

МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА РЫНОК ИНДИИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНОСТРАННЫХ КОНКУРЕНТОВ

А.А. Гринева (Нью-Дели, Индия)

Введение. Россия и Индия, являясь давними стратегическими партнерами, успешно взаимодействуют практически во всех направлениях экономики, начиная с поставок капиталоемких товаров и заканчивая созданием инфраструктуры в различных секторах экономики. Один из крупномасштабных резервов экономического роста лежит в использовании возможностей наращивания сотрудничества в морском секторе, а именно в сфере судостроения, судоремонта и судоходства.

Конструктивный и прагматичный подход Правительства Индии в отношении таких инициатив, как «Делай в Индии», «Самодостаточная Индия», «Морская Стратегия на период до 2030 года», «Сагамала» делают четкий посыл нашим российским предприятиям судостроительного комплекса, что торгово-экономическое сотрудничество России и Индии может и должно выйти на новый качественный уровень взаимодействия в нише гражданского судостроения.

Ключевые программы развития. Морской сектор Индии играет решающую роль в торговых отношениях с другими странами: 95% физического объема (65% стоимости) торговли осуществляется путем морской транспортировки. Индийский морской сектор охватывает 12 основных (из общего объема грузопотока в портах, более 54 % обрабатывается в 12 основных портах) и более 200 второстепенных портов, расположенных вдоль береговой линии протяженностью 7500 км, а также вдоль обширной сети судоходных внутренних водных путей.

Развитие морского сектора осуществляется в рамках принятой в марте 2021 года Новой Морской Стратегии на период до 2030 года (Maritime India Vision 2030), которая сфокусирована на развитии следующих ключевых направлений:

- развитие портовой инфраструктуры «мирового уровня» путем увеличения производительности действующих мощностей, развитие мегапортов мирового уровня, становление Индии в качестве мирового «перевалочного узла»;

- повышение эффективности логистики E2E (end-to-end) и конкурентоспособности затрат путем повышения операционной эффективности, развития прибрежного судоходства, индустриализации портовых территорий / создания кластеров;

- повышение эффективности логистических операций путем внедрения новейших технологий и инноваций, в т.ч. за счет цифровизации функциональных процессов, создания «интеллектуальной» морской инфраструктуры, внедрения систем мониторинга производительности портов);

- укрепление политики и институциональной базы для поддержки всех заинтересованных сторон путем обновления законодательной базы, развития ГЧП проектов, предоставления финансовой поддержки;

- увеличение вклада Индии в мировой рынок судостроения, судоремонта и утилизации судов путем развития современной внутренней инфраструктуры по строительству и реализации новых судов, а также создания судоремонтных кластеров.

Стратегия предусматривает необходимость инвестиций в размере 40 млрд. долл. США на период до 2030 года в развитие портовой инфраструктуры, судоходства и внутренних водных путей. Предполагается, что возврат инвестиций обеспечит ежегодную доходность в 2,6 млрд. долл. США и создаст дополнительные два млн. рабочих мест.

Текущее международное сотрудничество в сфере морского сектора. В рамках развития международной деятельности регулярно осуществляются переговоры со странами АСЕАН, ЕС, Европейской ассоциацией свободной торговли, странами BIMSTEC (Инициатива Бенгальского залива по межотраслевому техническому и экономическому сотрудничеству).

В настоящее время Индия имеет более 40 Меморандумов о взаимопонимании и соглашений с другими морскими державами, в т.ч. с Австралией (по вопросу общей стратегии по кооперации в морском секторе), Данией (по вопросам регулирования морского сектора и развития зелёных технологий в судоходстве), Испанией (по вопросам развития портовой инфраструктуры и увеличения ее пропускной способности, внедрения информационных технологий при управлении морской инфраструктурой, развития коммерческих судоходных операций), Республикой Корея (по вопросам сотрудничества в сфере морской логистики, развития совместных предприятий в морском секторе), Австрией (по вопросам создания совместной портовой инфраструктуры и развития информационных технологий в морском секторе), США (по вопросам развития судоходства, мультимодальных перевозок управления портовой инфраструктурой, производства дноуглубительной техники, технологического развития).

С Российской Федерацией действует лишь соглашение от 1994 года о торговом судоходстве, предусматривающее возможности сотрудничества между судоходными компаниями по транспортировке грузов.

На уровне межгосударственного сотрудничества Министерством портовой инфраструктуры, судоходства и развития внутренних водных путей Индии активно обсуждается вопрос кооперации с Norwegian Ministry of Climate and Environment (Норвегия), Ministry of Marine Affairs of the French Government (Франция). Основными темами для сотрудничества Норвегия видит вопросы проведения совместных исследований, развития «зеленого» судоходства, «цифровизации» по всем направлениям морского сектора, судостроения и развития электрических / гибридных грузовых судов. Франция, в свою очередь, заинтересована в развитии совместных проектов в сфере «голубой» экономики, создании «зеленой» портовой инфраструктуры, проведении совместных исследований в морской области, научной кооперации (уже осуществляется сотрудничество между ИТ в штате Гоа и *NAVAL Group France*).

Текущая деятельность иностранных компаний на индийском рынке. В настоящее время значительное количество индийских компаний, занятых в морском секторе, реализуют совместные проекты с иностранными компаниями.

Так, например, один из крупнейших контейнерных портов Индии *Jawaharlal Port Trust (JNPT)* при поддержке главных мировых портовых операторов, таких как *APM Terminals* (Нидерланды), *PSA International* (Сингапур) и *DP World* (ОАЭ), на условиях ГЧП проектов провели автоматизацию четырех из пяти контейнерных терминалов. Судоходная компания *Shipping Corporation of India*, на балансе которой находится около 65 % всего гражданского флота Индии, имеет совместные проекты более чем с 8-ю международными компаниями. В рамках международных логистических операций созданы совместные предприятия с *Mediterranean Shipping Company S.A.* (Швейцария) для транспортировки грузов в Европу, с *Zim Line* (Израиль) и *Pan Ocean Co Ltd* (Р. Корея) для транспортировки грузов в Китай, с *Mitsui O.S.K.Lines* (Япония), *Nippon Yusen Kabushiki Kaisha* (Япония), *Kawasaki Kisen Kaisha Ltd* (Япония) и *Nakilat – Qatar Gas Transport Company* (Катар). *Cochin Shipyard Limited* в рамках технологического развития сотрудничает с такими зарубежными компаниями, как *Rolls Royce Marine* (Норвегия), *GTT* (Франция), *Vard Group* (Норвегия). В 2020 г. компания совместно с *MARIN* (Нидерланды) спроектировала электрический гибридный катамаран

вместимостью до 100 человек для проекта водного метро в г. Кочин. Конгломерат Adani Group создал стратегический альянс с CMA Terminals (Франция) и Mediterranean Shipping Company (Швейцария) с целью эффективного управления двумя терминалами в порту Мундра, общей мощностью в 4,2 млн. TEU (аналог двадцатифутового эквивалента).

Из перечисленных выше иностранных компаний наиболее перспективные планы имеют с DP World (ОАЭ) и Maersk (Дания).

DP World (ОАЭ) в Индии компания предоставляет полный спектр услуг, начиная от информационного обеспечения портовой инфраструктуры и заканчивая логистическими операциями. В рамках реализации проектов по созданию морских кластеров компания реализует проект в свободной экономической зоне в г. Мумбаи. В 2020 г. головная компания приобрела 60 % акций UNICO Logistics (Республика Корея) и 60 % акций Transworld Group (ОАЭ). На рынке Индии данный актив предполагается использовать для развития фидерной системы перевозок (т.е. транспортировка небольшими судами) на внутренних водных путях для доставки товаров до «последней мили». В рамках программы по развитию логистических операций на территории Индии в 2020 году было приобретено 46,24 % акций Kribhco Infrastructure Limited (KRIL) и 65 % акций Hindustan Infralog Private Limited для развития комплексных логистических решений для железнодорожных перевозок и предоставления полного спектра услуг доставки «от двери до двери».

Для финансовой защиты компании на рынке Индии в 2020 году было принято решение об увеличении капитала инвестиционной платформы Caisse de dépôt et Placement du Québec (Канада) с 3,7 млрд. долл. США до 8,2 млрд. долл. США. Через данную платформу финансируется деятельность индийского Национального инвестиционного и инфраструктурного фонда (National Investment and Infrastructure Fund).

Компания Maersk (Дания) в Индии представлена через активы более 10 предприятий, основная деятельность которых сфокусирована на судоходных операциях и развитии портовой инфраструктуры и терминалов.

В отдельности следует отметить, что дочернее предприятие Gateway Terminals India Private Limited (74 %) предполагается привлечь к организации транспортировки грузов на маршруте Индо-Бангладешского протокола и при экспортных операциях в третьи страны (например, Мьянма, Таиланд). В свою очередь на дочернюю компанию Gujarat Pipavav Port Limited (43 %) возлагаются большие надежды по запуску Западного грузового коридора (Western Dedicated Freight Corridor). Предполагается, что интеграция коридора с портовой инфраструктурой в значительной степени сократит затраты на внутреннюю логистику, а также будет способствовать росту экспорта из северных регионов страны. Более того, в рамках развития деятельности компании на рынке Индии планируется расширение инфраструктуры для приема сжиженного нефтяного газа в штате Гуджарат и СПГ судов класса VLGC, а также развитие четырёх кластеров на всей территории штата, специализирующихся на приеме и переработке нефти, газа, химической продукции, удобрений и фармацевтики.

Также Maersk активно участвует в проекте по утилизации судов в г. Аланг (штат Гуджарат, Alang Ship Breaking Yard).

Иностранные компании, планирующие экспансию на индийский рынок. В настоящее время иностранные компании заинтересованы в развитии сотрудничества на индийском рынке по нескольким направлениям.

Развитие портовой инфраструктуры и выведение ее на мировой уровень. Модернизация и индустриализация портов.

По оценкам экспертов, в качестве первоочередных шагов необходимо сфокусироваться на таких направлениях, как «гиперавтоматизация» портовой инфраструктуры, внедрение электронного управления. Иностранные компании, понимая перспективы и размер индийского рынка, в настоящее время уже предложили ряд проектов для совместной реализации.

Так, например, представители порта Лос Анжелес (США) с учётом обширного опыта по развитию комплекса San Pedro Bay Port в США предлагают индийскому правительству рассмотреть модель реализации проектов на условиях ГЧП, сфокусировавшись на трех направлениях: инвестиции в инфраструктуру, применение «зеленых» технологий и «цифровизация».

Наиболее высоко в развитии совместных проектов продвинулся порт Антверпен (Бельгия). Такие крупные порты, как порт Джавахарлала Неру, Мундра порт, Мумбаи порт будучи «сестринскими» для порта Антверпен уже имеют с ним меморандумы о взаимопонимании. Более того, с 2015 году в сотрудничестве с портом Джавахарлала Неру создан Фонд по вопросам обучения и консультирования для реализации совместных программ по обмену знаниями в сфере управления портовой инфраструктурой и повышения квалификации занятых в отрасли. Также бельгийцы разрабатывают для индийской стороны план мероприятий по развитию и планированию транспортировки контейнеров баржами.

Активно свою деятельность развивает компания Cisco (США), которая присутствует практически во всех инфраструктурных отраслях: железные дороги, авиация, автодорожное хозяйство. В рамках экспансии компании на индийский рынок реализуются планы по выходу на сегмент управления внутренними водными путями. Компания активно осуществляет «цифровизацию» построенного в 2019 году терминала Сахигандж на реке Ганга. Основной фокус делается на сокращении времени грузооборота, планировании морских и речных операций, применении «интернета вещей» (IOT), внедрении систем мониторинга оборудования в реальном времени, внедрении лучших практик в сфере энергоэффективности, а также создании единой платформы для участников судоходного рынка.

В рамках проектов по модернизации морской инфраструктуры делается значительный упор на развитие экологических подходов. В рамках индийско-датской рабочей группы по кооперации в морском секторе и в сфере технологий Danish Shipping (Дания) заинтересована в сотрудничестве в сфере применения экологичного топлива и возобновляемых источников энергии на судах и нефтяных платформах, эксплуатируемых в Индии.

Развитие прибрежного судоходства, связанности инфраструктуры с внутренними регионами и мультимодальная логистика.

Иностранные компании преимущественно сфокусированы на продвижении онлайн платформ для отслеживания грузопотоков и их оперирования.

Порт Роттердама (Нидерланды) обозначил свой интерес к продвижению на индийский рынок платформы Routescanner, которая позволяет в реальном времени отслеживать расписание движения операторов и грузоперевозчиков, осуществлять онлайн сопровождение грузоотправителей и экспедиторов, а также осуществлять поиск наилучшего оптимального маршрута, осуществлять полный комплексный мониторинг навигации судов.

Порт Амстердама (Нидерланды) совместно с Duisport Group (Германия) на базе программы «Трансъевропейская транспортная сеть» (TEN-T) продвигает решения для индийского рынка в сфере интегрирования данных о грузопотоках всеми видами транспорта. В рамках системы предполагается продвижение аналогов «Европейской системы управления поездами» (ETCS) для гармонизации национальных стандартов

безопасности в железнодорожном бизнесе и «Железнодорожной сети Европы» (RNE), общеевропейской системы диспетчеризации и контроля поездов для оптимизации пропускной способности европейских железных дорог. Компания в настоящее время уже имеет ряд проектов на индийском рынке, как например, увеличение пропускной способности причалов до 50 млн. тонн в порту Караикал, развитие железнодорожной линии между городами Караикалом и Ченнаи, расширение прибрежных и складских мощностей возле порта Дхамра, развитие промышленной зоны СЭЗ в городе Гопалпур.

Развитие водного транспорта, транспортировки грузов и пассажиров, развитие круизного туризма.

Компания STC-NESTRA BV (Нидерланды) осуществляет деятельность по проектированию речных судов, а также развитию «зеленых технологий» на водном транспорте. Основным интересом компании на рынке Индии лежит в плоскости обновления и экологизации судов, развития НИОКР, создания базы для «интеллектуального» судоходства и «интеллектуальных» портов / терминалов.

Предоставляя консультационные услуги и осуществляя проектирование морской инфраструктуры и судов, компания Thomson Design Group (США) активно участвует в таких проектах, как создание паромного сообщения между городами Бхавнагар и Хазира, интеграция паромного сообщения с иными видами транспорта, развитие туристического потока на реках штата Гоа, в том числе в части связанности с аэропортовой инфраструктурой, развитие паромного сообщения и создание водного такси в г. Мумбаи, развитие водного метро в городе Кочин штата Керала.

В рамках проектов по строительству наукоемких крупных судов для международного и каботажного судоходства активно на индийский рынок продвигают свои услуги такие компании, как Damen Shipyards Group, Fincantieri, Royal IHC.

Damen Shipyards Group (Дания) заинтересована в совместной выработке подходов к развитию судостроения в Индии. Также с целью продвижения проектов на индийский рынок компания готова на основе своих дизайн-проектов и с учетом привлечения своих специалистов строить суда на индийских верфях. Целесообразность подобных проектов компания видит в последующем экспорте построенных судов на зарубежные рынки стран Юго-Восточной Азии.

Компания Fincantieri (Италия) планирует выход на индийский рынок в рамках промышленного сотрудничества с применением технологий «зеленой энергии». Основной продукцией, с которой компания готова выходить на индийский рынок, являются пассажирские паромы.

Активно на индийский рынок продвигает свои услуги по технологическому оснащению Royal IHC (Нидерланды). Компания поставила более 120 дноуглубительных судов в Индию и оказывает консультационные работы при проведении соответствующих работ на национальных водных путях.

Развитие компетенций и повышение квалификации занятых в морском секторе.

Индия заинтересована в развитии компетенций занятых отрасли, начиная с базового образования. Наиболее активное сотрудничество осуществляется с World Maritime University (Швеция), на базе которого обучается порядка 220 студентов из Индии.

Значительный интерес к созданию кластеров и морских центров компетенций проявляет Blue Maritime Cluster (Норвегия), который в настоящее время имеет одну из ведущих в мире базу для развития цифровизации в морском секторе, развития «зеленых» технологий (в т.ч. развитие систем с гибридными аккумуляторами для судов), применения возобновляемых источников энергии на судах и в портах.

Заключение

Анализ деятельности и планов зарубежных компаний на индийском рынке показал их готовность к участию в наукоемких дорогостоящих проектах. Деятельность же российских компаний в настоящее время носит точечный характер и в практической плоскости ограничивается проектами по единичным поставкам судов. Однако принимая во внимание научную базу в России в отношении создания морской инфраструктуры и судостроения, видятся значительные перспективы для расширения их деятельности на индийском рынке.

Отдельно с учетом планов развития Правительства Индии, целесообразно выделить такие перспективные направления сотрудничества, как совместное производство энергоэффективных сухогрузных судов, продуктовозов, баржебуксирных составов, портофлота, СПГ танкеров как для прибрежных перевозок, так и для внутренних водных путей; проектирование арктических судов, в том числе для осуществления полярных исследований и перевозки природного газа в арктических условиях; развитие и внедрение интегрированных систем связи и автоматики; разработка и использование спутниковой навигации (в т.ч. ночной навигации) с упором на применение на национальных водных путях; НИОКР и подготовка кадров, в т.ч. организация совместных тренинговых центров, разработка совместных программ обучения; техническое перевооружение верфей и развитие сопутствующей инфраструктуры (порты, терминалы и т.д.).

В этой связи, с учетом объема индийского рынка российским компаниям, а также нарастающих темпов глобализации, рекомендуется провести детальные исследования в отношении перспектив зарубежной экспансии и разработать маркетинговые концепции. При этом необходимо всесторонне оценить факторы, влияющие на механизм выхода на индийский рынок, в том числе политические и экономические риски, неопределенность спроса, высокая конкуренция и многие другие.

Литература

1. **Дубров Г.Ю.** Стратегии выхода компании на международный рынок / Г. Ю. Дубров. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 21 (311). – С. 109-112. – URL: <https://moluch.ru/archive/311/70498/>.
2. Личные интервью с представителями зарубежных компаний, проведенные в период 2020-2021 гг. (Eugene D Seroka, Executive Director; Kristof Waterschoot, Managing Director; Mr. Wim Dillen, International Development Manager; Sameer Garde, President, Cisco India & SAARC; Jose Firmo, Chief Executive Officer; Lt. JG. Kamolsak Promprayoon, R.T.N., Director General Port Authority of Thailand; Anne Steffenson, Director General and Chief Executive Officer; Ki-chan Nam, Chief Executive Officer Busan Port Authority; Vincent De Saedeleer, Honorary Vice President; Emile Hoogsteden, Vice President Commercial; Gert-Jan Nieuwenhuizen, Managing Director; Member of the Executive Board, Chief Operating Officer and Chief Technical Officer, Head of Port Authority Duisburger Hafen AG; Harrie De Leijer, Partner; Prof. Pratap Talwar, Managing Principal; Mr. Abhijit Gusain, Senior Sales Manager – Marine Solutions).
3. Ministry of Ports, Shipping and Waterways, Government of India. Maritime India Vission 2030. Available at: <https://www.maritimeindiasummit.in/downloads.php>.
4. CUTS International. Expanding Tradable Benefits of Inland Waterways Case of India. 2017.
5. IWAI-Inland Waterways Authority of India. Annual Report 2019-2020. Published by Ministry of Shipping, Noida-India, 2020.

6. Ministry of Shipping. Government of India. Annual report 2019-20. Available at: http://shipmin.gov.in/sites/default/files/Shipping%20Annual%20Report%20English_compressed.pdf.
7. NITI Aayog. Strategy for New India @ 75. 2018. Available at: <https://niti.gov.in/strategy-new-india-75>.