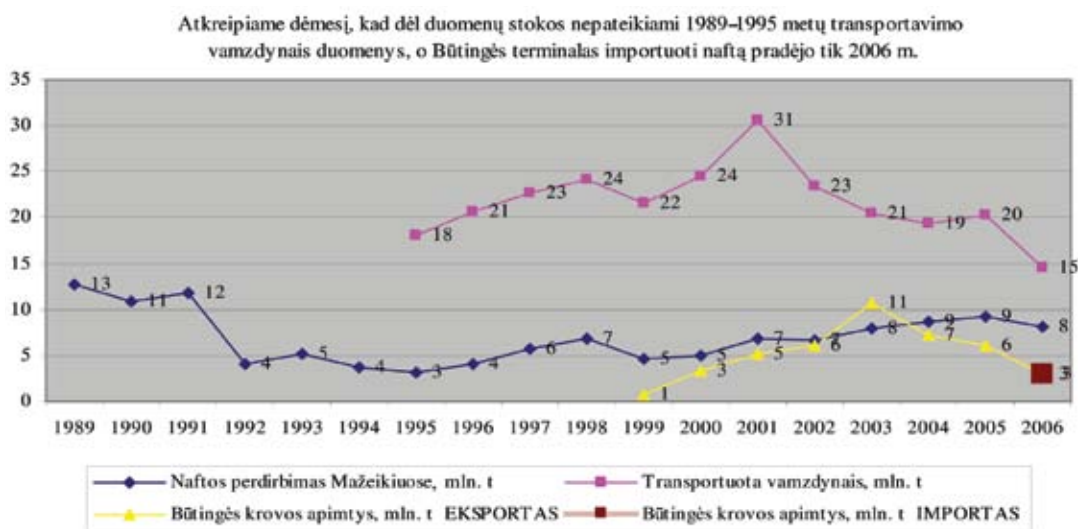
perdirbimo procesas sustojo. Rusijai nutraukus blokadą, žaliavinės naftos tiekiami jau perpus mažiau. Tam, kad galėtume įsigilinti vėliau sekusio užsienio kapitalo pritraukimo peripetijas ir išdavas, detaliau panagrinėkime „Mažeikių naftos“ kaip kompleksinio perdirbimo įmonės („Typical Complex Refinery“) struktūrą bei veiklos rūšis.

„Mažeikių naftą“ šiuo metu sudaro naftos perdirbimo įmonė, Būtingės terminalas (pradėjo veikti tik 1999 m.) bei naftą ir jos produktus pumpuojantis Biržų naftotiekis (AB „Mažeikių nafta“ 2008). Šias įmones į vieną bendrą naftos gamybos ir paslaugų kompleksą jungia atskiri vamzdiniai. Įmonės struktūra ir išsidėstymas šalyje pavaizduotas 1 pav.

Kaip matome iš 1 pav., Biržų perpumpavimo stotis jungiasi su naftotiekiu ir produktotiekiu iš Polocko, einančiu į Ventspilį. Latvijos Ventspilio terminalą iš dalies galima įvardyti kaip MN konkurentą naftos perdirbimo srityje. Tačiau, antra vertus, kuo daugiau perpumpuojama naftos į Ventspilį tolesniam tranzitui, tuo geriau išnaudojami Biržų naftotiekio pajėgumai, atitinkamai tuo geresni jo veiklos rezultatai. Esant pakankamoms Rusijos naftos gavybos apimtims, abu terminalai gali būti visiškai apkrauti. Apibendrinant pagrindinės AB „Mažeikių nafta“ veiklos kryptys yra šios: naftos perdirbimas, naftos ir jos produktų transportavimas vamzdynais bei eksportas ir importas Būtingės terminale. MN gamybos ir paslaugų sritys detaliai pavaizduotos 2 pav.

## 2. Naftos tiekimo ir „Mažeikių naftos“ veiklos rezultatų svyravimai po 1990 m.

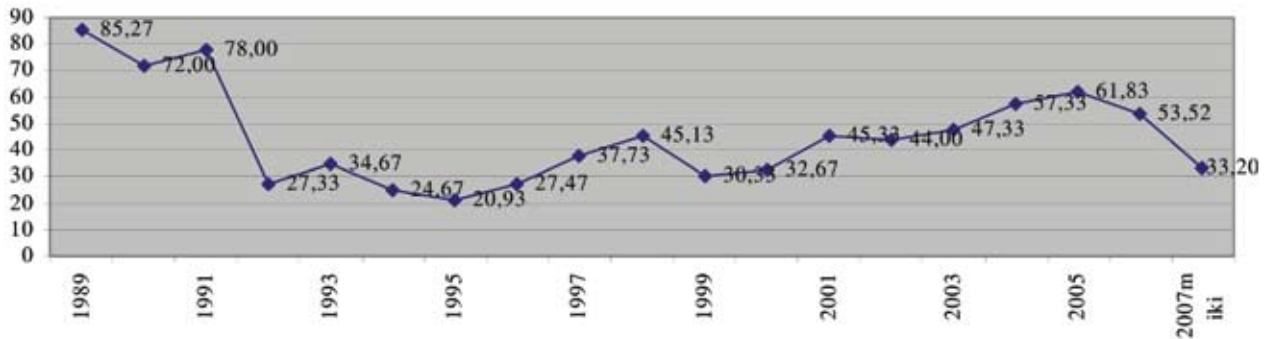
Nors MN veiklos spektras gana platus, naftos perdirbimas yra reikšmingiausia veiklos sritis. Projektinis Mažeikių naftos perdirbimo įmonės pajėgumas yra 15 mln. t naftos



Šaltiniai: AB „Mažeikių nafta“. Metinės ataskaitos 1999–2004; AB „Mažeikių nafta“ prospektai-ataskaitos, pateiktos Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai, 2004–2007

3 pav. AB „Mažeikių nafta“ naftos transportavimo ir naftos perdirbimo apimtys, mln. t

Fig. 3. Volumes of oil transportation and refining in “Mažeikių nafta“



Šaltiniai: Autorių darbas, remiantis AB „Mažeikių nafta“ metinėmis ataskaitomis, 1999–2004 bei AB „Mažeikių nafta“ prospektais-ataskaitomis, kurios pateiktos Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai, 2004–2007

4 pav. AB „Mažeikių nafta“ gamybinių apkrovimų tendencijos 1989–2007 m.,%

Fig. 4. Employment of productive capacities in “Mazeiku Nafta” during 1989–2007 year period

per metus. AB „Mažeikių nafta“ pagaminti mineraliniai produktai – benzinas, dyzelinis bei reaktyvinis kuras, mazutas, suskystintosios dujos – atitinka Europos reikalavimus ir eksportuojami į Latviją, Estiją, Lenkiją bei kitas Vakarų Europos šalis (AB „Mažeikių nafta“. Metinės ataskaitos 1999–2004; AB „Mažeikių nafta“ prospektai-ataskaitos, pateiktos Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai, 2004–2007).

Gaminamos produkcijos prekyba užsiima įmonės antrinė įmonė UAB „Mažeikių nafta“ prekybos namai.

1989–2006 m. naftos perdirbimas gerokai kito. 1989 m. perdirbta per 12 mln. t naftos, tačiau vėliau perdirbamos apimtys ėmė mažėti ir 1992 m. tesiekė tik 4 mln. t (3 pav.). Tokius gamybos rezultatus iš esmės lėmė Rusijos ekonominė politika tiekiamų žaliavinės naftos apimčių bei kainų klausimais.

Vėliau, t. y. po 1991 m. iki 2006 m., nepaisant užsienio kapitalo atėjimo, 1989 metų perdirbimo apimtys nebebuvo pasiektos, o tai reiškia, kad gamybiniai įmonės pajėgumai nebebuvo iki galo išnaudojami (4 pav.).

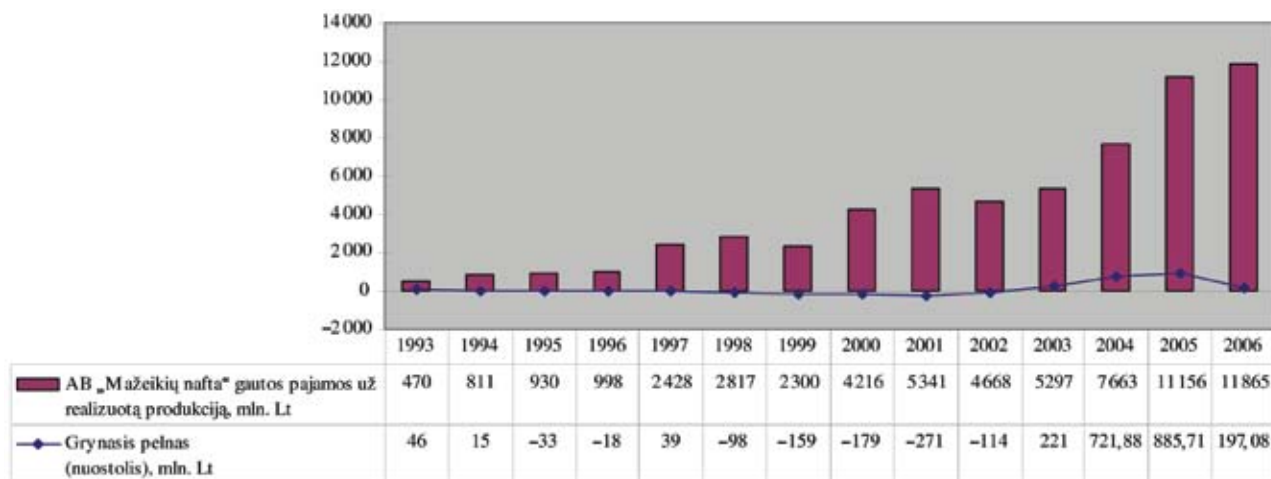
### 3. Užsienio kapitalo pritraukimo būdai ir rezultatai

Lietuvos naftos ūkyje susiklostė itin komplikauta padėtis. AB „Mažeikių nafta“ dėl nepakankamo žaliavinės naftos tiekimo dirbo nuostolingai (5 pav.). Vidinių finansavimo šaltinių nebuvo, o papildomų lėšų reikėjo tiek įmonei modernizuoti, tiek reversiniam importo ir eksporto Būtingės terminalui statyti. Šis, kaip buvo tikimasi, turėjo būti pastatytas neužšalčiame Baltijos jūros uoste ir turėjo suteikti alternatyvaus žaliavos tiekimo galimybes (per metus importuoti iki 6 mln. t naftos, eksportuoti iki 16 mln. t).

Imta galvoti apie išorinius investuotojus. Manyta, kad vienas pats Būtingės terminalas būtų nepatrauklus investicijoms. Todėl 1998 m. nutarta AB „Mažeikių nafta“, AB „Naftotiekis“ ir AB „Būtingės nafta“ sujungti į vieną Lietuvos naftos koncerną. 1999 m. spalio 29 d. 33 %

„Mažeikių naftos“ akcijų įsigijo JAV bendrovė *Williams International*. Taigi privatizavimo keliu, parduodant valstybinį kapitalą specialiai parinktam „strateginiam“ investuotojui, buvo pritrauktos tiesioginės užsienio investicijos (TUI). TUI, kaip buvo tikimasi, išspręstų kilusias finansavimo ir žaliavos tiekimo problemas. Tačiau, kaip parodė tolesni įvykiai, vadinamajam „strateginiam“ investuotojui – *Williams International* – įsigijus 33 % įmonės akcijų ir perėmus valdymą naftos tiekimas nebuvo užtikrintas. Įmonės nuostoliai toliau didėjo, nuosavų lėšų naujasis „Mažeikių naftos“ savininkas taip pat nesiruošė investuoti. *Williams International* ketino naudotis paskolomis, kurioms garantijas turėjo suteikti Lietuvos Vyriausybė. MN modernizavimo, kuris vis dėlto 1999 m. pabaigoje buvo pradėtas, kai kurių programų projektų įgyvendinimas buvo sustabdytas (AB „Mažeikių nafta“. Metinės ataskaitos, 1999–2004; AB „Mažeikių nafta“ prospektai – ataskaitos, pateiktos Lietuvos Respublikos Vertybinių popierių komisijai 2004–2007).

Rusijos kompanija *Lukoil*, aktyviai bandžiusi dalyvauti MN privatizavime, politiniais motyvais iš derybų buvo eliminuota. *Williams International*, neturėdama nuosavų naftos resursų ar ekskliuzyvinių tiekėjų, naftos tiekimą į MN bandė užtikrinti derėdamasi su Rusijos kompanijomis – ta pačia *Lukoil* ir *Jukos*. 2000 m. *Lukoil* ir „Mažeikių nafta“ pradėjo derėtis dėl strateginio aljanso sudarymo, kuriam priklausytų bendros naftos tiekimo ir produktų pardavimo bendrovės Baltijos šalyse, Lenkijoje ir NVS (Čepulis 2003), ir su kita Rusijos bendrove *Jukos*. 2000 m. rugsėjo mėn. su šia bendrove buvo pasirašyta ilgalaikė sutartis dėl naftos eksporto per Būtingės terminalą. *Jukos* įsipareigojo per penkerius metus patiekti po 14 mln. tonų naftos. Tačiau derybos dėl naftos tiekimo perdirbimo gamyklai taip pat strigo, kadangi *Jukos* pageidavo tam tikros AB „Mažeikių nafta“ akcijų dalies (Čepulis 2003). Jau 2001 m. birželį *Williams* ir *Jukos* pasirašė susitarimą, pagal kurį Rusijos įmonė galėtų įsigyti 26,85 % *Williams*



Šaltiniai: AB „Mazeikių nafta“. Metinės ataskaitos 1999–2004; AB „Mazeikių nafta“ prospektai-ataskaitos, pateiktos Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai, 2004–2007

5 pav. AB „Mazeikių nafta“ pajamų ir pelno (nuostolio) tendencijos 1993–2006 m., mln. Lt

Fig. 5. Financial results of “Mazeikiu Nafta” during 1993–2006 year period

International valdomų akcijų. Be to, *Jukos* garantuotų kasmet dešimt metų patiekti 4,8 mln. t naftos ir 4 mln. t eksportuoti per Būtingės terminalą. Pagal susitarimą taip pat turėjo būti sumažintas AB „Mazeikių nafta“ įstatinis kapitalas ir išleistos dvi naujos akcijų emisijos, kurias ir išpirktų *Jukos*. LR Seimas priėmė Vyriausybės pateiktas AB „Mazeikių nafta“ privatizavimo įstatymo pataisas, atverdamas kelią susitarimams įgyvendinti. Tačiau derybos nutrūko ir tik 2002 m. pradžioje vėl atsinaujino, įgyvendinant priminius susitarimus. AB „Mazeikių nafta“ įstatinis kapitalas buvo sumažintas du kartus iki 517 mln. Lt, o naujas 58 mln. Lt ir 32 mln. Lt akcijų emisijas išpirko *Jukos*. Užbaigus sandorį *Williams* ir *Jukos* turėjo po 26,85 %, o Vyriausybė – 40,66 % AB „Mazeikių nafta“ akcijų (6 pav.) (Čepulis 2003).

2002 m. rugpjūtį *Williams* išreiškė norą atsakyti investicijų Lietuvoje. Jos turimą 26,85 % akcijų paketą kartu su AB „Mazeikių nafta“ valdymo teisėmis už 85 mln. JAV dolerių įsigijo *Jukos*. Po sandorio *Jukos* turėjo 53,70 % MN akcijų, o valstybei atitinkamai liko 40,66 % įstatinio kapitalo (Čepulis 2003).

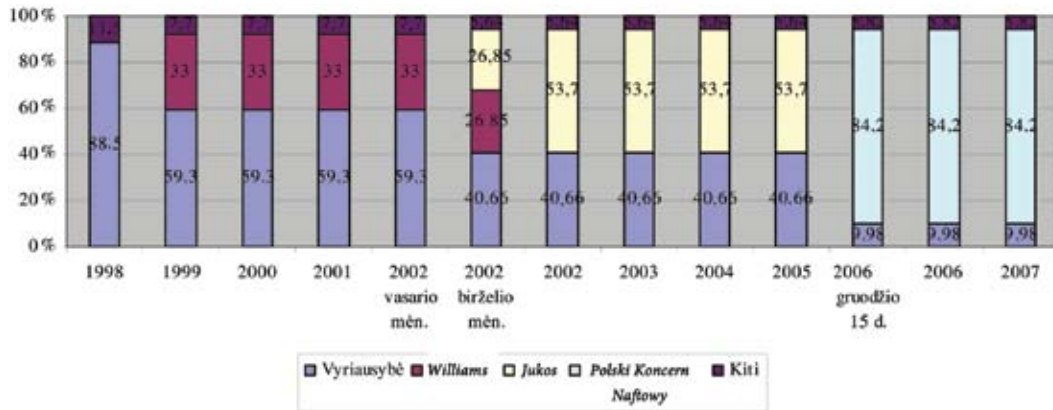
Apibendrinant TUI pritraukimas, parenkant „strateginių“ investuotoją, nedavė planuotų rezultatų. Priešingai, *Williams International* pasipelnė, o suinteresuotoji verslu pusė – Rusijos naftos magnatas – įgyvendino savo verslo planus, užtikrindama Lietuvai naftos žaliavos tiekimą. Nuo 2002 m. nafta „Mazeikių naftai“ imama tiekti stabiliai, išsprendžiami apyvartinių lėšų trūkumo ir susidariusių skolų grąžinimo klausimai. Tiek *Mazeikių naftos* perdirbimo įmonės, tiek Būtingės terminalo gamybiniai pajėgumai imami išnaudoti daug geriau (4 pav.). 2003 m. įsteigiama antrinė įmonė UAB „Mazeikių naftos“ prekybos namai, kuri prekiauja „Mazeikių naftos“ produkcija,

baigiamas vienas įmonės modernizacijos etapas.

2004 m. vėl prasidėjo reikšmingi pokyčiai įmonėje. Dėl 2003–2004 m. Rusijos mokesčių inspekcijos pateikto didelio skaičiaus ieškinių *Jukos* grupei iškilo rimtų finansinių sunkumų. *Jukos* pradėjo derėtis dėl savo bendrovės turimų akcijų pardavimo. 2005 m. B. V. *Yukos Finance* perdavė savo turimas akcijas susijusiai įmonei B. V. *Yukos International* (AB „Mazeikių nafta“. 2005 metų prospektas-ataskaita, pateikta Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai, 2005). Tačiau tai neišsprendė vidinių investuotojo problemų.

2006 m. MN pereina į Lenkijos naftos koncerno rankas. *Polski Koncern Naftowy Orlen SA* 2006 m. gruodžio 14 d. įsigijo 379 918 411 akcijų iš *Yukos International UK BV*, o gruodžio 15 d. – 216 915 941 akciją iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Baigus MN akcijų perleidimo „PKN Orlen“ sandorį, šis įgyja daugiau kaip 40 % balsų „Mazeikių naftos“ visuotiniame akcininkų susirinkime. Netrukus, 2006 m. gruodžio mėnesį, pateikiamas „PKN Orlen“ privalomas oficialus pasiūlymas įsigyti visas įmonės akcijas, kuriomis viešai prekiaujama Vilniaus vertybinių popierių biržoje (AB „Mazeikių nafta“ 2006 metų prospektas-ataskaita, pateikta Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai 2006).

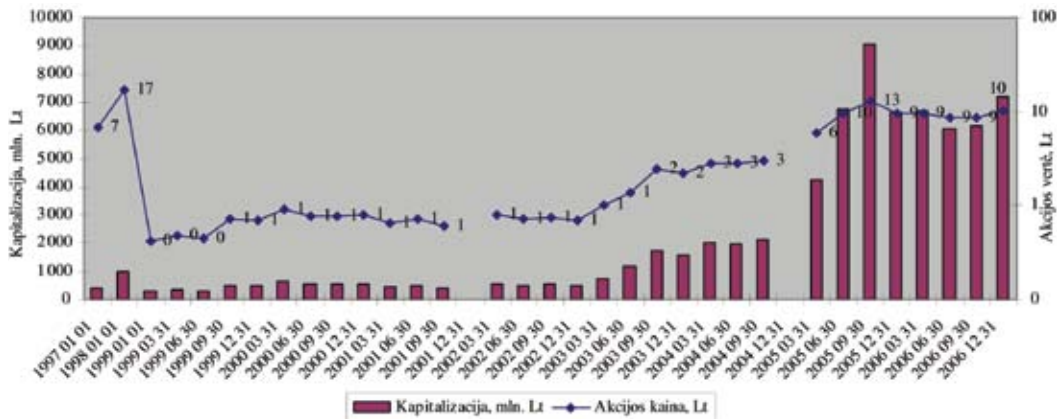
MN pirkimo aplinkybės labai paveikė MN akcijų kainas (7 pav.). Galėtume teigti, kad MN atveju akcijų kaina svyruoja priklausomai nuo investuotojų lūkesčių, įmonės veikla akcijų kainą veikia kur kas mažiau. Metų gale „PKN Orlen“ valdo 84,2 %, Lietuvos Vyriausybė – 9,98 %, o smulkieji akcininkai atitinkamai 5,82 % MN akcijų (AB „Mazeikių nafta“. 2006 m. prospektas-ataskaita, pateikta Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai 2006).



Šaltiniai: AB „Mažeikių nafta“. Metinės ataskaitos, 1998–2004; AB „Mažeikių nafta“ prospektai-ataskaitos, pateiktos Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai, 2004–2007

6 pav. AB „Mažeikių nafta“ akcininkų struktūros 1998–2007 m. pokyčiai

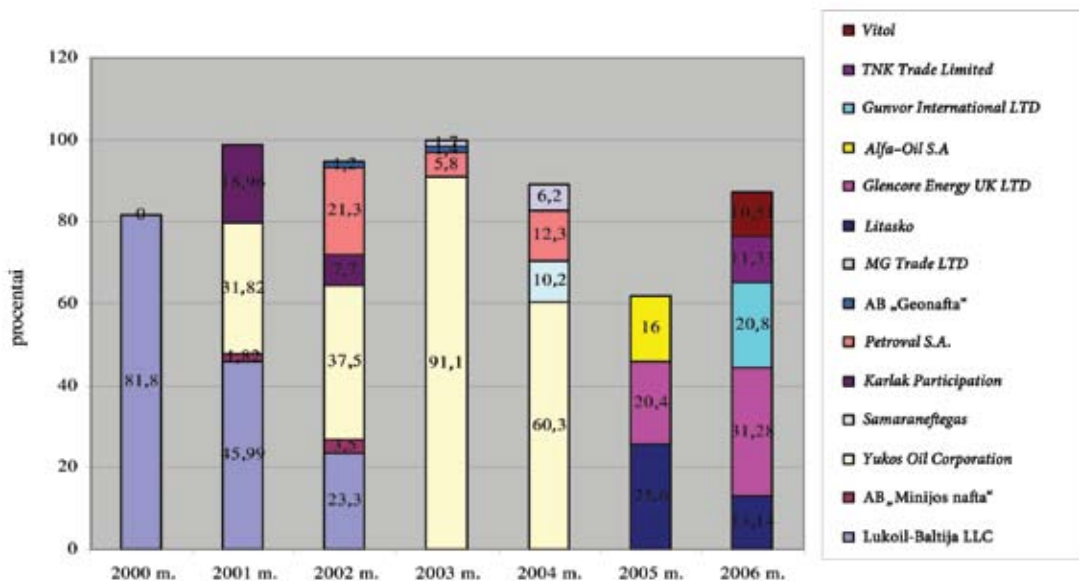
Fig. 6. “Mazeikiu Nafta” ownership structures during 1998–2007 year period



Šaltiniai: AB „Mažeikių nafta“. Metinės ataskaitos, 1999–2004; AB „Mažeikių nafta“ prospektai-ataskaitos, pateiktos Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai, 2004–2007

7 pav. AB „Mažeikių nafta“ akcijų kainos tendencijos 1997–2006 m. (ketvirčiais)

Fig. 7. “Mazeikiu Nafta” share prices during 1996–2006 year period (quarterly)



Šaltiniai: AB „Mažeikių nafta“. Metinės ataskaitos, 1999–2004; AB „Mažeikių nafta“ prospektai-ataskaitos, pateiktos Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai, 2004–2007

8 pav. Pagrindiniai žaliavų tiekėjai 2000–2006 metais

Fig. 8. Main crude oil suppliers during 2000–2006 year period

„Mažeikių naftos“ perėjimas iš rusiškosios į lenkiškosios kilmės kapitalo rankas iš esmės nepadarė teigiamo poveikio naftos perdirbimo ir transportavimo giganto veiklai. Lenkų įmonė – savininkė negalėjo garantuoti naftos tiekimo vamzdynais, einančiais per Rusijos teritoriją, MN veiklą stengiamasi užtikrinti importuojant naftą per terminalą. Tiekėjų struktūra (8 pav.) liudija, kad naujieji savininkai neturi vieno ar kelių pastovių tiekėjų, bendradarbiaujama su keliomis kompanijomis, ypač nuo 2006 m. (8 pav.). Įmonę pardavus lenkų investuotojams, tiekimas iš Rusijos tapo negalimas. Alternatyvūs tiekėjai neužtikrina efektyvaus darbo. 2007 m. „Mažeikių naftoje“ įvyko didelis gaisras. Nenagrinėdami šio gaisro priežasčių, konstatuojame, kad po šio įvykio MN galėjo dirbti tik puse savo pajėgumų.

#### 4. Išvados

Aprašytas Lietuvos strateginės įmonės „Mažeikių nafta“ privatizavimo atvejis puikiai iliustruoja situaciją, kada valstybės skatintos tiesioginės užsienio investicijos nedavė tikėtų rezultatų. Priešingai, rezultatai parodė, kad amerikietiškojo kapitalo skatinimas buvo ekonominiu požiūriu beprasmiškas. Paradoksalu, kad tik su materialiniais ir laiko nuostoliais perėjusi į rusiškojo kapitalo rankas, MN kurį laiką dirbo stabiliai. Lenkiškosios kilmės naftos perdirbimo įmonės atėjimas, jau panašu, negarantuos stabilios „Mažeikių naftos“ veiklos.

Galime teigti, kad MN gali būti laikoma unikalia ta prasme, jog jos veiklos rezultatas beveik išimtinai priklauso nuo gamybinių pajėgumų naudojimo laipsnio, o ne nuo veiklos efektyvumo. Gamybinių pajėgumų naudojimas savo ruožtu priklauso nuo naftos žaliavos tiekimo. Tiesioginio užsienio kapitalo atėjimas privatizavimo būdu į Lietuvos MN iš esmės reiškė investuotojo, pajėgaus tiekti naftą, paiešką. Kitaip tariant, investuotojo užduotis, žiūrint iš Lietuvos pozicijų, būtų viena iš dviejų: turėti derybinę galią derėtis su Rusija dėl pakankamo naftos tiekimo arba (ir) užtikrinti alternatyvų naftos tiekimą. Neradus tokio

investuotojo, manytina, kad geriau neprivatizuoti tokio objekto, o pasilikti laisvę daryti valstybinius sprendimus (pvz., didinti alternatyvaus tiekimo gamybinius pajėgumus arba net pasvėrus gal būtų tikslinga iš viso atsisakyti šio ūkio objekto).

#### Literatūra

- AB „Mažeikių nafta“ [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2008 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nafta.lt>>.
- AB „Mažeikių nafta“. Metinės ataskaitos 1999–2004 [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nafta.lt/content.php?pid=28>>.
- AB „Mažeikių nafta“ prospektai-ataskaitos, pateiktos Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai [interaktyvus]. 2004–2007 [žiūrėta 2008 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.vpk.lt/lt\\_old/index.php?fuseaction=registry.view&id=485](http://www.vpk.lt/lt_old/index.php?fuseaction=registry.view&id=485)>.
- AB „Mažeikių nafta“. 2005 metų prospektas-ataskaita, pateikta Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisijai [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2008 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.vpk.lt/lt\\_old/index.php?fuseaction=registry.view&id=485](http://www.vpk.lt/lt_old/index.php?fuseaction=registry.view&id=485)>.
- Čepulis, E. *Vilniaus bankas. SEB grupės narys*. 2003. Lietuvos naftos pramonė [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.seb.lt/lt/wcp/>>.
- Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Nacionalinio biudžeto mokesstinės pajamos [interaktyvus]. 1999–2004 m. [žiūrėta 2008 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.finmin.lt/web/finmin//auktualus\\_duomenys/biudzeto\\_pajamos/nacionalinis\\_biudzetas](http://www.finmin.lt/web/finmin//auktualus_duomenys/biudzeto_pajamos/nacionalinis_biudzetas)>.
- Lietuvos Respublikos statistikos departamentas. Bendrasis vidaus produktas, 1993–2006 m. [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2008 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1400>>.
- Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisija. AB „Mažeikių nafta“. 2006 metų prospektas-ataskaita [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2008 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.vpk.lt/lt\\_old/index.php?fuseaction=registry.view&id=485](http://www.vpk.lt/lt_old/index.php?fuseaction=registry.view&id=485)>.
- Poškus, A. 1995. Iš įmonės metraščio. Kaip buvo kuriamas naftos gigantas, *Santarvė* 51 (7223): 2–3.

**Manuela TVARONAVIČIENĖ.** Doctor, Professor. Dept of Enterprise Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: economic development, foreign direct investment, business environment.

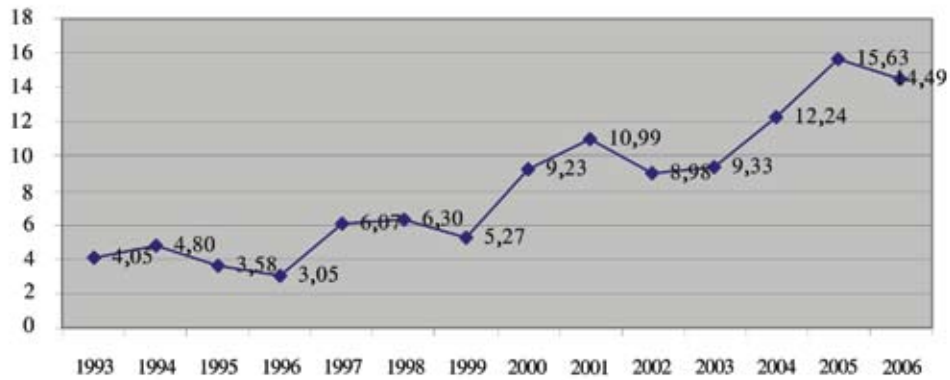
**Kęstutis PELECKIS.** Associate Professor, Doctor of social sciences (economics), Dept of Enterprise Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. He is author of more than 60 publications.

Research interests: Increase of efficiency of functioning and development of social and economic systems.

**Kristina KALAŠINSKAITĖ.** Doctoral student, Department of Enterprise Economics and Business Management, Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania). Research interests: foreign direct investment (FDI) and their economical evaluation.

**1 priedas.** AB „Mažeikių nafta“ sukuriama proceninė BVP dalis 1993–2006 m.

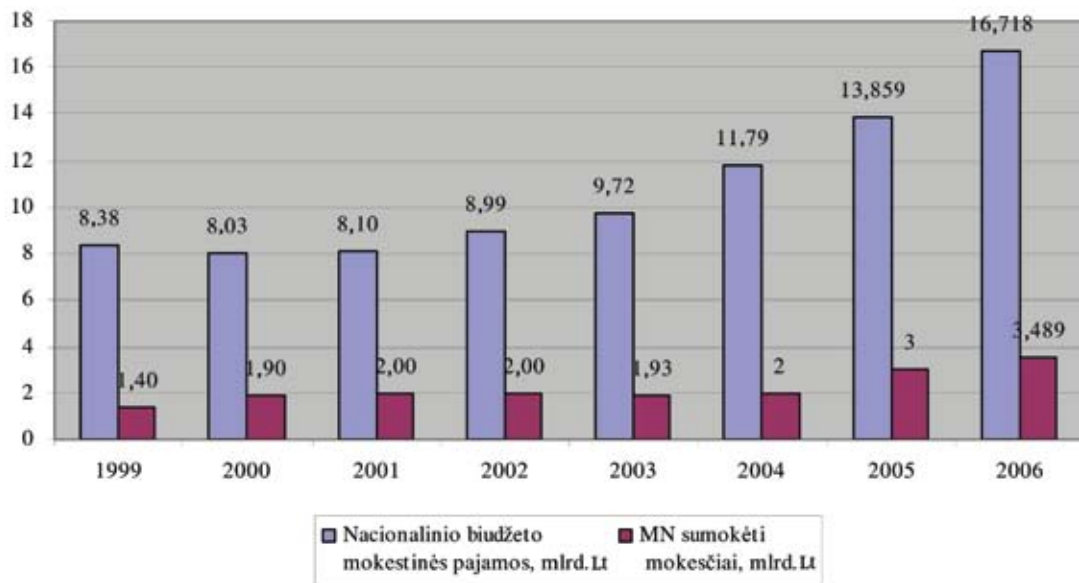
**Appendix 1.** Percentage share of GDP created by “Mazeikiu Nafta” during 1993–2006 period



Šaltiniai: AB „Mažeikių nafta“. Metinės ataskaitos 1999–2004 m.; Lietuvos Respublikos statistikos departamentas. Bendrasis vidaus produktas, 1993–2006

**2 priedas.** Nacionalinio biudžeto pajamų ir AB „Mažeikių nafta“ sumokėtų mokesčių sugretinimas 1999–2004 m.

**Appendix 2.** Juxtapose of budget revenue and taxes paid by “Mazeikiu Nafta” during 1999–2004 year period



Šaltiniai: AB „Mažeikių nafta“. Pranešimai, 1999–2006; Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Nacionalinio biudžeto mokestinės pajamos 1999–2004