
РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВА В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Мухтар Меджидов*

В данной статье автор рассматривает государственно-частное партнерство как форму конструктивного взаимодействия между государственными институтами и бизнесом в области информационных и коммуникационных технологий при решении важных социальных вопросов. В области ИКТ наблюдается недостаток контрактов, заключенных в рамках государственно-частного партнерства в связи с невысоким уровнем проникновения ИКТ в различные сферы жизни общества и невысокий уровень ИКТ-компетентности как населения в целом, так и государственных служащих. При этом наблюдается рост потребностей общества в услугах ИКТ, параллельно увеличиваются и требования к уровню обслуживания. Данное противоречие можно разрешить благодаря привлечению ресурсов бизнеса, что обуславливает целесообразность и актуальность использования механизмов ГЧП в сфере ИКТ. Автор выделяет особенности ГЧП, преимущества, которые несет данное сотрудничество для общества, и анализируются особенности организации ГЧП в сфере информационных и коммуникационных технологий.

Главная деятельность государства сегодня происходит в областях, имеющих определяющее значение для качества жизни человека. На основе экономической модернизации осуществляются различные программы и проекты в сферах здравоохранения, сельского хозяйства, образования и других. Участие государства в социально-экономическом развитии увеличивается. Вместе с тем, ввиду того, что эти отрасли являются капиталоемкими и низкоприбыльными, государственный бюджет не имеет возможности самостоятельно обеспечивать их поддержку в полном объеме. Имеющийся опыт, накопленный за последние несколько десятилетий, говорит о том, что в условиях рыночной экономики успех в осуществлении значимых национальных проектов в обозначенных выше областях возможен только при

совместных усилиях государства и бизнеса. Спланированное и просчитанное взаимодействие частного и государственного секторов является важнейшим фактором успешного функционирования рыночной экономики, а одним из основных механизмов увеличения эффективности в процессе управления государственной собственностью представляется государственно-частное партнерство (ГЧП). При этом особенности такого рода отношений, методы и формы напрямую зависят от уровня развития и национальных особенностей рыночных отношений.

Эффективность взаимодействия государства и частного сектора доказал зарубежный опыт реализации различных проектов в рамках ГЧП, связанный, прежде всего, с жилищно-коммунальным хозяйством, жилищным и транспортным строи-

* Меджидов Мухтар Муртазалиевич, соискатель кафедры экономической политики и государственно-частного партнерства МГИМО(У) МИД России

тельством, телекоммуникациями, экологическими проектами, финансовой сферой, социальной сферой. В России зарождение института государственно-частного партнерства относят к 2004 году и связывают его, в первую очередь, с инфраструктурными проектами.

Одним из важнейших условий ускорения социально-экономического развития являются информационные и коммуникационные технологии (далее – ИКТ). Согласно Окинавской хартии глобального информационного общества, информационные и коммуникационные технологии все больше становятся важнейшим фактором мироэкономического развития. Потенциал рынка ИКТ для мирового прогресса заключается в двух основных моментах: эти технологии зачастую стимулируют решение сложных задач в социальной сфере, а также представляют резерв совершенствования специализации страны на международном уровне и увеличения ее конкурентоспособности. Немаловажно, что ИКТ обеспечивают реализацию целей устойчивого экономического роста, повышения общественного благосостояния, стимулирования социального согласия. Распространение ИКТ в глобальных масштабах закладывает основу новой экономической инфраструктуры с качественно более высоким уровнем протекания бизнес-процессов, тем самым гарантируя осуществление задач устойчивого развития. В этой связи налаживание системы государственно-частного партнерства в сфере ИКТ имеет важное практическое значение для различных направлений деятельности государства.

Понятие «государственно-частного партнерства» пришло из английского языка (англ. «public-private partnership»). Сам термин «партнерство» (англ. partnership) имеет несколько значений, главное из которых «сотрудничество».

Говоря о ГЧП в широком смысле, подразумевается сотрудничество между государством или органами местного самоуправления с одной стороны и частного сектора – с другой – на взаимовыгодной и долговременной основе с целью создания общественных благ или оказания общественных услуг [20]. В более узком смысле – это осуществление определенных проектов совместными усилиями государства и частного бизнеса. Единого определения ГЧП до сих пор не сложилось, хотя многие регионы уже приняли нормативные акты о реализации проектов в рамках партнерства.

Как правило, участники процесса придерживаются различных мотиваций и преследуют свои собственные цели: для государства важно снизить нагрузку на бюджет, в то же время продолжая развивать и модернизировать все сферы общества, в том числе и малоприбыльные, для частного партнера первоочередным является получение экономических дивидендов. Однако важно отметить, что в успехе проекта ГЧП заинтересованы как государство, так и бизнес. Для последнего это зачастую возможность выхода на мировые рынки капиталов и привлечения инвестиций из-за рубежа. Для экономики регионов подобные проекты имеют значение с точки зрения стимулирования развития местных рынков капитала, товаров и услуг.

Вместе с тем, иногда интересы сторон могут сталкиваться: отсюда – сложные длительные переговоры, предваряющие подписание договора между государственными органами и представителями частных компаний. Сложившееся противоречие выгодно обществу, которое в конечном итоге потребляет услуги более высокого качества в результате достигнутой сбалансированности интересов сторон и их целей в проекте.

Успешной реализации совместных проектов государства и предпринимательства способствует объединение их ресурсов и возможностей. Частный сектор обладает необходимыми финансами, новейшим оборудованием, современными методиками ведения управленческой деятельности. В свою очередь государство предоставляет определенные льготы в налогообложении, специальные таможенные режимы, снижение арендной платы, дотации из бюджета, гарантии.

При таком симбиозе государство при выполнении своих прямых обязательств перед обществом использует новейшие технологии и современные методы ведения хозяйства, передавая функции управления объектом в частные руки, но сохраняя свои права на него, а компания получает доступ к государственным ресурсам и гарантиям, минимизируя предпринимательские риски.

Основными признаками ГЧП являются:

- общественная значимость целей партнерства;
- учет интересов обеих сторон;
- социальная и экономическая эффективность, взаимная выгода;

- осознанный выбор партнерами конкретной стратегии установления и осуществления партнерства;

- соответствующее выбранной стратегии установления и осуществления ГЧП участие его партнеров в управлении и ведении дел ГЧП на протяжении всего периода его существования;

- строго оговоренные сроки реализации партнерских соглашений;

- специфические формы финансирования;

- высокая степень конкуренции в среде, в которой происходит реализация проектов, когда за каждый контракт происходит борьба между несколькими потенциальными участниками;

- нетрадиционные способы и пути распределения ответственности и рисков между партнерами.

Государство отходит от принципов патернализма, тем самым позволяя частным структурам применять новые модели управления и финансирования. В рамках ГЧП все отношения строятся вокруг заключенного между сторонами договора: он определяет список оказываемых услуг, сроки их оказания, условия участия партнеров, распределение экономической и прочей прибыли, распределение рисков. Но не стоит сводить сущность партнерства полностью к договору. ГЧП следует рассматривать как совокупность форм взаимоотношений между представителями бизнеса и государственными структурами, имеющими определенные особенности.

В качестве основных форм ГЧП, используемых в России, можно выделить следующие:

1. государственные контракты,
2. аренда,
3. концессия,
4. соглашения о разделе продукции,
5. участие в капитале.

ГЧП решает целый ряд проблем, в зависимости от специфики которых выбирается форма партнерства, подходы к решению, вид контракта [1]. Некоторые специалисты относят к формам ГЧП соглашения о разделе продукции, совместные предприятия, систему государственного заказа, частно-государственные венчурные фонды, концессии, а также создание особых экономических зон. При этом подчеркивается, что ГЧП не является формой приватизации государственной собственности или временным сотрудничеством государства и бизнеса [1. С. 8-10].

В зависимости от степени влияния государства на имущество и доходы выделяются следующие форматы ГЧП: сервисные контракты (поставка частной компанией продукции для государственных нужд, контракты на выполнение работ и др.), управляющие контракты (контракты «под ключ», обслуживание объекта, управление объектом), аренда и временная передача прав (лизинг, соглашения о разделе продукции, инвестиционные контракты), концессионные соглашения (ВОТ - «строительство-управление-передача», ВТО - «строительство-передача-управление», ВОО - «строительство-владение-управление» и др.), а также акционирование (совместные предприятия).

Подчеркнем, что все вышеупомянутые классификации включают формы, требующие заключения гражданско-правового договора или системы таких договоров.

Отсутствие большого количества контрактов в ИКТ-секторе в рамках ГЧП, прежде всего, связано с невысоким уровнем проникновения ИКТ в различные сферы жизни общества. Одним из важных факторов, препятствующих развитию информационных и коммуникационных технологий, является невысокий уровень ИКТ-компетентности как населения в целом, так и государственных служащих [8, с.10]. Также широкое распространение ГЧП в области информационных и коммуникационных технологий сдерживается рядом практических проблем.

Учитывая специфику сферы информационных и коммуникационных технологий, выделим ряд условий, необходимых для выделения объекта, включаемого в отношения ГЧП.

Во-первых, основным условием выделения объекта управления для ГЧП является его экономическая привлекательность для предпринимательских структур при сохранении возможности и обеспечении приемлемой эффективности контроля и управляющих воздействий со стороны государства. Очевидно, что это базовое условие, обеспечивающее привлечение стратегического партнера – предпринимательской структуры.

Во-вторых, развитие данного объекта должно быть приоритетом субъекта государственного управления. Причем, для обеспечения успеха партнерства необходимо наличие или обоснование перспектив динамики в развитии управляемых объектов, в противном случае, для общества реформы, преобразования, программы и планы

партнерства не будут иметь позитивного значения.

В-третьих, управляемые объекты могут функционировать с заданной экономической и социальной эффективностью только в определенной организационной форме. Данное условие обуславливает необходимость тщательно обоснованного выбора формы ГЧП, которая бы создавала условия для максимально возможной реализации возможностей и потенциала ИКТ.

В-четвертых, ввиду того, что управляемые объекты связаны с потреблением и производством общественных ценностей, необходимо своевременно и в полном объеме юридически определить порядок их формирования, статуса и подотчетности. Это обеспечивает объекту транспарентность целей, направлений, содержания деятельности, а также позволяет установить пределы саморегулирования и, соответственно, формат взаимодействия с государством и органами местного самоуправления.

В-пятых, управляемые объекты напрямую воспринимают культурные, естественно-природные и социально-экономические факторы внешней среды, в соответствии с которыми разрабатывают технологии своей деятельности. Вследствие этого управляемые объекты неизбежно будут отторгать любые модели, схемы и формы функционирования, которые объективно и субъективно невозможно реализовать в функционировании этих объектов.

В-шестых, объекты сектора ИКТ обладают высокой инвестиционной привлекательностью в связи с постоянно увеличивающимися темпами развития самой продукции, спроса на нее со стороны населения и потенциальными возможностями информационных и коммуникационных технологий в контексте инновационного развития социальной и экономической сфер. Что касается России, то здесь темпы роста ИКТ-сектора в период 2000-2008 гг. в среднем за год превышали 20%, а его доля в ВВП значительно увеличилась с 3% до почти 5%. В годы всемирного кризиса темпы роста в области ИКТ замедлились, однако специалисты отмечают значительный потенциал роста [8. С. 11]. Отсюда в проектах ГЧП в области ИКТ нет необходимости в качестве стимулирования и мотивации предпринимательских структур использовать какие-либо дополнительные льготы, как, например, в социальной сфере.

Но здесь возникают некоторые сложности, связанные со скоростью проявления

результата. Вкладывая средства в сектор ИКТ, предпринимательству при расчетах следует иметь в виду так называемый «пороговый эффект»: отставание между внедрением ИКТ и проявлением результатов. По данным исследования Economist Intelligence Unit (EIU)[24], прежде чем начнет проявляться положительная динамика ИКТ-проникновения, должна быть достигнута определенная «критическая масса». Немаловажно для увеличения инвестиций в этой сфере и обеспечение благоприятных условий для бизнеса, а также развития человеческого капитала.

Среди проблем и задач в различных сферах общества, которые возможно решить с помощью потенциала ИКТ и ресурсов института государственно-частного партнерства, можно назвать следующие:

- создание интеллектуальной системы управления (в частности, в крупных мегаполисах);
- формирование общедоступной информационно-коммуникационной среды;
- развитие средств массовой информации и рекламы;
- обеспечение регулярного качественного взаимодействия граждан и организаций, с одной стороны, и государственных структур – с другой;
- повышение доступности и качества здравоохранения;
- повышение доступности и качества образования;
- повышение качества коммунального обслуживания;
- повышение уровня обеспечения безопасности жителей и т.д.

Для активизации государственно-частного партнерства в области информационных и коммуникационных технологий с целью решения имеющихся экономических и социальных проблем необходимо создать единую нормативную базу, регулирующую отношения государства и бизнеса. На сегодняшний день существуют больше локальные акты, определяющие условия взаимодействия частного сектора и региональной власти. Так, например, существует государственная программа города Москвы «Информационный город (2012-2016 годы)», достижение целей которой рассчитано на три этапа. Наряду с бюджетными средствами в реализации программы также привлекаются и внебюджетные источники финансирования со стороны частных инвесторов. Общий объем финансирования

Программы составит 329 547 713,8 тысяч рублей, из них 122 910 000 тысяч рублей – внебюджетные средства, что составляет ~38% [19].

Таким образом, сегодня образуется качественно новая система сотрудничества государственного сектора и института частного предпринимательства с соответствующими этой системе формами и механизмами конкретных организационно-экономических и имущественно-хозяйственных отношений, осуществляемых в общественных интересах на условиях, экономически и социально выгодных для всех участников таких отношений.

Используя потенциал информационных и коммуникационных технологий, государство способно более эффективно разрешить многие социально-экономические проблемы, существующие на сегодняшний день. В то же время развитие области информационных и коммуникационных

технологий сталкивается с определенными препятствиями, в частности – с проблемой отсутствия стабильного и достаточного бюджетного финансирования. Вместе с тем, отмечается заметный рост потребностей общества в услугах ИКТ, параллельно увеличиваются и требования к уровню обслуживания. Отсюда – повышаются требования государства к качеству предоставляемых услуг и необходимость в социально-экономической эффективности деятельности учреждений. Данное противоречие можно разрешить благодаря привлечению ресурсов бизнеса, что обуславливает целесообразность и актуальность использования механизмов ГЧП в сфере ИКТ.

Вместе с тем, реализация ГЧП в секторе информационных и коммуникационных технологий в силу определенной специфики области ИКТ, также обладает рядом особенностей, которые необходимо учитывать.

Литература:

1. Безгодов С.А. Формирование экономических механизмов в системе государственно-частного партнерства. СПб., 2007.
2. Белоусов А.Р. Долгосрочные тренды российской экономики. Сценарии экономического развития России до 2020 года. М., 2005.
3. Бурменко Т.Д. Сфера услуг: Экономика. М., 2007.
4. Государство и бизнес: институциональные аспекты. М., 2006.
5. Данилов Ю. А. Институциональные ограничения в привлечении инвестиций российскими предприятиями / Инвестиционный климат и перспективы экономического роста в России. М., 2011.
6. Деминг У.Э. Новая экономика. М., 2006.
7. Завельский М.Г. Государственное регулирование рыночной экономики: системный подход в российских условиях. М., 2006.
8. ИКТ-компетенции как фактор социально-экономического развития России / Под ред. Ю.Е. Хохлова, С.Б. Шапошника. М., 2012.
9. Кузнецова О.В. Экономическое развитие регионов: теоретические и практические аспекты государственного регулирования. М., 2005.
10. Леонов И.В. Современное социальное государство: сущность, признаки, проблемы формирования. М., 2006.
11. Малахов В.С. Государство в условиях глобализации. М., 2007.
12. Мишин С.А. Проектный бизнес: Адаптированная модель для России. М., 2006.
13. Модернизация российской экономики и государственное управление. М., 2006.
14. Морозов М.А. Экономика и предпринимательство в социально- культурном сервисе и туризме. М., 2007.
15. Нецадин А.А. Бизнес и общество. Выгодное партнерство. М., 2006.
16. Общие расходы на НИР. Социально-экономические показатели стран мира. М: 2010.
17. Пронкин С.В., Петрунина О.Е. Государственное управление зарубежных стран. М., 2007.
18. Уколов В.Ф. Теория управления. М., 2007.
19. Целевая программа Правительства Москвы «Информационный город (2012-2016 годы)».
20. Частно-государственное партнерство при реализации стратегических планов: практика и рекомендации. СПб., 2005.
21. Закон Санкт-Петербурга от 24 октября 2000 г. № 552-64 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах».
22. Постановление «Об инвестиционном фонде Российской Федерации» № 694 от 23.11.2005.
23. Федеральный Закон «О концессионных соглашениях» от № 115-ФЗ 21.07.2005.

24. Akintoye A., Beck M., Hardcastle C. Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities. John Wiley & Sons, 2008.
25. Bult-Spiering M., Dewulf G. Strategic Issues in Public-Private Partnerships: An International Perspective, 2006.
26. Contracting for the 21st Century: A Partnership Model (January, 2002), Wendell C. Lawther, IBM Endowment for The Business of Government A Call to Action: Building Effective Public-Private Partnerships Keys to Collaboration: Building Effective Public-Private Partnerships The National Association of State Chief Information Officers (NASCIO) Corporate Leadership Council (CLC). May 2006.
27. DigiWorld Yearbook 2012 DigiWorld Yearbook 2012: The Challenges of the Digital World / Ed. by H. Ollivier and D. Pouillot. – Montpellier: IDATE, 2012.
28. Economic Impact ICT 2010 Van Reenen et al. The Economic Impact of ICT – Final Report // London School of Economy. – January, 2010.
29. Evolving PPPs Project Finance International, Thomson Reuters PFI, Issue 456 – May 5, 2011.
30. Stephen Harris. Public Private Partnerships in healthcare services: Key issues for Governments Paper presented to the Commonwealth Secretariat Health Ministers Conference Geneva. May, 2010.

THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN OPTIMIZING STATE POLICIES IN THE SPHERE OF INFORMATION COMMUNICATIONS TECHNOLOGIES

The author of the present article considers the public-private partnership to be a form of constructive cooperation between state institutions and business in the field of information communications technologies with the aim of solving essential social issues. There is a lack of PPP contracts in the sphere of ICT because of a strong shortage of manpower that have skills in ICTs. At the same time there is a tendency towards the growing need for ICT in the society. That is why the development of the ICT mechanism is the best way to resolve such a contradiction. Bearing that in mind, the author highlights the peculiarities

of the public-private partnership, the advantages for the society of the above-mentioned cooperation and analyses the organizational peculiarities of the PPP in the field of information communications technologies.

Mukhtar Medjidov,
Head, Economic Politics and PPP
Department, Dagestan Republic government,
Postgraduate Researcher Master's course
Student, MGIMO-University under the MFA
of Russia

Ключевые слова:

государственно-частное партнерство, принципы ГЧП, информационные и коммуникационные технологии, рыночная экономика, разделение рисков, инвестиции.

Keywords:

public-private partnership, foundations of PPP, information and communications technologies, market economy, the sharing of risks, investment of capital.

References:

1. Bezgodov S.A. Formirovanie ehkonomicheskikh mekhanizmov v sisteme gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Shaping economical mechanisms in the public-private partnership]. SPb., Severo-zapadnaja akademija gosudarstvennoj sluzhby, 2007.
2. Belousov A.R. Dolgosrochnye trendy rossijskoj ehkonomiki. Scenarii ehkonomicheskogo razvitija Rossii do 2020 goda [Long-term trends in Russian economy. Scenarios of economic development of Russia till 2020]. CMAiKP. M.: 2005.
3. Burmenko T.D. Sfera uslug: Ehkonomika [Service industry: economics]. 2007.
4. Gosudarstvo i biznes: institucional'nye aspekty [Business and state: institutional aspects]. M., 2006
5. Danilov Ju. A. Institucional'nye ogranichenija v privlechenii investicij rossijskimi predpriyatijami [Institutional restrictments for mobilization of investment by Russian businesses] / Investicionnyj klimat i perspektivy ehkonomicheskogo rosta v Rossii [Investment climate and prospects of economic growth in Russia]. M., 2011.
6. Deming, W. Edwards. The New Economics for Industry, Government, Education (2nd ed.) 2000. MIT Press [Russ. ed.: Deming U.Eh. M., 2006]
7. Zavel'skij M.G. Gosudarstvennoe regulirovanie rynochnoj ehkonomiki: sistemnyj podkhod v rossijskikh uslovijakh [Governmental direction of the economy: system approach in Russia]. M., 2006.

8. IKT-kompetencii kak faktor social'no-ehkonomicheskogo razvitiya Rossii [ICT skills as economic development factor in Russia] / Pod red. Ju.E. Khokhlova, S.B. Shaposhnika. M., 2012.
9. Kuznecova O.V. Ehkonomicheskoe razvitie regionov: teoreticheskie i prakticheskie aspekty gosudarstvennogo regulirovaniya [Regional economic development: theoretical and practical aspects of government management]. M., 2005
10. Leonov I.V. Sovremennoe social'noe gosudarstvo: sushhnost', priznaki, problemy formirovaniya [Modern welfare state]. M., 2006.
11. Malakhov B.C. Gosudarstvo v usloviyakh globalizatsii [State in globalizing world]. M., 2007.
12. Mishin S.A. Proektnyyj biznes: Adaptirovannaja model' dlja Rossii. [Project business: an adapted model for Russia]. M., 2006.
13. Modernizatsija rossijskoj ehkonomiki i gosudarstvennoe upravlenie [Russian economy modernization and governmental management]. M., 2006.
14. Morozov M.A. Ehkonomika i predprinimatel'stvo v social'no- kul'turnom servise i turizme [Economy and business in tourism and culture]. M., 2007.
15. Neshhadin A.A. Biznes i obshhestvo. Vygodnoe partnerstvo [Business and society. Mutually beneficial partnership]. M., 2006.
16. Obshhie raskhody na NIR. Social'no-ehkonomicheskie pokazateli stran mira [Research expenditures. Social and economic indices of different states] IASEEP. M., 2010.
17. Pronkin C.B., Petrunina O.E. Gosudarstvennoe upravlenie zarubezhnykh stran [Public administration in foreign countries] M., 2007.
18. Ukolov V.F. Teorija upravlenija [Management]. M., 2007.
19. Celevaya programma Pravitel'stva Moskvy «Informatsionnyj gorod (2012-2016 gody)» [Moscow city governmental program "Innovative city (2012-2016)"].
20. Chastno-gosudarstvennoe partnerstvo pri realizatsii strategicheskikh planov: praktika i rekomendatsii [PPP in economic strategy implementation: practice and recommendations]. SPb., 2005.
21. Zakon Sankt-Peterburga ot 24 oktyabrya 2000 g. № 552-64 «Ob uchastii Sankt-Peterburga v gosudarstvenno-chastnykh partnerstvax» [St-Petersburg law № 552-64 24th of October 2000 "On St-Petersburg's participation in PPP"].
22. Postanovlenie «Ob investicionnom fonde Rossijskoj Federatsii» № 694 ot 23.11.2005. [Decree "On Investments Fund of Russian Federation" № 694 23th of November 2005].
23. Federal'nyj Zakon «O koncessionnykh soglasheniyax» ot № 115-FZ 21.07.2005 [Federal law № 115-FZ 21th of July 2005 "On concession agreements"]
24. Akintoye A., Beck M., Hardcastle C. Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities. John Wiley & Sons, 2008.
25. Bult-Spiering M., Dewulf G. Strategic Issues in Public-Private Partnerships: An International Perspective, 2006.
26. Contracting for the 21st Century: A Partnership Model (January, 2002), Wendell C. Lawther, IBM Endowment for The Business of Government A Call to Action: Building Effective Public-Private Partnerships Keys to Collaboration: Building Effective Public-Private Partnerships The National Association of State Chief Information Officers (NASCIO) Corporate Leadership Council (CLC). May 2006.
27. DigiWorld Yearbook 2012 DigiWorld Yearbook 2012: The Challenges of the Digital World / Ed. by H. Ollivier and D. Pouillot. – Montpellier: IDATE, 2012.
28. Economic Impact ICT 2010 Van Reenen et al. The Economic Impact of ICT – Final Report // London School of Economy. – January, 2010.
29. Evolving PPPs Project Finance International, Thomson Reuters PFI, Issue 456 – May 5, 2011.
30. Stephen Harris. Public Private Partnerships in healthcare services: Key issues for Governments Paper presented to the Commonwealth Secretariat Health Ministers Conference Geneva. May, 2010.