

МИРОВОЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ГЧП В СФЕРЕ ЛОГИСТИКИ



**АНАТОЛИЙ
КИЗИМ**
Кубанский
государственный
университет,
кафедра мировой
экономики,
профессор,
д.э.н.



**ЕВГЕНИЯ
СЕРДЦЕВА
(БУКУР)**
Кубанский
государственный
университет,
студентка

В последние годы во всем мире наблюдается тенденция усиления сотрудничества власти и бизнеса. Формой данного сотрудничества все чаще выступают программы государственно-частного партнерства (ГЧП), позволяющие осуществлять крупномасштабные проекты общими силами государства и частных корпораций.

Особую актуальность тема государственно-частного партнерства приобрела в условиях мирового финансового кризиса, в связи с которым многие отрасли российской экономики нуждаются в государственной поддержке.

Следует отметить, что официального понимания и толкования термина ГЧП в России, в том числе на государственном уровне, в настоящее время не существует. С нашей точки зрения, в целях дальнейшего исследования, целесообразным видится освещение нескольких определений термина ГЧП.

В работе [1] авторами приводится ряд дефиниций, используемых в зарубежной практике. Так, по рекомендациям Всемирного Банка, ГЧП — это соглашение между публичной и частной сторонами по поводу производства и оказания инфраструктурных услуг, заключаемые с целью привлечения дополнительных инвестиций и, что еще более важно, как средство повышения эффективности бюджетного финансирования [2, авторский перевод].

В США ГЧП понимается как «закрепленное в договорной форме соглашение между государством и частной компанией, позволяющее последней в согласованной форме

участвовать в государственной собственности и исполнять функции, традиционно лежащие в сфере ответственности публичной власти. Такое соглашение обычно предполагает наличие контракта соответствующего правительственного агентства с частной компанией, предметом которого выступают реконструкция, строительство объекта государственной собственности и/или его эксплуатация, управление и т.п.

Основные права собственности в отношении данного объекта не изменяются, и государство даже после передачи объекта частной компании остается его собственником. Термин ГЧП определяет широкий спектр отношений в диапазоне от более или менее простых контрактов, по которым частная компания принимает на себя определенные риски и соглашается на систему штрафных санкций, до комплексных, технически сложных проектов, включающих строительство, модернизацию, эксплуатацию объектов и управление ими [3, авторский перевод].

С нашей точки зрения, наиболее общее определение этого явления дано В.Г. Варнавским, согласно которому, государственно-частное партнерство — это институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей промышленности и НИОКР, вплоть до сферы услуг [4].

По мнению авторов Варнавского В.Г., Клименко А.В., Королева В.А., необходимо наличие ряда факторов, которые

АННОТАЦИЯ:

Вопросы взаимоотношения государства и бизнеса всегда находились в центре пристального внимания любого современного демократического правового государства. Формой сотрудничества между государством и бизнесом все чаще выступает государственно — частное партнерство (ГЧП). В данной статье рассматривается концепция ГЧП, освещается зарубежный опыт применения ГЧП, а также отечественный опыт реализации модели ГЧП в транспортно-логистической сфере на практике, анализируются достоинства и недостатки данной модели. В ходе исследования выявлены достоинства и недостатки осуществляемых ГЧП-проектов в сфере логистики и пути их оптимизации, разработана базовых принципов реализации концепции ГЧП.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Государственно-частное партнёрство (ГЧП), механизм, транспортно-логистическая сфера, инфраструктура, логистический центр, логистический проект, немецкая модель ЛЦ.

ANNOTATION:

Issues of relationship of the state and business are always in the highlight of any contemporary democratic lawful state. The private-public partnership (PPP) as a form of cooperation between the state and business appears to take place more often. This article considers the PPP concept, foreign experience of PPPs application and Russian practical experience to realize PPP model in logistics. Merits and demerits of the given model have been analyzed in this article. Our research reveals merits and demerits of PPP projects in logistics sphere, ways of their optimization, and works out the basic principles of PPP concept realization.

KEYWORDS:

Public-private partnership (PPP), mechanism, logistics sphere, infrastructure, logistic center, logistic project, German model of logistic center.

будут способствовать успеху программы ГЧП. К основным из них относятся [5]:

1. Политическая воля государства, наличие необходимой нормативно-правовой базы и системы регулирования ГЧП;

2. Наличие потока проектов, глубина проработки контрактов и возможности финансовых рынков обеспечить финансирование проекта;

3. Уровень правовой и экономической подготовки руководителей и специалистов органов исполнительной власти, принимающих участие в проектах ГЧП, профессиональные навыки участников проекта, готовность сторон идти на компромиссы и находить пути решения спорных вопросов.

В странах Евросоюза ГЧП служит эффективным средством реализации инновационной и инвестиционной политики, управления экономикой, расширения инфраструктуры, реализации масштабных социальных проектов.

Так, в Евросоюзе ГЧП используется для осуществления межнациональных (межстрановых) проектов (PHARE, TACIS, MEDA и другие). Проекты направлены на устранение барьеров в региональном развитии как стран — участниц ЕС, так и средиземноморских стран, не являющихся его членами. В ряде проектов участвуют регионы стран (а иногда и сами страны), которые не имеют собственных ресурсов для полноценного развития. В этом случае необходимая ресурсная поддержка оказывается за счет ГЧП. С нашей точки зрения, данный опыт может использоваться во многих российских регионах, не обладающих собственным научно-техническим потенциалом, а также инвестициями и другими ресурсами для реструктуризации и модернизации производственной деятельности [6].

Большое значение имеет определение приоритетных отраслей, в которых применение схемы ГЧП принесет наибольшую отдачу. Привлечение инвестиций сразу во все отрасли экономики в полном объеме практически невозможно, к тому же, существуют те отрасли, в которые необходимо инвестировать в первую очередь. Кроме того, отрасли в странах с разным уровнем экономического развития, в которые нужно инвестировать с помощью привлечения частного сектора с гарантированной поддержкой данных проектов государством, также различаются.

Рассматривая ГЧП в разрезе логистики, стоит отметить германскую модель логистических центров (ЛЦ), как основополагающую и приемлемую для России, так как, по мнению Титюхина Н., существует сходство российско-германского менталитета, а социально-экономические условия России и Восточной Германии относительно близки.

В настоящее время Министерство транспорта России рассматривает в качестве модели государственно-частного партнерства германский опыт реализации инвестиций в логистические центры.

Так, например, немецкая модель строительства логистических центров характеризуется рядом особенностей:

- сильная государственная поддержка на всех уровнях;
- участие государственного сектора основывается на федеральных законах и законах федеральных земель;

- федеральный бюджет участвует в финансировании инвестиций через Deutsche Bahn AG (Немецкие железные дороги);

- широко практикуется выделение дотаций бюджетам федеральных земель;

- практикуются целевые дотации и кредитование по конкретным инвестициям;

- финансовую поддержку по инвестициям в логистические центры оказывают как федеральные земли, так и местное самоуправление [7].

Источники инвестиционных средств в этой модели также четко определены, ими являются:

- инвесторы, желающие сделать инфраструктуру доступной логистическим операторам;

- транспортные компании;
- субъекты, образующие объединения с частным капиталом;

- бюджетные средства и целевые фонды федеральных земель;

- программы и федеральные фонды, направленные на развитие инфраструктуры;

- дотации городов и регионов;

- дотации и программы Европейского Союза;

- банковские кредиты.

Определены также функции компании, иницирующей создание ЛЦ, среди них:

- разработка программы строительства логистического центра и документации;

- привлечение инвесторов и финансовых средств;

- покупка и освоение земельных участков;

- надзор над строительством логистического центра.

Представляется интересным для России подход к реализации проектов в сфере логистики, построенных на механизме государственно-частного партнерства. Например, созданные логистические центры в Германии управляются через наблюдательные органы, которые создаются различными компаниями — участниками проекта:

- инвесторами и/или инвестиционными консорциумами;

- компаниями по развитию;

- городом/муниципалитетом;

- ассоциациями и союзами [7].

Этот опыт значительно отличается от российской практики, так как в России логистическими центрами (количество их на сегодняшний день весьма ограничено) управляют, как правило, частные специализированные компании, которые имеют высокие профессиональные навыки, но не всегда могут обеспечить должный уровень коммуникации с представителями местной власти.

Успешная реализация германской модели развития ЛЦ становится особенно важной в свете расширения рынка логистических услуг из центра страны в регионы, что связано с активной экспансией международных и национальных торговых сетей.

С нашей точки зрения представляется интересным также рассмотрение опыта Великобритании в проведении проектов ГЧП. Всего в Великобритании действует четыре наиболее известных проекта государственно-частного партнерства (ГЧП), реализованных с группой частных компаний HCA International. Летом 2010 года был запущен самый крупный ГЧП-проект. Всемирно известный государственный онкоцентр «Кристи» в Манчестере подписал соглашение с группой частных компаний HCA International, которая инвестировала в новый проект 14 миллионов фунтов стерлингов. [12]

Это четвертое за всю 60-летнюю историю NHS (Национальной Службы Здравоохранения) государственно-частное партнерство в здравоохранении Великобритании. Опыт показывает, что подобные проекты открывают большие возможности как для пациентов, так и для специалистов, NHS и инвесторов.

В результате такого сотрудничества «Кристи» увеличит свой доход от обслуживания пациентов более чем на 14% по сравнению с 2005 годом (до 10 млн фунтов стерлингов в год, что составляет около 6% от общего дохода государственного онкоцентра). [12]

Хотя каждый из этих ГЧП имеет свои уникальные свойства, каждый из них демонстрирует новые профессиональные возможности как для врачей (доступ к более широкому спектру высоких технологий и современным ресурсам, участие в научно-исследовательских программах), так и для пациентов NHS, которым стали доступны новейшие технологии и методы лечения. Сотрудничество подобного рода выгодно и для государства, так как оно позволяет привлечь инвестиции частного бизнеса в реализацию крупномасштабных и общественно-значимых проектов, а частный бизнес, в свою очередь, получает гарантии и поддержку со стороны государства.

В то же время, зарубежный опыт применим и для России. Так, Британский Фонд London & Regional Properties предлагает услуги по обустройству российских городов-миллионеров современными ЛЦ. Одним из основополагающих моментов в строительстве данных центров является реализация этого проекта посредством программы ГЧП. Однако его реализации препятствует ряд причин, среди которых: нехватка финансов для реализации подобного крупного проекта, технические проблемы построения подобных комплексов, неопределенность в законодательной базе РФ, касательно ГЧП-аспекта и прочие.[13]

В отличие от большинства зарубежных государств, в России государственно-частное партнерство все еще находится на стадии становления; соответствующие инструменты реализации и поддержки проектов ГЧП только развиваются. В органах государственной власти субъектов России создаются структурные подразделения по вопросам ГЧП, при министерствах, Государственной Думе созданы экспертные советы по ГЧП, реализуются проекты с применением институтов ГЧП.

Согласно Спиридонову А.А., российское законодательство предлагает существенный набор инструментов, которые можно применять в проектах, реализуемых на основе ГЧП, а именно: Инвестиционный фонд Российской Федерации, особые экономические зоны, концессии, Российская венчурная компания, ФЦП (ФАИП), региональные фонды развития, государственные корпорации (Внешэкономбанк)[8].

Следует отметить, что примеры ГЧП в области логистики возможно отследить, преимущественно, только на проектной стадии. Причиной этого является то, что само понятие ГЧП, в частности и в сфере логистики, является новым для России, и ещё не получило достаточного развития и огласки.

С нашей точки зрения, наиболее важным шагом для правительства в сфере начального становления и дальнейшего применения механизма ГЧП стало одобрение подпрограммы «Развитие экспорта транспортных услуг России», входящей в программу модернизации транспортной системы России до 2010 года (табл. 1). В рамках «экспортной» программы было проведено обоснование инвестиций в

транспортно-логистические проекты, что позволило в дальнейшем получить финансирование. Чтобы оценивать проекты и развивать государственно-частное партнерство, министерством создан экспертный совет по развитию государственно-частного партнерства, в который вошли эксперты, представляющие различные бизнес-ассоциации и союзы [7].

С нашей точки зрения, видится целесообразным освещение транспортно-логистического проекта, который считается наиболее перспективным для Московской области в настоящее время. Также, необходимо рассмотреть наиболее перспективные проекты, которые представлены на территории Краснодарского края.

Логистика в Подмоскowie — пилотный проект ГЧП в области транспорта и логистики

С нашей точки зрения видится целесообразным рассмотрение программы развития транспортно — логистической инфраструктуры Московской области, которая включает крупнейший инфраструктурный проект региона — строительство ЦКАД (Центральная кольцевая автомобильная дорога). Общая протяженность ЦКАД составит порядка 520 км. Расчетная скорость движения по этой автодороге составит 120—150 км/час. ЦКАД обещает стать самым дорогим дорожным проектом в Московской области: она обойдется государству в более чем 500 млрд руб. Всего государство за счет средств инвестиционного фонда профинансирует 60% стоимости строительства, правительство Московской области — 10%, частные инвесторы — 25%. Чтобы оправдать вложение инвестиций, дорога будет платной: приблизительная стоимость проезда составит для легкового транспорта 3—5 руб., для грузового транспорта — около 10 руб.

Будущая ЦКАД будет иметь федеральное значение и станет составной частью паневропейских транспортных коридоров № 2, № 9, международного транспортного коридора «Север-Юг» и перспективного коридора «Хельсинки — Москва — Нижний Новгород». Согласно идее проектировщиков, внедрение ЦКАД разгрузит МКАД, соединив районы области и распределив поток транзитного транспорта в обход Москвы. Более того — в перспективе новая дорога сможет «избавить» Москву от транзитного большегрузного транспорта.

Начало строительства дороги запланировано на 2011 год. Открытие движения по первому участку ЦКАД ожидается в 2012 году. Изначально в качестве предполагаемых сроков завершения строительства был назван 2015 год, однако, как отметил министр транспорта Московской области Петр Кацыв, полностью трасса будет готова предположительно в 2023—2035 годах.[9].

Как отмечает Н. Титюхин, из-за отсутствия в период с 1999-го по 2006-й годы координации при планировании размещения промышленно-складской и транспортно-логистической зон, сегодня в Московской области получена рассеянная неэффективная локализация.

Таблица 1

**Подпрограмма «Развитие экспорта транспортных услуг»
ФЦП «Модернизация транспортной системы России (2002—2010 годы)»**

Показатели	Единицы измерения	2006—2010 г. — всего	В том числе				
			2006	2007	2008	2009	2010
Обеспечение сбалансированного и эффективного развития транспортно-технологической инфраструктуры							
Транзитные перевозки через территорию России по отношению к 2004 году	Прирост объема, млн тонн	4	7-9	11-13	14-16	17-20	25-30
Экспорт транспортных услуг	млрд долл США	6,9	7,9	9,6	11,2	12,5	13,1

Следует отметить, что программы ГЧП в области логистики и транспорта в России видятся наиболее перспективными, и это подтверждается проведенным исследованием в области рынка ГЧП-проектов. Авторами статьи на основе данных доклада «Внешэкономбанк и проекты ГЧП в России. Новые задачи и возможности в условиях экономического спада (июль 2009)», были сформулированы основные секторы, в которых развитие ГЧП видится наиболее привлекательным, указана стоимость данных проектов, и срок их окупаемости (табл. 2).

Таблица 2

Наиболее привлекательные для осуществления ГЧП-проектов сектора экономики

Сектор	Размер инвестиций	Внутренняя норма доходности, %	Валюта	Срок окупаемости, годы
Транспортный и логистический сектор	> 100 млн долл. США	10—15	долл. США	12
Социальная инфраструктура (образование, здравоохранение и т.д.)	< 100 млн долл. США	10	рубли	5
ЖКХ (водоснабжение, переработка отходов и т.д.)	< 100 млн долл. США	15	рубли	7
Оборона (жилье и прочая социальная инфраструктура для военнослужащих)	< 100 млн долл. США	10	рубли	12

ПРОЕКТЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПЛЕКСОВ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ

Многие специалисты в области недвижимости и торговли отмечают, что Южный федеральный округ практически не обладает качественными складскими помещениями, в то время как достаточно бурно развивается сетевая торговля как продовольственной, так и непродовольственной сферы. Краснодар, наравне с Ростовом-на-Дону, считается наиболее перспективным городом в сфере развития логистических парков. Однако за последние годы предложение по новым площадям, необходимым для дальнейшего развития и улучшения логистической системы края, практически не увеличилось в данном сегменте рынка.

По состоянию на 2008—2009 года в Краснодаре и его пригороде было заявлено порядка десяти крупных проектов строительства современных логистических центров с использованием программ ГЧП и государственных гарантий. Инициаторами выступали такие крупные компании как: «Девелопмент-Юг», Parkridge Holdings, ADM Group, Raven Russia, «М-Индустрия», Eastfield Group, «ЕврАзЭС-Краснодар», проекты которых предусматривали складские помещения класса А средней площадью 100-200 тыс. кв. м [10].

С нашей точки зрения, видится целесообразным освещение нескольких проектов строительства логистической инфраструктуры в Краснодарском крае.

Проект корпорации «Девелопмент-Юг». Корпорация в 2008 году начала строительство первой в Краснодарском крае сети логистических комплексов класса А-ProLogica Park. Главным преимуществом ProLogica Park должно было стать комплексное обслуживание клиентов, которыми вы-

ступают операторы логистических услуг, крупные международные и российские торговые сети. Первой очередью сети ProLogica Park должен был стать «ProLogica Park Тахтамаккай», находящийся в южной зоне пригорода, в 8 км от городской черты. Для строительства выбран участок площадью 35 га, расположенный на трассе регионального значения Краснодар — Новороссийск (А146). Общая площадь складских помещений, предусмотренная проектом, составляет 100 тыс. кв. м. Из них 15 000 кв. м — низкотемпературные складские помещения. Ближайшие соседи комплекса: торговая-развлекательный центр «МЕГА», IKEA, гипермаркет «Ашан», DIY-центр «Leroy Merlin», ТЦ «Московский». Строительство планировалось закончить в 2009—2010 годах. Несмотря на то, что в проект уже было вложено 400 000 тыс. руб., смонтирован металлический каркас здания, из-за кризиса корпорация «Девелопмент-Юг» приостановила строительство логистического парка.

В 2008 году компания объявила о выходе на рынок складской недвижимости в ЮФО. Для реализации поставленных целей было создано ООО «Логистический парк «Южный». В рамках федеральной программы «Юг России на 2008—2012 годы», которая предусматривает участие государства в развитии инфраструктуры, компания планировала построить на федеральной трассе М-4 «Дон» в Теучежском районе Республики Адыгея (в 20 км от Краснодара) логистический парк класса А площадью 300 000 кв. м, в том числе 15 000 кв. м офисных помещений. Инвестиции в складской проект оценивались в 11 000 млн руб. Для этих целей компания получила в аренду земельный участок площадью 60 га. Рассматривалась возможность подведения железнодорожной ветки за счет бюджетных средств. Всего из республиканского бюджета в качестве государственной поддержки, что можно рассматривать в качестве программы ГЧП, для обеспечения участка инженерной инфраструктуры планировалось выделить 180 млн руб., из которых 23 млн руб. было уже выделено.

Первую очередь планировалось запустить в конце 2010 года, вторую — в 2011-м, и третью — в 2013 году.

Однако сегодня строительство остановлено на неопределенный срок в связи с затруднительным финансовым положением компании.

С нашей точки зрения видится целесообразным также освещение итогов форума «Сочи-2011». Как отметил Джембулат Хатуов, первый вице-губернатор Краснодарского края, «пока имеются только предварительные итоги инвестиционного форума «Сочи-2011» — цифры еще уточняются. Но уже можно смело говорить, что в целом результаты позитивные. Только Краснодарский край подписал в этом году 289 соглашений на сумму 426 миллиардов рублей — на 10 процентов больше, чем в прошлом году».

В результате подписанных соглашений наибольшие объемы инвестиций поступят в следующие отрасли экономики Кубани:

- жилищное строительство — 28%;
- курорты — 21%;
- АПК — 16%;
- ТЭК — 15%;
- промышленность — 8,5%;
- транспорт и логистика — 6,3%

Солидные вложения будут сделаны в развитие транспорта и строительство логистических объектов на Кубани [11]:

В планах компании «Содружество» — строительство в Кавказском районе логистического парка, отвечающего всем современным требованиям. Инвестор направит на реализацию этого масштабного проекта 1,5 млрд руб. Не-

маловажно и то, что в логистическом парке будет создано 230 новых рабочих мест для жителей муниципалитета.

Компания «Южные транспортные линии» направит 370 млн руб. на создание в городе Анапа логистического центра — единой диспетчерской службы управления пассажирским автомобильным транспортом. Для управления всеми пассажиропотоками и организации дорожного движения будут использоваться системы спутниковой навигации ГЛОНАСС, а на городских остановках общественного транспорта появятся светодиодные информационные табло.

Вышеупомянутые тенденции развития транспортно-логистической инфраструктуры в Московской области, а также в Краснодарском крае, свидетельствуют о том, что становление и дальнейшее развитие данной сферы, бесспорно, должно опираться на сотрудничество государства и частного бизнеса через использование программ ГЧП и государственных гарантий.

Несмотря на то, что в настоящее время мы наблюдаем усиление тенденции подобного сотрудничества, с нашей точки зрения данное явление обуславливается кризисным состоянием мировой и российской экономики. Крупные финансовые компании нуждаются в гарантиях сохранности их инвестиционных вложений, и предоставить данные гарантии имеет возможность только государство.

Сама концепция ГЧП, в том числе и в сфере логистики, на сегодняшний день еще не имеет четкого определения, однако как государство, так и субъекты частного бизнеса стремятся к сотрудничеству в области реализации крупных проектов, в частности таких, как строительство ЛЦ, модернизация и строительство объектов логистической инфраструктуры.

Учитывая развитие логистической сферы в России на сегодняшний день, можно сделать следующие выводы:

1. На примере Краснодарского края, а также Московской области, которые были рассмотрены нами выше, можно утверждать, что в России в целом существует недостаток объектов логистической инфраструктуры, что напрямую влияет на сферу обращения продукции от стадии производства до стадии поставки ее конечному потребителю. Данное явление объясняется тем, что в России в течение длительного времени существовала недооценка сферы обращения, в то время как на Западе она занимает ключевые позиции.

2. Наблюдается также отставание инфраструктуры экономики даже от среднемирового уровня: нерациональное развитие товаропроводящих структур, слабый уровень развития современных систем электронных коммуникаций, отсталые транспортная инфраструктура (прежде всего, в области автомобильных дорог) и технико-технологический уровень развития транспортных средств.

3. На территории всей РФ наблюдается низкий уровень развития производственно-технической и технологической базы складского хозяйства.

Таким образом, дальнейшее продуктивное развитие ГЧП в сфере логистики должно базироваться на устранении данных негативных явлений, которые существуют на сегодняшний день в сфере логистической инфраструктуры.

С нашей точки зрения, решение выявленных негативных явлений в данной области должно базироваться на фундаментальных основах оптимизации логистики, среди которых:

- создание эффективных организационных структур;
- оптимизация складского хозяйства;
- построение системы управления запасами;
- рационализация использования транспорта;
- непрерывный логистический менеджмент.

Однако сама концепция программы ГЧП имеет ряд существенных недоработок (недостатков), что в дальнейшем может привести к ухудшению отношений между государством и частным бизнесом. Среди таких недостатков, с нашей точки зрения, стоит выделить:

1. На сегодняшний день не разработан **федеральный закон «О ГЧП»**, в котором будет четко определено само понятие ГЧП, способы его осуществления, принципы, согласно которым оно будет осуществляться, сроки, в рамках которых будет действовать данная программа.

2. Недостаточная квалификация персонала, как со стороны государства, так и со стороны частного бизнеса, ответственного за порядок осуществления проектов ГЧП.

3. Отсутствие партнерских отношений между аппаратом чиновников, ответственных за реализацию определенного проекта в рамках ГЧП и корпорациями, участвующими в данном проекте в качестве инвесторов.

С нашей точки зрения, преодоление данных барьеров будет способствовать началу становлению ГЧП как единой системы. В сфере логистики и транспорта, как в приоритетной отрасли и самом прибыльном направлении бизнеса, мы полагаем, что ГЧП должно занять лидирующие позиции, так как в кризисный период осуществление крупномасштабных проектов с надлежащим качеством возможно только при партнерских отношениях между государством и бизнесом.

Библиографический список:

1. Кизим А.А., Сердцева Е.Г. Теоретические аспекты механизма ГЧП // «Экономика: теория и практика» № 1 (21) 2011.
2. Delmon J. *Private Sector Investment in Infrastructure Project Finance, PPP Projects and Risk. The World Bank and Kluwer Law International.* 2009. P. 7.
3. *Report to Congress on Public — Private Partnerships. US Department of Transportation.* 2004. P. 10.
4. Варнавский В.Г. Альянс на неопределенный срок // «ФельдПочта». 2004. N 29. С. 5.
5. Варнавский В.Г., Клименко А.В., Королев В.А. *Государственно-частное партнерство (теория и практика). Учебное пособие. Издательский дом государственного университета высшей школы экономики.* 2010.
6. Тришкина Н.И. *Зарубежный опыт государственно-частного партнерства* // <http://www.varkentin.info/> апрель 2010.
7. Титухин Н. *Государственно-частное партнерство в развитии логистического рынка России: нереальная реальность. Монография* // <http://loginfo.ru/> 13.02. 2011.
8. Спиридонов А.А. *Государственно-частное партнерство и перспективы совершенствования законодательного регулирования* // «Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия», М.: Изд-во РАГС, 2010.
9. Стародубцева Е. *Большое кольцо Подмосковья* // <http://www.stroyka.ru/> 22.06. 2010.
10. *Обзор проектов строительства логистических комплексов в Краснодаре* // <http://www.expertyug.ru/> 11.09.2011.
11. *Инвестиционный портфель российских регионов потяжелел* // <http://admkrain.krasnodar.ru/> 17.09. 2011.
12. *Государственно-частное партнерство в Великобритании* // <http://www.anoufrieu.ru/>. Июль 2010.
13. Перова А. *Городам-миллионерам посулили звезды* // «Коммерсантъ» 2007. № 46.