

Public-Private Partnership in the Example of Titan Ltd.

Diana Avramova, PhD Candidate
Faculty 'Business and Management'
University of Ruse 'Angel Kanchev', Bulgaria
E-mail: davramova@uni-ruse.bg

Публично-частно партньорство по примера на Титан ЕООД

Диана Аврамова, докторант
Факултет "Бизнес и мениджмънт"
Русенски Университет "Ангел Кънчев", България
E-mail: davramova@uni-ruse.bg

Abstract: Today it is customary to speak about Public-private partnerships (PPPs) on different levels of governance and different positions because, on the one hand, there is reluctance or inability for taxpayers to pay high taxes, and on the other, there is a growing need to increase the cost of building and maintaining a modern base in favor of public organizations and higher educational institutions.

Searching for a solution on the effective use of limited financial resources, the public administration faces various choices, including: traditional public procurement or public-private partnerships. This dilemma puts the public administration in a situation to choose a preferred form of implementation of initiatives with public benefits.

The purpose of the present case is to promote public-private partnership by presenting a „good practice“ of PPP between an industrial enterprise and a public organization - a higher education institution. The tasks for the case are as follows: (1) to provide a review of the literature on PPPs; (2) to investigate the choice of Titan Ltd for participation of a public-private partnership (PPP) with the University of Ruse "Angel Kanchev" (RUAK) and (3) to analyze the dilemmas with the manager of Titan Ltd.

The paper presented is part of the doctoral research of the team.

Key words: public-private partnership (PPP), University of Ruse, Titan Ltd.

Резюме: Днес е обичайно на различни управленски нива и от различни позиции да се говори за публично-частно партньорство (ПЧП), защото, от една страна, има нежелание или невъзможност данъкоплатците да плащат високи данъци, а от друга, нараства потребността от увеличаване на разходите за изграждане и поддържане на модерна база в полза на публичните организации, в т.ч. и висшите училища.

В търсене на решение за ефективно използване на ограничени финансови средства, публичната администрация е изправена пред различни избори, сред които: традиционните обществени поръчки или публично-частно партньорство. Тази дилема поставя публичната администрация в ситуация да избере предпочитана форма за реализиране на обществено полезни инициативи.

Целта на настоящия казус е да популяризира публично-частното партньорство, като представи една „добра практика“ на ПЧП между индустриално предприятие и публична организация – висше училище. Задачите пред казуса са следните: (1) да представи преглед на литературата, свързана с ПЧП; (2) да изследва избора на „Титан“ ЕООД за участие в публично-частното партньорство (ПЧП) с Русенски университет "Ангел Кънчев" (РУАК) и (3) да анализира дилемите пред ръководителя на "Титан" ЕООД.

Представените проучвания са част от докторантски изследвания на екипа.

Ключови думи: публично-частно партньорство (ПЧП), Русенски университет, Титан ЕООД.

JEL Classification: M10, O30

I. Introduction

Avramova looked at her watch impatiently. As a PhD candidate at the University of Ruse on „Managing the activity of industrial enterprises through public-private partnership”, she realized the benefits of having a meeting with Assoc. Prof. Tihomir Todorov, owner of Titan Ltd., to get more information about public-private partnership (PPP) of the firm with the University of Ruse „Angel Kanchev” (RUAK) and to determine if this partnership can be defined as „good practice”.

Avramova:

- knew that this bargaining method had a number of advantages over other methods, but at the same time companies and public organizations rarely use it;
- considered that the promotion of this partnership could contribute to a more active implementation of PPPs from other stakeholders, too.

II. Overview of literature on PPP

Preparing for the meeting with the manager of Titan Ltd., Avramova eagerly searched for information on PPP and found that the scientific literature on the subject was not sufficient in Bulgaria. For more than ten years she has worked in the field of European funds and was familiar with the main funding methods. She was aware that effective public-private partnership works as a system of shared values, goals and accountability (Kaur, N. 2012).

There is no commonly accepted definition of public-private partnership in the EU literature and documents. The term PPP is used for forms of cooperation between the public and private sectors to provide financing, construction, renovation, management and maintenance of Infrastructure or the provision of public services. (Kanev, E., 2011; Pavlov, D. et al., 2016; Pavlov, D., 2014).

In Bulgaria, public-private partnership (PPP) has been discussed in recent years in the process of harmonizing Bulgarian law with EU law. (Slavova, M., 2009).

PPP, in the narrow sense of the term, is the interaction between the state and the private sector (with representatives from

I. Въведение

Аврамова нетърпеливо погледна часовника си. Като докторант в Русенския университет на тема „Управление дейността на индустриалните предприятия чрез публично-частно партньорство” тя осъзна ползите да проведе среща с доц. д-р инж. Тихомир Тодоров – собственик на „Титан” ЕООД, за да получи повече информация за публично-частното партньорство (ПЧП) на фирмата с Русенския университет „Ангел Кънчев”(РУАК) и да разбере може ли това партньорство да бъде определено като „добра практика”.

Аврамова:

- знаеше че този метод на договаряне има редица преимущества пред другите методи, но в същото време фирмите и публичните организации рядко прибегват до него;
- прогнозираше, че популяризирането на това партньорството може да допринесе за прилагане на ПЧП и от други заинтересовани страни.

II. Обзор на литература, свързана с ПЧП

Подготвяйки се за срещата с ръководителя на „Титан” ЕООД Аврамова с интерес се впусна да търси информация за ПЧП и установи, че научната литература по темата не е много в България. Повече от десет години работеше в сферата на европейските фондове и беше запозната с основните методи на финансиране. Тя бе наясно, че ефективното публично-частно партньорство работи като система от споделени ценности, цели и отчетност (Kaur, Navpreet, 2012).

В научната литература и в документите на ЕС не съществува общоприето определение за публично-частното партньорство. Терминът ПЧП се ползва за форми на сътрудничество между публичния и частния сектор, което да осигури финансирането, строителството, реновацията, управлението и поддръжката на инфраструктурата или предлагането на публични услуги. (Kanev, E., 2011; Pavlov, D. et al., 2016; Pavlov, D., 2014).

В България се заговори за публично-частно партньорство (ПЧП) през последните години, в процеса на хармонизацията на българското право с правото на ЕС. (Slavova, M., 2009).

ПЧП, в тесния смисъл на понятието, е взаимодействие между държавата и

the national and international business) in the implementation of initiatives that solve socio-economic problems, create public goods and contribute to the sustainable development of individual countries such as economies and civil societies (Boeva, B., Vasileva, A., 2008)

Avramova also discovered different interpretations of a definition of public-private partnership:

- „Public-Private Partnership is a partnership between the public and private sector for the purpose of providing a product or service, traditionally provided by the public sector. PPPs are implemented in a different form, but at the heart of each is provision of a service or facility for their use by the public. In addition to resource sharing, each country shares the potential risks and rewards in providing the service and / or facility.” - National Public-Private Partnerships Council (Trifonov, A., 2012).

- PPP is a „phenomenon” in public relations. „Generally, the term refers to forms of cooperation between public authorities and the business world, which aim to provide financing, construction, recovery, management or maintenance of infrastructure or services” (European Commission, 2004).

PPP is a long-term contractual relationship between private and public sector entities to provide a public asset or service in which the private party has a significant responsibility for risk and management, and the remuneration is performance-related (Worldbank, 2015).

- Public-private partnership is a long-term contractual cooperation between one or more public partners on the one hand, and one or more private partners on the other hand to carry out an activity of public interest in achieving better value of the public funds invested and in the distribution of risks between partners (Zakon za PPP, 2013).

Recently, many assets are subject to PPP. The non-exhaustive list includes, for example: roads, schools, hospitals, sports halls and other infrastructure. (Evrostat., 2016; Worldbank, 2017; Burkina Faso, 2016).

частния сектор (с представители на националния и международния бизнес) при осъществяването на инициативи, чрез които се решават социално-икономически проблеми, създават се публични блага и се съдейства за устойчивото развитие на отделни държави като икономики и граждански общества (Boeva, B., Vasileva, A., 2008)

Аврамова откри и различни интерпретации на дефиницията за публично-частно партньорство:

- „Публично-частното партньорство е партньорство между публичния и частния сектор за целите на предоставяне на продукт или услуга, които традиционно са били предоставяни от публичния сектор. ПЧП се реализира под различна форма, но в сърцевината на всяка е предоставянето на услуга или съоръжение за използването им от обществото. Освен поделянето на ресурси, всяка страна поделя потенциалните рискове и възнаграждения при предоставяне на услугата и/или съоръжението.” - Национален съвет за публични-частни партньорства на САЩ (Trifonov, A., 2012).

- ПЧП е „феномен” в обществените отношения. „Като цяло терминът се отнася към формите на сътрудничество между публичната власт и светът на бизнеса, чиято цел е да осигури финансиране, построяване, възстановяване, управление или поддръжка на инфраструктура или предоставяни услуги” (European Commission, 2004).

- ПЧП е дългосрочно договорно отношение между лица от частния и публичния сектор за предоставяне на публичен актив или услуга, в който частната страна носи значителна отговорност за риска и управлението, а възнаграждението е свързано с изпълнението (Worldbank, 2015).

- ПЧП е дългосрочно договорно сътрудничество между един или повече публични партньори, от една страна, и един или повече частни партньори, от друга страна, за извършването на дейност от обществен интерес при постигане на по-добра стойност на вложените публични средства и при разпределение на рисковете между партньорите (Zakon za PPP, 2013).

В последно време много активи са обект на ПЧП. Неизчерпателният списък включва: пътища, училища, болници, спортни зали и друга инфраструктура. (Evrostat.,

When implementing PPP projects, there are some differences compared to traditional activities (Velev, V., Kostova, D., 2009):

- An integrated approach to design, construction and operation is applied.
- Payments by the state or the end user are only made when the service is received in the volume and quality requested.
- Sharing project risk between partners.
- Use of private resources and experience. The financial sustainability and implementation of the project is determined by the capacity and experience of the private partner.

The literature review has outlined the main benefits for Titan Ltd and the University of Ruse to build a sustainable PPP. Looking for a specific answer to the question how they have implemented it, Avramova set out for an appointment with Assoc. Prof. Todorov. She was accompanied by her scientific supervisor, who had previous experience in designing some 'university-business' linkages (Pavlov, 2009).

III. The choice of Titan Ltd for participation in the public-private partnership (PPP) with the University of Ruse 'Angel Kanchev' (URAK)

When the meeting started, Avramova began with the question: 'How did you decide to join PPP with URAK?' Assoc. Prof. Tihomir Todorov smiled and said, 'I will start a little with the background. URAK possessed a well-developed production base equipped in the socialist era. During the transition to change in legal regulations and socio-economic relations after 1990, it was at risk, which motivated the RUAK management to seek the partnership of a private company to manage the facilities more successfully. At the same time, we were looking for a manufacturing facility and so we reached a PPP contract between our company Titan EOOD and RUAK.'

Avramova: 'How did this partnership contribute to the development of your company?' Todorov continued optimistically: 'As a result of the successful implementation of the contract and the public-private part-

2016; Worldbank, 2017; Burkina Faso, 2016).

При реализиране на проекти чрез ПЧП се забелязват някои разлики в сравнение с тази дейност при традиционните подходи (Velev, V., Kostova, D., 2009):

- Прилага се интегриран подход при проектиране, строителство и експлоатация.
- Извършване на плащанията от страна на държавата или крайния потребител се извършват единствено при получаване на услугата в искания обем и качество.
- Споделяне на проектните рискове между партньорите.
- Използване на частни ресурси и опит. Финансовата устойчивост и изпълнението на проекта се определя от капацитета и опита на частния партньор.

Направеният преглед на източници очертава основните ползи пред ръководителя на „Титан“ ЕООД и Русенския университет да изградят устойчиво ПЧП. В търсене на конкретен отговор на въпроса как са го реализирали, Аврамова се отправи на среща с доц. Тодоров. Тя бе придружена от научния си ръководител, който имаше опит в изграждане на връзки „бизнес-университет“ (Pavlov, 2009).

III. Изборът на „Титан“ ЕООД за участие в публично-частното партньорство (ПЧП) с Русенския университет "Ангел Кънчев" (РУ)

Когато срещата настъпи Аврамова започна с въпроса: „Как решихте да се включите в ПЧП с РУ?“ Доц. д-р инж. Тихомир Тодоров се усмихна и каза: „Ще започна малко с предистория. РУ притежаваше развита производствена база, оборудвана от периода на социализма. По време на прехода, свързан с промяната на нормативната уредба и социално-икономическите отношения след 1990 година, същата бе изложена на риск, което мотивира ръководството на университета да потърси партньорството на частна компания, която да менажира базата успешно. В същото време търсихме производствено помещение и така се стигна до сключване на договор за ПЧП между „Титан“ ЕООД и РУ.“

Аврамова: „Как това партньорство спомогна за развитието на фирмата Ви?“ Тодоров продължи оптимистично и сподели: „Като резултат от успешното изпълнение на договора и реализираното

nership, Titan Ltd. has incorporated into its assets a production workshop located within the university. The available and later purchased universal, CNC and grinding machines, abcant, guillotines, welding and other apparatuses have enabled us to perform a wide range of metal working activities, welding in CO and argon environments, etc., allowing the processing of various parts.

One of the strengths of Titan Ltd is their capacity, experience and tradition in the production of non-standard equipment.'

Todorov also glanced at Assoc. Prof. Pavlov and continued: 'Most of our employees are lecturers in the URAK, which is a prerequisite for the transfer of knowledge from the scientific environment to the production itself. The main activity of Titan Ltd. is related to automation and robotization of production.

We have established ourselves as one of the major manufacturers of non-standard equipment in Bulgaria for the food, chemical, processing, foundry and light industries.

We are also specialized in the production of packaging machinery. As an ancillary activity, the company designs and manufactures various spare parts for knitting, tailoring, cosmetics and light industry, automotive and power engineering. We also provide our clients with consulting on the design, construction, optimization and upgrading of machines and pneumatic systems, achieving cost efficiency, increasing efficiency and manufacturing capabilities.'

Avramova watched with interest the positive emotion of her interlocutor when he was telling her about his business. At the end, she asked, 'What are the benefits to UPAK in your opinion?'

Todorov replied immediately: 'I dare say that the University of Ruse has found a reliable partner, who, besides conscientiously managing and renewing and expanding the production facilities of RUAK, enables the students to carry out successfully their accompanying practical classes and to participate in a real innovative production process. The participation of university

публично-частно партньорство, „Титан“ ЕООД включи в активите си производствен цех, намиращ се на територията на РУ. Наличните и по-късно закупените универсални машини, машини с ЦПУ, шлайф-машини, абкант, гилотини, заваръчна и друга апаратура дадоха възможност да извършваме широк спектър от металообработващи дейности, заваряване в среда от СО и аргони други, което позволи да се обработват разнородни детайли.

Една от силните страни на „Титан“ ЕООД е, че има капацитет, опит и традиции при производството на нестандартно оборудване“.

Тодоров погледна и към доц. Павлов и продължи: „Повечето от нашите служители са преподаватели в РУ, което е предпоставка за трансфер на знания от научната среда към самото производство. Основната дейност на „Титан“ ЕООД е свързана с автоматизация и роботизация на производството.

Утвърдихме се като един от основните производители на нестандартно оборудване в България за хранително-вкусовата, химическата, преработващата, леярската и леката промишленост.

Специализирани сме и в производството на опаковаща техника. Като спомогателна дейност фирмата проектира и произвежда различни резервни части за плетачната, шивашката, козметичната и леката промишленост, автомобилостроенето и енергетиката. Освен това извършваме за клиентите си консултации при разработването, изграждането, оптимизацията и модернизацията на машини и пневматични системи, като постигаме ефективно намаляване на разходите, увеличаване на ефективността и производствените възможности.“

Аврамова с интерес наблюдаваше положителната емоцията на своя събеседник, когато разказваше за бизнеса си. На финала тя попита: „А какви са ползите за РУ според вас?“

Тодоров веднага отговори: „Смея да твърдя, че Русенският университет намери надежден партньор в наше лице, който освен, че стопанисва съвместно и обновява и разширява производствената база на РУ, дава възможност на обучаващите се студенти да провеждат успешностоите съпътстващи практически занятия и да участват в реален иновативен производствен процес. Участието на преподава-

lecturers in the work process of the company helps to solve tasks of high technical complexity and implementation of new technologies in the work, thus combining science with practice.'

The meeting ended positively for all participants.

IV. The Dilemma

It was clear to Avramova that, as a result of the modern innovative solutions of the team and their responsibility for the implementation of any given task on the part of the clients, the company gained popularity and became an increasingly sought after partner. In addition to many small companies, regular customers of Titan Ltd. are also major companies such as Prista Oil, Orgachim, Siemens and Neoperl. Thus it could be possible to argue that Titan Ltd. has no analogue in the Ruse region, in the sphere in which it is developing, namely the production of non-standard, innovative equipment in the chemical, food, processing, casting and light industries.

There were two questions / dilemmas about Avramova regarding Titan Ltd.:

Dilemma 1. Could Titan Ltd achieve this success without PPP with the University of Ruse?

Dilemma 2. Would Titan Ltd also include in its advertising campaign any information about the existing PPP with the University of Ruse? (Antonova, D., Kolev, N., Nedyalkov, A., Pavlov, D., 2012; Avramov, V. 2003)

In a preliminary conversation, Assoc. Prof. Pavlov presented for both issues an equal number of arguments for YES and NO. Therefore, Avramova listened with interest to Todorov's answers.

V. Conclusions

The development of PPPs in Europe and in the highly industrialized countries around the world is driven by complex factors and incentives. There are various forms of partnership, which to some extent introduce differences in perceptions of the scope of activities implemented through PPP.

The example of Titan Ltd. could be used as a good practice and it is a proof of the

тели от университета в работния процес на фирмата спомага за решаването на задачи от висока техническа сложност и внедряване на нови технологии в работата, като по този начин се съчетава науката с практиката."

Срещата приключи бодро за всички участници.

IV. Дилемата

За Аврамова стана ясно, че в следствие на модерните иновативни решения на екипа и отговорността им към изпълнението на всяка поставена задача от страна на клиентите, фирмата набира популярност и става все по-търсен партньор. Освен малки фирми, редовни клиенти на „Титан“ ЕООД са и големи компании като „Приста Ойл“, „Оргachim“, „Siemens“ и „Neoperl“. Ето защо, „Титан“ ЕООД е без аналог в област Русе, в сферата в която се развива, а именно производство на нестандартно, иновативно оборудване в химическата, хранително-вкусовата, преработващата, леярската и леката промишленост.

Пред Аврамова се оформиха два въпроса / дилеми спрямо „Титан“ ЕООД:

Дилема 1. Можеше ли „Титан“ ЕООД да постигне тези успехи без ПЧП с Русенския университет?

Дилема 2. Би ли включил „Титан“ ЕООД в рекламната си кампания и информация, че има изградено ПЧП с Русенския университет? (Antonova, D., Kolev, N., Nedyalkov, A., Pavlov, D., 2012; Avramov, V. 2003)

В предварителен разговор доц. Павлов представи и за двата въпроса по равен брой аргументи за ДА и НЕ. Ето защо, Аврамова с интерес се вслуша в отговорите на Тодоров.

V. Заключение

Развитието на ПЧП в Европа и високо индустриалните страни в света е продиктувано от комплекс фактори и подбуди. Налице са разнообразни форми на партньорство, което в известна степен въвежда различия в схващанията за обхвата на дейностите, реализиращи се чрез ПЧП.

Примерът на „Титан“ ЕООД може да бъде посочен като добра практика и едоказателство за положителните ефекти, които могат да се постигнат с реализиране на

positive effects that can be achieved by implementing PPPs for the socio-economic development of the region.

As a result of PPP between Titan Ltd and the University of Ruse "Angel Kanchev", the following outcomes could be summarized:

- Improved education of students through practical training in the production facilities. Students visit the company during their practice and get acquainted with a real innovative manufacturing process, having the opportunity to experience unique research at the same time.
- Improved training of doctoral students through scientific studies that explore theoretical case studies in a real practical environment.
- Improved academic activity by exchanging "good practices" with other universities.
- Improved research and innovation through the production of unique prototypes.
- There is a transfer of know-how between partners and an increase in the competitive advantages of both parties.
- At the time of the PPP project over 100 unique machines, ordered by different companies, were produced with the help of scientific staff from the University of Ruse "Angel Kanchev".

Any form of cost-optimization in the public sector and increasing the quality of services for citizens should be encouraged and supported. In recent years, PPP has proved to be a form of financing and management of investment projects. As an alternative to the traditional method of providing services, it should be applied only if it offers better value for the invested capital.

The example of PPP between Titan and URAK proves that PPP appears to be a modality for mobilizing private financing and expertise toward effective implementation of investments in infrastructures (ports, airports, railways, motorways, power plants, water supply, etc.), as well as in other growth boosting sectors, including tourism, agriculture, health, education and vocational training.

ПЧП за социално-икономическото развитие на региона.

В следствие на ПЧП между „Титан“ ЕООД и Русенския университет може да се обобщят следните резултати:

- Подобро обучение на студентите, чрез практически занятия в производствената база. Студентите посещават фирмата по време на своята практика като се запознават на реален иновативен производствен процес и имат възможност да се докоснат до уникална научноизследователска дейност.
- Подобро обучение на докторанти чрез научни разработки които изследват теоретични казуси в реална среда от практиката.
- Подобрен обмен на „добри практики“ с други университети, например, посещение на преподаватели от други университети.
- Подобрена научноизследователска и иновационна дейност чрез производството на уникални прототипи.
- Налице е трансфер на ноу-хау между партньорите и повишаване на конкурентоспособността и на двете страни.
- За времето на ПЧП проекта са произведени над 100 уникални машини, поръчани от различни фирми, с помощта на научни кадри от Русенския университет.

Всяка форма на оптимизиране разходите в публичния сектор и повишаване качеството на услугите за гражданите следва да бъде окуражавана и подкрепяна. През последните години ПЧП се оказва такава форма на финансиране и управление на инвестиционните проекти. Като алтернатива на традиционния метод за предоставяне на услугите трябва да се прилага само, ако предлага по-добра стойност на вложените средства.

Примера на ПЧП между Титан и РУ доказва, че ПЧП е начин за мобилизиране на частното финансиране и експертни познания за ефективното осъществяване на инвестициите в инфраструктури (пристанища, летища, железопътни линии, магистрала, електроцентрали, водоснабдяване и т.н.), както и увеличаване на приноса за приобщаване на сектори, включително туризъм, селско стопанство, здравеопазване, образование.

Reference/Литература

- Antonova, D., Kolev, N., Nedyalkov, A., Pavlov, D., (2012).** Dissemination and communication plan of IN-TRAREGIO PROJECT.
- Avramov, V. (2003).** Komunikacionna politika na firmata. Sofia. Izdatelstvo „Siela“, ISBN 9546495875
- Boeva, B., Vasileva, A. (2008).** Publichno-chastno partniorstvo– ima li formuli za uspeh, ili za stimulate I barierite pri proektite za publichno-chastno partniorstvo, Ikonomicheski alternative, broi 3, URL: <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/br26/01.pdf> (Accessed on 05.08.2017).
- Ministry of economy, finance and development of Burkina Faso. (2016).** PPP in Burkina Faso. National plan for economic and social development (PNDES) 2016-2020. URL: <http://www.pndes2020.com/pdf/03-en.pdf> (Accessed on 06.09.2017).
- European Commission. (2004).** Green paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions. C100 2/005 B-1049 Brussel.
- Evrostat. (2016).** Poiasnitelna belejka na Evrostat. Statistichesko tretirane na dogovora za PPP. Ares(2016)1119765 – 04/03/2016.
- Kanev, E. (2011).** Publichno-chastno partniorstvo. Principi, model i politiki za chastno predlagane na publichni usluzi. Izdatelstvo „Iztok-Zapad“, ISBN 978-954-321-823-3, stranica 8.
- Kaur, Navpreet. (2012).** “Public-private partnership.” Journal of Interdisciplinary Dentistry, vol. 2, no. 3, 2012, p. 228. Academic OneFile (Accessed on 05.08.2017).
- Ministerstvona finansite, sector PCHP, Direkcija „USES“. (2009).** Metodicheski ukazania za publichno-chastno partniorstvo. Sofia, dogovor № K08-14-1-C ot 09.07.2008r., izpalniavanpo Operativnaprograma „Administrativen kapacitet“, URL: <https://www.minfin.bg/bg/page/523> (Accessed on 05.08.2017).
- Pavlov, D. 2009.** “Financial Limits to Small Starters in Pellet Production – the Case of NIK-05 Ltd”, IN: Web Journal in Entrepreneurship and Innovation, 2009, p.p. 176-183, ISSN 1314-0175. <http://jei.uni-ruse.bg/Issue-9-2009/16.pdf> (Accessed on 05.08.2017).
- Pavlov, D. (2014).** “Academic production of entrepreneurs – myth or reality”, IN: Annals of „Eftimie Murgu” University Resița, Romania, Fascicle II. Economic Studies, No XXI, pp. 256-271, ISSN 2344-6315. http://www.analefseauem.ro/upload/arhiva-revista/2014/Volum_2014.pdf (Accessed on 05.08.2017).
- Pavlov, D., Nizamov, A., Rudawska, J., (2016).** Public - private partnerships and other financing models for research and innovation // DEVELOPMENT AND DELIVERY OF THE TRAINING PROGRAMME - Towards the Modernization of High Education Institutions in Uzbekistan (MATCHES project). pp. 108-165, PIRMAX, Bulgaria. ISBN 978-619-7242-16-4., http://www.matches-project.eu/shared/DEV_21_trainings_en.pdf (Accessed on 30.08.2017).
- Slavova, M. (2009).** Narachnik materiali po publichno-chastni partniorstva i outsorsing. Targovskopromishlena palata Targovishte. URL: http://www.aksyst.com:8081/AgoraOpac/Uploads/Kniga_2_Nar_PPP.pdf (Accessed on 07.03.2017).
- Trifonov, A. (2012).** Publichno-chastno partniorstvo. 100 vaprosi i otgovori. Veliko Tarnovo, Izdatelska kashta „Vital“, ISBN 978-954-8259-91-0
- Trifonov, A., (2008).** Publichno-chastno partniorstvo. Vaprosi i otgovori. Sofia, kooperacia „KIMKOOP“, URL: <http://eirc-foundation.eu/Publications/PPP/PPP-Questions%20and%20Answers.pdf> (Accessed on 07.08.2017).
- Titan ltd.,** Official web-site. <http://titan-rs.com/> (Accessed on 07.02.2017).
- Velev, V., Kostova, D. (2009).** Publichno-chastno partniorstvo predizvikelstvo za razvitie na republika Balgaria, Godishnik na Minno-geolojka universitet “sv. Ivan Rilski”, Tom 52, Sv. IV, Humanitarni i stopanski nauki.
- Worldbank. (2015).** What are Public Private Partnerships. URL: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships> (Accessed on 07.03.2017).
- Worldbank. (2017).** Infrastructure and Public-Private Partnerships. URL: <http://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships/overview> (Accessed on 07.03.2017).
- Zakonza publichno-chastno partniorstvo. (2013).** URL: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135798101> (Accessed on 07.03.2017).