

# Анализ примеров

## Компания "Camrail"



### 1. Общая информация

В Камеруне, государстве на побережье Западной Африки, проживает 20 миллионов человек. Это потенциально богатая страна с диверсифицированной экономикой. Тем не менее, в 1987 году в ее экономике произошел глубокий спад, и к 1994 году валовой внутренний продукт (ВВП) упал более чем на 25 процентов, что привело к 50-процентной девальвации национальной валюты. Начавшийся после этого экономический подъем медленно, но уверенно обеспечил средний рост ВВП в размере 4,0 процентов.

До Первой мировой войны Камерун был немецкой колонией; на территории страны были построены две линии железной дороги: одна от порта Дуала на восток до Эсека и вторая от Бонабери, напротив Дуала, с северной стороны устья Вури, до Нконгсамба на севере. После войны Камерун стал французской колонией, и линия до Эсека была продлена до Яунде с короткой веткой до Мбальмайю, которая в настоящее время закрыта. В 1960 году Камерун обрел независимость. Еще одна короткая

железнодорожная ветка была открыта от Мбанга до Кумба<sup>146</sup>, а в 1974 году благодаря европейскому финансированию было завершено строительство

<sup>146</sup> Участок линии от Мбанга до Нконгсамба был закрыт в середине 1990-х годов.

626-километровой Транскамерунской железной дороги от северного Яундена до Нгаундере. Эта сеть является дизельной и почти полностью однопутной с метровой шириной колеи; ее максимальная длина составляла приблизительно 1100 км, однако в настоящее время протяженность эксплуатируемой сети составляет приблизительно 977 км (Рисунок 1).

## 2 Производительность до концессии

Начиная с 1947 года эксплуатацией железной дороги, игравшей ключевую роль в преимущественно сырьевой экономике страны, занималась принадлежащая правительству компания "Régie Nationale des Chemins de Fer de Cameroun" ("Regifercam"). Железная дорога была наиболее предпочтительным видом транспорта для перевоза больших объемов лесоматериалов и хлопка для экспортных поставок, так как автомобильные дороги были в основном в плохом состоянии, а некоторые были непроходимыми в сезон дождей. Железная дорога обеспечивала транзит между побережьем и Чадом, Центральноафриканской Республикой, а также общие грузоперевозки в центральные и северные районы Камеруна.

Несмотря на важность железных дорог для экономики, отсутствие технического обслуживания путей и подвижного состава привело к падению качества обслуживания и плохому состоянию инфраструктуры, особенно по линии на север от Дуалы, обеспечивавшей незначительные объемы грузоперевозок. В 1980-х годах южный участок был частично модернизирован, но линия сталкивалась с жесткой конкуренцией со стороны автомобильных перевозчиков от Дуалы до Яунде. Тем не менее, плохое состояние автомобильных дорог от Яунде до Нгаундере, особенно в сезон дождей, способствовали поддержанию приемлемого уровня пассажирских и грузовых железнодорожных перевозок на этом участке.

В 1999 году на момент предложения концессии, железная дорога перевозила 1,5 миллиона метрических тонн грузов (почти 40 процентов из них составлял транзит в Чад и Центральноафриканскую Республику), на среднее расстояние в 600 км, и почти 1,3 миллиона пассажиров на среднее расстояние в 230 км; объемы перевозок оставались примерно на таком же уровне, как и в предыдущие пять лет. Годовой доход железных дорог составлял в эквиваленте 40 миллионов евро; грузоперевозок – 33 миллиона евро, пассажирских перевозок – 5,0 миллионов евро. Производственные издержки составили примерно 35 миллионов евро, при этом амортизация в размере 16 миллионов евро и расходы по займам в размере 4,0 миллионов евро привели к тому, что среднегодовые оперативные убытки составили примерно 10-15 миллионов евро. Эти финансовые результаты не были катастрофическими, однако железная дорога не смогла профинансировать ремонт и замену своих активов, и, таким образом, состояние объектов инфраструктуры и подвижного состава неуклонно ухудшалось.

### Вставка 1: Предыстория концессии

В 1980-х государственные предприятия Камеруна плохо справлялись со своими задачами; управление находилось на низком уровне, работа не была поставлена на коммерческую основу, ответственность не была определена и имелись недостатки в бухгалтерском учете. Отраслевые министерства вмешивались в вопросы оперативного управления, а аудит бухгалтерской отчетности был редкостью. Финансовые потери, прямые и косвенные субсидии и неуплата долгов приобрели повсеместный характер.

В 1991 году, несмотря на субсидии и перечисление денежных средств в объеме до 12 процентов ВВП, только три из более 100 государственных предприятий сумели избежать потерь: к 1994 году их накопившаяся задолженность превышала 1 миллиард долларов США. Правительство внедрило систему контрактов, основанных на результативности, в которых предусматривались финансовые и оперативные целевые показатели, но эта мера оказалась неэффективной. Реструктуризация проводилась медленно, в основном из-за недостатка средств для расчетов по обязательствам госпредприятий, включая компенсацию увольняемым сотрудникам. Прогресс в области приватизации был незначительным.

В середине 1994 года правительство приняло официальную стратегию по разгосударствлению всех государственных предприятий, участвующих в производственной или коммерческой деятельности, через приватизацию или ликвидацию. Контракты, основанные на результативности, были отменены, и субсидии были предоставлены только для обеспечения контрактов на общественные услуги, такие как железнодорожные пассажирские перевозки. Был составлен план поэтапного разгосударствления предприятий с задачей приватизации 10 госпредприятий ежегодно. В 1996 году среди первых 15 приватизированных госпредприятий были "REGIFERCAM", Камерунские авиалинии ("CAMAIR") и Камерунские судоходные линии ("CAMSHIP").

Железная дорога требовала значительных ремонтных и восстановительных работ; большой процент рельсов и шпал находились в плохом состоянии; на момент предложения концессии, только половина из парка в составе 61 магистрального локомотива была пригодна для эксплуатации; значительная часть парка в составе 1296 грузовых вагонов нуждались в восстановлении, и только 50 из 73 пассажирских вагонов находились в рабочем состоянии. В 1998 году в "Regifercam" произошел 271 случай схода с рельсов; 37 из них произошли на главной линии и привели к продолжительным сбоям в сообщении. Начиная с 1980-х гг. задержки увеличились почти в четыре раза; в среднем задержки составляли 150 минут для пассажирских поездов, и 280 минут для грузовых поездов. Надежность железной дороги и низкий уровень обслуживания

усугублялись низким уровнем безопасности и широким распространением мелкой коррупции<sup>147</sup>.

В 1994 году компания "Regifercam" сократила свой штат до 3800 сотрудников с почти 6000 в 1988 году, тем не менее, производительность оставалась низкой, особенно с учетом того факта, что 60 процентов составляли относительно новые линии. "Regifercam" испытывала те же проблемы, что и все камерунские госпредприятия, а именно отсутствие коммерческой направленности и продолжающееся вмешательство правительства в управление и закупки. Низкие финансовые показатели требовали ежегодной поддержки контрактов и капиталовложений, что создавало значительную финансовую нагрузку на экономику. Так как "Regifercam" остро нуждалась в инвестициях, правительство включило ее в список первых кандидатов на участие в общей программе приватизации (см. Вставку 1). В 1998 году, после проведения открытых торгов, правительство присудило концессию, и в марте 1999 года к эксплуатации железной дороги приступила компания "Camrail".

### 3 Концессия

В конце процесса внедрения концессионных схем финансовые предложения были поданы двумя группами. Одну группу составляли две компании "Bolloré" (SAGA/SDV) и "Systra", филиал Французских железных дорог (SNCF); второй группой была "Comazar", контрольный пакет которой на тот момент принадлежал "Transnet". Правительство присудило концессию SAGA/SDV, но при этом потребовало, чтобы в качестве оператора была привлечена "Comazar", а не "Systra", что и было сделано. После этого "Bolloré" и "Comazar" создали партнерство по принципу 60/40 процентов в рамках холдинга под названием SECAF, которому принадлежало 66 процентов контрольного пакета в другом холдинге, "Société Camerounaise des Chemins de Fer" (SCCF); при этом 17 процентов принадлежали отдельно камерунским филиалам SDV и SAGA<sup>148</sup>. SCCF, в свою очередь, владела 85 процентами "Camrail", фактического управляющего и оператора концессии; правительству принадлежали 10 процентов, еще 5 процентов принадлежали работникам. В апреле 1999 года "Camrail" начала работу в качестве частной компании, учрежденной в Камеруне с целью перевозки грузов железнодорожным, морским и воздушным транспортом, а также оказания дополнительных услуг, таких как услуги по хранению и техническому обслуживанию.

---

<sup>147</sup>Таких, как плата за предоставление грузовых вагонов.

<sup>148</sup>Предполагалась, что этот 34% пакет будет продан клиентам железных дорог, но этого не произошло; тем не менее, по состоянию на 2010 г. двум клиентам принадлежало 9,1 процента Camrail; правительству принадлежит 13,5 процента. Comazar прекратила участие, а Bolloré сейчас принадлежит остальная часть - 77,4 процента.

## Вставка 2 Компания "Bolloré"

Bolloré—это имеющая богатую историю многопрофильная группа французских компаний. В 2009 году она имела 33000 сотрудников и оборот в размере 6,0 миллионов евро. Bolloré специализируется на перевозках и логистике, которые составляют около двух третей ее оборота; остальная часть в основном относится к продаже топлива. Компания работает более, чем в 100 странах, при этом более 20000 ее сотрудников связаны с Африкой, в частности, Западной Африкой.

В Африке Bolloré активно работает в портах (в том числе, в Абиджане, где она получила концессию на контейнерный терминал); она занимается экспедированием грузов через SDV, Saga, TransamiiNOTCO; а также логистикой и экспортом товаров. Bolloré рассматривает свои интересы в железнодорожном бизнесе как "один из видов деятельности, связанных с перевозками".

Через свои филиалы Bolloré работает по концессии в Кот-д'Ивуаре (раньше также в Мадагаскаре) и участвует в тендерах на присуждение концессий в других странах.

"Camrail" имела 20-летнюю концессию с правом продления на управление железнодорожным имуществом, а также на эксплуатацию, техническое обслуживание и усовершенствование инфраструктуры железной дороги; через каждые пять лет концессия могла продляться на следующие пять лет.<sup>149</sup>

Правительство сохранило юридические права собственности на инфраструктуру, в том числе, на станции и пути. "Camrail" подбирала подвижной состав, который она затем сдавала в аренду на восемь лет с правом выкупа. "Camrail" также могла приобретать и продавать собственное оборудование, а правительство сохранило преимущественное право при продаже любых единиц подвижного состава.

<sup>149</sup>При этом, правительство имело право отменить концессию через 10 лет, направив предварительное уведомление за пять лет до отмены, с выплатой компенсации.

### Вставка 3 Comazar

Компания Comazar, зарегистрированная в Южной Африке, в основном была задействована в перевозках и транспортных операциях. В 1998 г. она на 65 процентов принадлежала Transnet, государственной южноафриканской транспортной компании, которая включала основную железную дорогу Spoornet. Остальной капитал принадлежал Transurb (21 процент), контролируемой Бельгийскими и Люксембургскими железными дорогами, а также Artcole Investments (14 процентов), ирландской компании, которая участвовала в поиске и найме иностранных менеджеров для африканских проектов. Comazar активно участвовала в железнодорожных концессиях, включая эксплуатацию железной дороги в Демократической Республике Конго в течение короткого периода времени, а также она принимала участие в железнодорожных проектах в Танзании, Мозамбике и Бразилии. С 2000 г. в ее руководстве произошел ряд изменений, и она больше не связана с Camrail.

Компания "Camrail" могла осуществлять инвестиции в объекты инфраструктуры в рамках делегирования правительством страны, и согласилась развернуть программу инвестиций в размере почти 92 миллиона долларов США в течение пятилетнего периода, на 58 процентов – за счет средств займов Всемирного банка/МАР, французских и немецких агентств развития и Европейского инвестиционного банка; а также 42 процента финансировалось за счет вливаний капитала (17 процентов) и нераспределенной выручки (25 процентов). Восстановление инфраструктуры, в основном к северу от Яунде, составляло почти 50 процентов программы, а восстановление подвижного состава – около 25 процентов.

"Camrail" пришлось принять 3000 сотрудников от Regifercam из числа существовавшего до концессии штата в 3400 человек; это число было сокращено до 2800 после первого года работы. Расходы по сокращению штатов несло правительство<sup>150</sup>. Компания "Camrail" планировала сократить штат до 2600 сотрудников в течение пяти лет, но эта цель была достигнута в 2002 году.

В отношении коммерческих услуг "Camrail" не имела ограничений в установлении тарифов и условий контрактов для грузоотправителей и поставщиков; "Camrail" должна была взять на себя только два существующих контракта, один – на алюминий, второй контракт был связан со строительством трубопровода Чад-Камерун. "Camrail" также обязалась предоставлять ряд конкретных некоммерческих услуг – в основном, автобусное пассажирское сообщение между Дуалой и Яунде с остановками на всех станциях, многие из которых не имели выхода на

<sup>150</sup> Африканский банк развития и Европейский банк развития профинансировали расходы на выплату выходного и пенсионного пособий.



всепогодные дороги; также компания обязалась обеспечить ряд маршрутов к плантациям к северу от Дуалы, за которые компания должна была получить компенсацию. Железная дорога испытывала сильное конкурентное давление со стороны сектора автомобильного транспорта, и поэтому ценовое регулирование в отношении грузоперевозок установлено не было<sup>151</sup>. В течение первых пяти лет соглашения о концессии "Camrail" обладала операционной монополией. После этого, в случае выявления фактов злоупотребления компанией правами на осуществление железнодорожных перевозок или фактов дискриминация клиентов со стороны концессионера, предусматривалась возможность допуска других операторов.

В состав концессионных платежей входили:

- Ежегодная фиксированная сумма в размере 500 миллионов африканских франков (862000 долларов США), растущая с учетом индекса промышленных цен; а также
- Переменная сумма в размере 2,25 процентов прибыли за первый год; 3,0 процентов со второго по пятый годы включительно; а также договорная сумма в размере не менее 5,0 процентов начиная с шестого года.

#### **4 Показатели эффективности концессии**

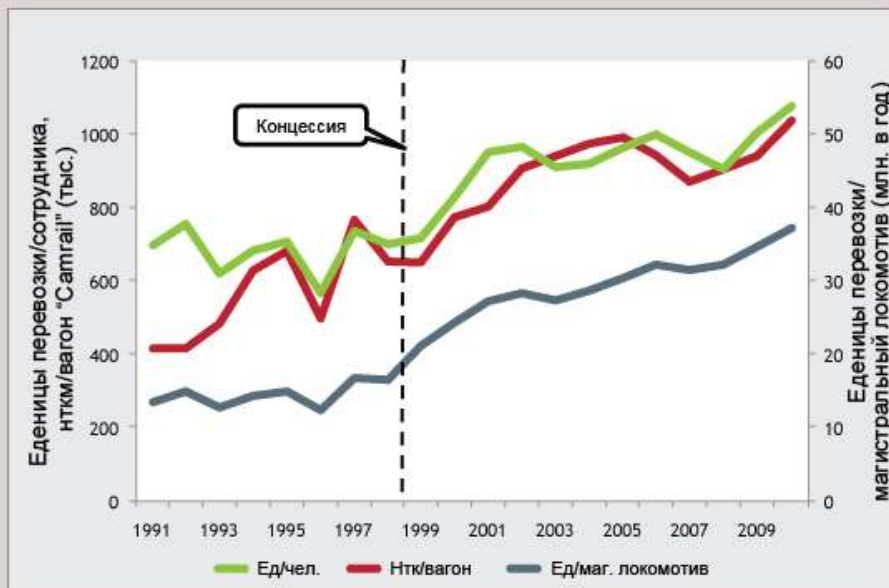
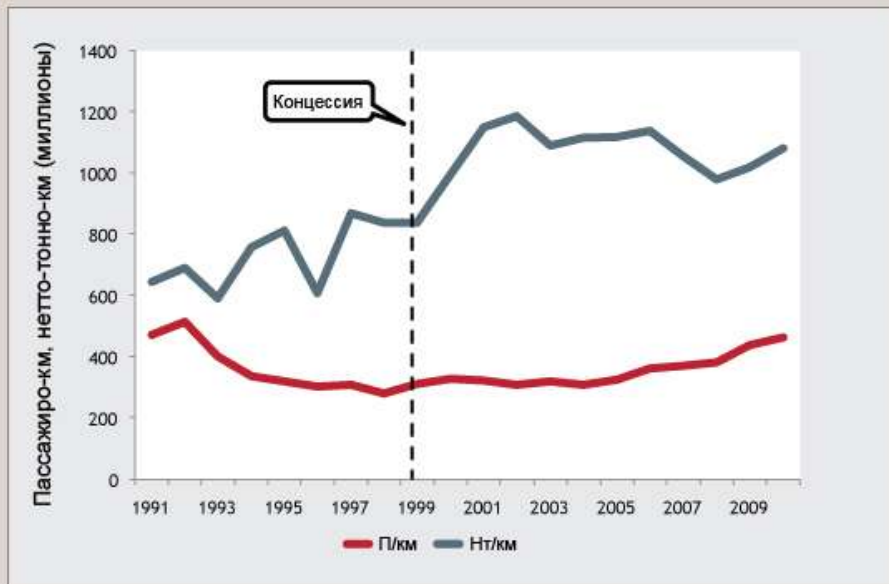
После передачи в концессию, объем грузоперевозок стремительно возрос приблизительно на 40 процентов в расчете тонн-км; количество пассажиро-километров осталось неизменным, несмотря на то, постепенное уменьшение количества пассажиров, что позволяет предположить, что пассажиры, совершающие поездки на короткие расстояния, стали использовать другие виды транспорта. Начиная с 2005 года объем пассажирских перевозок начал постепенно расти и сейчас приближается к уровню начала 1990-х гг. В середине 2000-х гг. грузоперевозки упали, особенно после глобального финансового кризиса 2008 году, но сейчас они отмечается их восстановление (Рисунок 2).

---

<sup>151</sup>В большинстве сообщений о стране упоминается плохое состояние автомобильных дорог в Камеруне: например, в 2006 году сообщалось, что лишь 30 процентов национальной дорожной сети находилось в "хорошем" или "среднем" состоянии. В 2003 году приблизительно доля рынка железной дороги составляла 60 процентов по грузоперевозкам и 22 процента по внутренним перевозкам.

**Рисунок 2**

**Интенсивность перевозок и производительность компании "Camrail", 1991-2010 гг.**



После внедрения концессионной схем, производительность труда в компании "Camrail" резко возросла в связи с ростом перевозок и реорганизацией штатов; затем показатели производительности стабилизировались, и на данный момент, по мере восстановления объемов перевозок, снова наблюдается их рост. В целом повысилась производительность активов по мере того, как компания "Camrail" расширяла использование активов, которые простаивали или ожидали ремонта. На Рисунке 2 показаны объемы перевозок и три ключевых показателя производительности — соотношение объемов перевозок (пассажиры-км плюс нетто-тонно-км) к численности персонала, показатель



производительности труда; объем перевозок в расчете на локомотив, и нетто-т-км в расчете на вагон "Camrail" до и после концессии<sup>152</sup>.

Рисунок 3

### Ключевые показатели компании "Camrail" в 1994-2010 годах

	1994/5	1999/00 <sup>(1)</sup>	2005	2010
Тонны (тыс.)	1,452	1,401	1,751	1,648
Нетто - т-км (тыс.)	812	995	1,119	1,080
Пассажиры	1,728	1,320	1,053	1,405
Пасс-км (тыс.)	317	309	324	463
<b>Прибыль (млн. Евро)</b>				
Грузоперевозки	32.2	36.1	56.7	74.2
Пассажирские перевозки	5	6.8	8.2	12.7
Прочее	0.7	0.1	8.9 <sup>(2)</sup>	11.5 <sup>(2)</sup>
Итого	37.9	43	74	98.4
Эксплуатационные издержки	23.7	43.1	54.9	74.4
Текущие расходы	36.6	44.8	64.8	88
Персонал	3,754	2,711	2,376	2,098
Локомотивы (магистральные)	32	32	30	29
Грузовые вагоны	1,194	1,287	1,130	1,190 <sup>(3)</sup>
Пассажирские вагоны	77	76	65	63
Погонные км	1,016	1,016	977	977
<b>Производительность</b>				
труда (тыс. ед./чел.)	301	488	607	745
Локомотивы (млн. ед./локомотив)	35	41	48	54
Грузовые вагоны (тыс. ед.перевозок/вагон)	680	773	990	1038
Оборот вагонов (дни)	Нет данных	8.3	5.6	7.8
<b>Поломки/100000 локомотиво-км</b>				
СС2200	Нет данных	8.8	5.4	
СС2600	Нет данных	5.7	13.1	12.8
Доступность магистральных локомотивов	Нет данных	73	77	83

Источник: Данные "Camrail" и МБРР; прибыль до концессии не включает компенсацию по государственным обязательствам.

- (1) Эквивалент обобщенных данных за год (первый год концессии состоял из 15,5 месяцев);  
 (2) Включая 5,6 млн. евро в 2005 году и 3,1 млн. евро в 2010 году в качестве компенсации пассажирских услуг;  
 (3) Включая 131 вагон в частной собственности.

В 1999 году в период внедрения концессионной схемы, финансовые прогнозы демонстрировали быстрый и устойчивый подъем; общая доходность концессий предполагалась в размере 16 процентов. Прогнозы предполагали немедленный рост доходов в размере приблизительно 10 процентов и последующий более медленный рост, что было легко достигнуто; к 2003 году доходы повысились на 20 процентов в реальном исчислении по сравнению с концом 1990-х гг.

Контроль над эксплуатационными издержками оказался более сложным. В последнее время операционный коэффициент сохраняется на уровне 90 процентов (Рисунки 3 и 4).

<sup>152</sup>Последовательная серия данных имеется только в отношении вагонов, принадлежащих железной дороге; в системе используются около 130 частных вагонов.

В результате, оптимистические финансовые прогнозы, предусматривающие рост чистой прибыли в долгосрочной перспективе до 19 процентов и операционную рентабельность на уровне примерно 25 процентов, не оправдались. Операционная рентабельность составила 10 процентов, прибыль - 3,0 процента<sup>153</sup>.

Неизменно присутствовала проблема компенсация за пригородные автобусные пассажирские перевозки, предусмотренная в концессионном соглашении<sup>154</sup>, а также проблема стандартов предоставления пассажирских услуг компанией "Camrail". В течение первых трех лет, правительство не выплачивало "Camrail" никаких компенсаций, после чего было создано специальное подразделение для обслуживания пассажиров ("MobiRail"); в 2003 году правительство согласилось компенсировать все пассажирские услуги, а не только за автобусные перевозки. Тем не менее, это не решило проблему, и пассажиры постоянно предъявляли претензии по поводу качества и объема услуг, в частности, они блокировали движение поездов в связи с обеспечением автобусного обслуживания на всех остановках.



При этом, компания "Camrail" осуществляла относительно высокие для концессионера инвестиции. Очевидно, что она это делала в собственных интересах: приблизительно 30 процентов перевозок было связано с филиалами "Bolloré" и еще 25 процентов составляли перевозки лесоматериалов и топлива, основными грузоотправителями которых были два держателя меньшей доли акций. В период 1999-2007 гг. инвестиционная программа включала три основных компонента:

<sup>153</sup>Операционная рентабельность без учета амортизации составляет 25 процентов.

<sup>154</sup>Сюда входит примерно 10 процентов общих поступлений за пассажирские перевозки; "Camrail" требовала ежегодной компенсации в размере примерно 2,0 миллионов евро.

- Срочные инвестиции компании "Camrail" в размере 32 миллиона евро в течение первых двух лет за счет собственных средств и займов в размере 8 миллионов евро, которые впоследствии были рефинансированы французскими и европейскими агентствами;
- "Дополнительные" инвестиции "Camrail" в размере 12 миллионов евро в связи с задержкой с привлечением средств международных финансовых организаций;
- "Приоритетные" инвестиции в размере 64 миллионов евро, доля "Camrail" в которых составила 19 миллионов евро, а остальная часть в основном была обеспечена МААР и европейскими и французскими агентствами.

Общий объем инвестиций составил 108 миллионов евро; вклад "Camrail" составил 55 миллионов евро, за вычетом рефинансирования, из которых 15 миллионов евро составляли собственные средства; остальная сумма была получена в виде банковских кредитов. Тем не менее, состояние сети и подвижного состава по-прежнему оставалось неудовлетворительным—средняя скорость перевозок составляла примерно 17 км/ч, и было понятно, что железная дорога не может зарабатывать достаточно денег для необходимой модернизации объектов инфраструктуры.

В 2008 году, концессионный контракт был изменен и были предусмотрены следующие основные меры: (i) срок концессии был увеличен с 20 лет до 30; (ii) капитал был увеличен на 9,0 миллионов долларов США; (iii) фиксированные и переменные платежи по концессии были ограничены суммой в 4,4 миллиона долларов США в год в рамках фиксированной оплаты по концессии; (iv) правительство гарантировало финансирование в размере 193 миллионов долларов США в целях новой программы модернизации объектов инфраструктуры до 2020 года, которая должна частично финансироваться благодаря введению RIRIF<sup>155</sup>, которая выплачивается концессионером правительству через перевод требуемой суммы на управляемый концессионером счет; (v) правительство профинансирует инвестиции в размере 27 миллионов долларов США в пассажирский подвижной состав; а также (vi) концессионер профинансирует инвестиции в размере 290 миллионов долларов США непосредственно в подвижной состав и инвестиционные мероприятия, имеющие отношение к подвижному составу, в период до 2020 года.

---

<sup>155</sup>"Redevanced' investissement et de Renouvellement des Investissements Ferroviaire" (сбор за инвестиции и обновление железной дороги). Сумма рассчитывается ежегодно в размере 50 процентов от чистой прибыли за прошлый год до налогообложения.

## 5 Выводы

"Camrail" играет и продолжит играть важную роль в экономике Камеруна. В начале концессии компания сталкивалась с существенными проблемами в развитии всех областей, начиная с оперативных вопросов и заканчивая трудовыми отношениями, проблемами менеджмента, инвестиций, реконструкции, безопасности и экологии. Финансовые показатели "Camrail" были положительными, однако они отставали от того уровня, который предполагался в финансовых прогнозах, составленных на этапе подготовки концессии. Потребуется продолжительный период времени для достижения соответствующей финансовой отдачи от серьезной инвестиционной программы, которую компания "Camrail" осуществила за счет собственных средств.

Тем не менее, опыт "Camrail" – это пример успешного выполнения задач правительства в области приватизации. В настоящее время железная дорога окупает значительную часть эксплуатационных издержек; в течение почти десяти лет правительство было избавлено от необходимости финансировать значительные капитальные расходы до внесения поправки в концессию в 2008 году. Осуществлены крупные инвестиции, возросли объемы перевозок, и концессионер, как один из крупных пользователей железной дороги, обеспечил более высокое качество услуг для собственных перевозок. Таким образом, выгоду получили и правительство, и оператор. Насколько можно судить, благодаря улучшениям в области качества обслуживания, безопасности и надежности, также выиграли и другие грузоотправители; кроме того, несмотря на то, что Vollogé является как акционером, так и пользователем железной дороги, почти отсутствуют факты предпочтений по отношению к ней за счет других грузоотправителей. При этом многое еще предстоит сделать; в 2008 году до кризиса имела информация о том, что препятствующим фактором развития является пропускная способность железной дороги.

Наиболее важным аспектом развития, открывающим перспективы для обеспечения устойчивости сети в долгосрочной перспективе, является реструктуризация концессии для решения двух фундаментальных проблем, которые не являются уникальными для Камеруна.

Во-первых, расходы на основную часть пассажирских железнодорожных услуг не окупаются; серьезную проблему представляет даже покрытие текущих эксплуатационных расходов. Таким образом, без конкретных платежей со стороны третьих сторон железнодорожные пассажирские перевозки никогда не получают приоритет у коммерчески ориентированных концессионеров, которые, как правило, делают только косметические инвестиции в это направление деятельности. Камерунская пресса жестко критикует оказываемые компанией "Camrail" услуги по пассажирским перевозкам, несмотря на то, что уровень услуг незначительно изменился со

времени, предшествующего приватизации, и средние уровни тарифов аналогичны в реальном исчислении. В критических материалах СМИ иногда проявляется ностальгия по Regifercam, при этом население также ожидает от "Camrail" значительного повышения качества пассажирских услуг<sup>156</sup>, и считает, что компания в состоянии предпринять соответствующие шаги. Это маловероятно без целевого государственного финансирования, что еще менее вероятно с учетом того, что правительство не смогло расплатиться по своим обязательствам в области пассажирских перевозок в течение первых трех лет концессии. Как это часто происходит во многих странах, правительство с легкостью перекладывает ответственность на концессионеров в случае неудовлетворенности населения качеством услуг.

Во-вторых, в конечном итоге грузоперевозки должны обеспечивать полное покрытие расходов на техническое обслуживание и обновление объектов инфраструктуры. Большинство функционирующих железных дорог имеют достаточные объемы грузоперевозок для обеспечения регулярного технического обслуживания, но немногие обладают достаточными средствами для оплаты крупного периодического ремонта или модернизации. Поэтому качество инфраструктуры продолжит постепенно снижаться, если не будут найдены внешние средства. Даже для относительно загруженных железных дорог Камеруна, интенсивность движения является слишком низкой для того, чтобы позволить любому оператору, частному или государственному, сформировать профицит, достаточный для финансирования модернизации объектов инфраструктуры до уровня, позволяющего обеспечить высокое качество перевозок грузов и пассажиров по железной дороге.

Кроме этого, в отличие от инвестиций в подвижной состав, инвестиции в инфраструктуру не являются мобильными, и, в случае отмены концессии, их придется отменить. Эта проблема является типичной для многих концессий и, как бы правительства не стремились пребывать в убежденности, что проблемы с финансированием инфраструктуры исчезнут после приватизации железной дороги, это возможно только для тех железных дорог, которые имеют достаточно высокие объемы перевозок, при условии настроенности концессионера на долгосрочную работу.

Поправка 2008 года является новым этапом в развитии концессий в странах Африки. Во-первых, правительство учредило специальную программу инвестиций в отношении пассажирских перевозок вместо предыдущего общего обязательства. Во-вторых, первоначальное соглашение требовало от концессионера полного покрытия расходов по модернизации инфраструктуры, и правительство должно было обеспечить только частичное финансирование первичного восстановления (за счет средств займов международных финансовых организаций, расплачиваться за

---

<sup>156</sup> В рамках концессионной схемы правительство планировало постепенный ввод в эксплуатацию всесезонных дорог для населенных пунктов, с которыми существовало только железнодорожное сообщение, что позволило бы постепенно отказаться от автобусных перевозок. Тем не менее, автобусные маршруты по-прежнему существуют.

которые придется концессионеру). Это оказалось невозможным с финансовой точки зрения; поправка 2008 года перекладывает на правительство ответственность за модернизацию инфраструктуры, при этом концессионер сохраняет ответственность за техническое обслуживание. Концессионер участвует в расходах на восстановление объектов инфраструктуры посредством платежей, рассчитываемых на основании рентабельности концессионера. Аналогичные механизмы необходимы для большинства концессий, которые в настоящее время предусматривают ответственность концессионера как за пассажирские перевозки, так и обновление объектов инфраструктуры для обеспечения долгосрочных перспектив железнодорожной системы.



## Список литературы

Blanc, Aymeric and Gouirand, Olivier, *La concession du chemin de fer du Cameroun: les paradoxes d’une réussite impopulaire*, Document de travail 44, Agence Française de Développement

Bullock, R., 2005, *Results of Railway Privatization in Africa*, Report for the World Bank, Washington, D.C.

di Borgo, Pozzo P, and others, 2006, *Review of Selected Railway Concessions in Sub-Saharan Africa*, World Bank Report, Washington, D.C.

International Union of Railways, 1990-2010, *Railway statistics* (annual publication)

Murdoch, Jill, 2005, *Assessing the Impact of Privatization in Africa—Case study of Camrail*

Strong, John, 2004, *The Development of Railway Concessions in West and Central Africa*, *The Journal of Structured Finance*, Winter 2004