

УЧРЕЖДЕНИЕ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК  
ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ РАН

РОССИЙСКИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ  
ПРОДОЛЖАЮТ ЗАРУБЕЖНУЮ ЭКСПАНСИЮ  
ДАЖЕ В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО КРИЗИСА

---

RUSSIAN MULTINATIONALS CONTINUE THEIR  
OUTWARD EXPANSION IN SPITE OF GLOBAL CRISIS

(Научный доклад)

Москва  
ИМЭМО РАН  
2009

УДК 339.9  
ББК 65.6(2Рос)  
Росс 76

Серия “Библиотека Института мировой экономики и международных отношений”  
основана в 2009 году

Инициатор исследования – Центр изучения международных инвестиций  
при Колумбийском университете Нью-Йорка  
(Vale Columbia Center on Sustainable Development)

Руководитель команды исследователей – д.э.н. А.В. Кузнецов  
Авторы текста – д.э.н. А.В. Кузнецов, к.э.н. А.С. Четверикова  
В сборе материалов приняли участие также А.В. Гутник, С.Б. Хавронин,  
И.А. Дарманов, Н.В. Тоганова

Росс 76

**Российские транснациональные корпорации продолжают зарубежную экспансию даже в условиях мирового кризиса – Russian Multinationals Continue Their Outward Expansion in Spite of Global Crisis / Рук. авт. коллектива – А.В. Кузнецов. – М.: ИМЭМО РАН, 2009. – 60 с.**

ISBN 978-5-9535-0225-2

В научном докладе Центра европейских исследований ИМЭМО РАН представлены результаты анализа зарубежных инвестиций ведущих российских транснациональных корпораций (ТНК) в 2006-2008 гг., проведенного в рамках международного проекта по изучению ТНК, базирующихся в странах с развивающимися рынками. Исследование ИМЭМО РАН позволило выявить основные черты зарубежной экспансии российских ТНК и собрать обширный статистический материал о 20 ведущих отечественных ТНК. Текст доклада представлен на русском и английском языках и предваряется вступительной статьей об особенностях методологии исследования.

### **Russian Multinationals Continue Their Outward Expansion in Spite of Global Crisis**

Scientific report of the Center for European Studies at the Institute of World Economy and International Relations (IMEMO) RAS presents results of an analysis of the leading Russian multinationals foreign expansion during 2006-2008. The survey is a part of an international project on multinationals from emerging markets. In the IMEMO survey, main features of the Russian multinationals foreign expansion were found out and significant statistical materials on the 20 top Russian multinationals were collected. The report is available both in Russian and English. The preface contains some methodological explanations.

Публикации ИМЭМО РАН размещаются на сайте <http://www.imemo.ru>

ISBN 978-5-9535-0225-2

© ИМЭМО РАН, 2009  
© Vale Columbia Center on Sustainable Development, 2009

## Оглавление

<i>Кузнецов А.В.</i> Особенности методологии (вступительная статья).....	4
Российские транснациональные корпорации продолжают зарубежную экспансию даже в условиях мирового кризиса (текст доклада на русском языке).....	7
Двадцать ведущих российских нефинансовых ТНК.....	8
Ключевые результаты исследования.....	9
Большая картина.....	13
Приложение 1. Таблицы и рисунки.....	17
Приложение 2. Краткое описание 20 ведущих российских ТНК.....	26
Russian multinationals continue their outward expansion in spite of global crisis (текст доклада на английском языке).....	35
Ranking of 20 top Russian multinationals.....	36
Profile of the 20 firms on the list.....	37
Big picture.....	40
Annex 1. Tables and figures.....	44
Annex 2. Corporate profiles of the top 20.....	53

Кузнецов А.В.

## Особенности методологии (вступительная статья)

Еще несколько лет назад само существование полноценных российских транснациональных корпораций (ТНК) многими подвергалось сомнению, однако стремительное наращивание заграничных капиталовложений (причем легальных) отечественными компаниями в середине текущего десятилетия выдвинуло Россию в число крупных стран-инвесторов. При этом инвестиционная экспансия российских фирм за рубежом отличается заметным своеобразием (как на фоне ТНК из США и Западной Европы, так и набирающих в последнее время экономический вес ТНК из развивающихся стран), что обусловило дополнительный интерес экспертного сообщества к новому явлению в мировой экономике. Поток аналитических публикаций по российским ТНК стремительно нарастал в 2004-2008 гг. как за рубежом (в основном в ЕС, что было вызвано оправданным желанием разобраться с новой группой значимых инвесторов в странах-получателях капитала), так и в России (где произошла явная смена внешнеэкономических стратегий национального крупного бизнеса). При этом хочется отметить отрадный для российской науки факт – в силу новизны феномена и нестандартности запутанных процессов развития крупного российского бизнеса изучение российских ТНК оказалось одной из немногих областей экономических знаний, где отечественные ученые на равных конкурируют с западными исследователями, одновременно развивая с ними сотрудничество.

В ИМЭМО РАН комплексное изучение российских ТНК на постоянной основе проводится с 2005 г. в рамках различных исследовательских проектов, в том числе:

- индивидуальный президентский грант, полученный Кузнецовым А.В. для реализации проекта «Российская модель запоздалой интернационализации экономики» (2005-2006, № МК-3466.2005.6); основной результат – монография «Интернационализация российской экономики: инвестиционный аспект» (М.: КомКнига, 2007), удостоенная медали Российской академии наук;
- проект изучения российско-европейских инвестиционных связей в рамках плановой темы исследований «Особенности экономического, социального и политического развития стран ЕС в начале XXI в.» (2007-2009, государственная регистрация №01.2.00704157, руководитель – В.П. Гутник); основной результат – коллективная монография «ЕС и Россия: от прямых капиталовложений к инвестиционному сотрудничеству» (М.: Наука, 2008).
- коллективный грант РГНФ №09-02-00157а/Р «Влияние российской инвестиционной экспансии на образ России в Европе» (с 2009, руководитель – А.В. Кузнецов).

Первый рейтинг российских ТНК по величине зарубежных (долгосрочных) активов был составлен по данным на конец июня 2006 г. (см.: Кузнецов А.В. Российская инвестиционная экспансия за рубежом // Год планеты: ежегодник / ИМЭМО РАН. Выпуск 2006 года. – М.: Наука, 2007. С. 174).

Нынешнее исследование выполнено по гармонизированной методологии международного проекта, инициированного Центром изучения международных инвестиций при Колумбийском университете (*Vale Columbia Center on Sustainable International Investment*), с целью получения сопоставимых данных по так называемым странам с развивающимися рынками. Поскольку в эту группу оказались включены самые разнообразные государства и по уровню развития, и по величине (от небольших стран до гигантов), и по времени начала зарубежной экспансии национального бизнеса (от самого начала до конца XX века) – Китай, Бразилия, Мексика, Аргентина, Турция, Израиль, Словения и др., – в некоторых аспектах методология оказывается не самой удачной для российских реалий. В частности, необходимо сделать следующие комментарии о ее отличиях от применявшихся в более ранних исследованиях ИМЭМО РАН подходов:

- ✓ В данном докладе нами рассматриваются все зарубежные активы ТНК, как внеоборотные (долгосрочные), так и оборотные (краткосрочные), что завышает роль российских экспортеров нефтегазового сырья и металлургической продукции в процессах осуществления прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Однако именно такой подход доминирует в мире, в том числе в знаменитых докладах ЮНКТАД об инвестициях. Таким образом, благодаря нынешнему исследованию ИМЭМО РАН появляется возможность восполнить досадный пробел в ежегодных «Докладах о мировых инвестициях», где последние годы российских ТНК нет ни в каких рейтингах вообще.
- ✓ Единственным критерием отнесения компании к ТНК, который применялся нами в этом докладе, стало нахождение фактического центра принятия решений на территории России. Однако на практике у всех ведущих российских ТНК выполняются и многие другие критерии, традиционно включаемые в число основных для определения национальной принадлежности компании (например, везде доминирует российский менеджмент). Таким образом, упрощенный подход, обусловленный отсутствием более детальной информации по ряду других рассмотренных в рамках международного проекта стран, не оказал какого-либо негативного влияния.
- ✓ В один перечень российских ТНК нами помещены как компании с довольно выраженной специализацией, так и конгломераты. В данном случае мы исходили из того, что некоторые интегрированные бизнес-группы по-прежнему представляют собой жестко управляемые империи (что особенно ярко продемонстрировал нынешний мировой кризис и его последствия для отдельных компаний), а не холдинги, объединяющие несколько более-менее самостоятельных компаний. Прежде всего это относится к конгломерату «Базовый элемент» Олега Дерипаски, разделение которого на самостоятельные ТНК «Русал», «Группа ГАЗ» и т.п. выглядит преждевременным и лишь бы исказило представления о существующем разнообразии российских ТНК. Кроме того, в качестве единой компании нами рассматривается «РЕНОВА» Виктора Вексельберга (скорее потому, что ПИИ в его основные зарубежные активы «Зульцер» и «Эрликон» не возможно связать с какой-либо иной структурой кроме группы компаний «РЕНОВА»). Рассмотрение целиком АФК «Система» обусловлено тем, что данная бизнес-группа единственная в России превратилась сама в публичную компанию (хотя и подконтрольную Владимиру Евтушенкову), представляет о себе исчерпывающую информацию, воспринимает себя сама в качестве ТНК и оценивается так многими экспертами.
- ✓ В процессе реализации проекта 40 российских компаний, отобранных в качестве кандидатов на включение в перечень ведущих ТНК (на основе ранее проводившихся в ИМЭМО РАН исследований), получили заполненные нами (на основании собственной отчетности компаний) анкеты. Недостающие официальные данные в ряде случаев были заменены оценками ИМЭМО РАН, выполненными на базе наиболее авторитетных источников (публикаций в ведущих деловых и научных изданиях, базах данных). Компаниям было предложено дополнить / исправить полученные сведения или согласиться с представленными оценками. В соответствии с методологией Центра изучения международных инвестиций при Колумбийском университете молчание компаний (о чем они были уведомлены) означало согласие. Тем не менее значительная часть фирм очень оперативно оказала содействие, за что участники исследования выражают им свою благодарность. Из оказавшихся в перечне 20 ведущих ТНК фирм только одно подконтрольное государству морское пароходство отказалось подтверждать получение анкеты (высланной по факсу и по электронной почте), в принципе всячески уклоняясь от общения с экспертами. Правда, не всем фирмам, участвовавшим в проекте, уда-

лось найти требуемую информацию, поэтому в большинстве таких случаев нам было разрешено пользоваться собственными оценками.

- ✓ Показатели, номинированные в разных валютах, пересчитывались по официальным курсам Центрального банка РФ на 31 декабря соответствующего года.
- ✓ Среднесписочная численность работников за рубежом по возможности рассчитывалась с учетом нанятых иностранцев.
- ✓ Основную отраслевую специализацию компаний изначально предполагалось определять путем анкетирования, выделив ключевые виды деятельности по ОКВЭД, однако некоторые компании в своих ответах чрезмерно расширили представленные нами списки. В итоге мы ограничились в докладе экспертными оценками, причем стараясь избежать формальных названий отраслей.
- ✓ Главным отклонением от гармонизированной методологии международного проекта стал наш отказ от расчета индексов, связанных с определением числа дочерних структур ТНК в разных странах, поскольку мы убеждены, что для оценки зарубежной экспансии важны достигнутые в той или иной стране масштабы деятельности, а не количество созданных юридических лиц.

В завершение хотелось бы выразить надежду, что крупный российский бизнес не только по характеру и масштабам своей зарубежной инвестиционной экспансии будет все больше превращаться в классические ТНК, но и усовершенствует свою годовую и финансовую отчетность. В частности, пока отечественный бизнес заметно отстает от западноевропейского в сфере публикации данных о численности занятых в разрезе отдельных предприятий (хотя это универсальный показатель для сопоставлений – если и не по экономической мощи, то по крайней мере по социальному эффекту от создаваемых рабочих мест). До сих пор далеко не все компании публикуют исчерпывающую информацию о зарубежных активах в разрезе географических сегментов. Более того, о российских ТНК «второго эшелона» (особенно после 50-го места по величине зарубежных активов) подчас вообще нельзя найти достоверной информации об осуществленных в зарубежные дочерние структуры инвестициях. При этом структура российских ПИИ такова, что даже среди этих компаний можно найти национальных лидеров в отдельных отраслях или странах.



Институт мировой экономики и  
международных отношений  
Российской академии наук (ИМЭМО РАН)



## **Российские транснациональные корпорации продолжают зарубежную экспансию даже в условиях мирового кризиса \***

Презентация доклада состоялась 2 декабря 2009 г.

\* Доклад подготовлен в ИМЭМО РАН исследовательской командой, возглавляемой руководителем Центра европейских исследований А.В. Кузнецовым. Авторы текста – д.э.н. А.В. Кузнецов; к.э.н. А.С. Четверикова. В сборе материалов приняли участие также А.В. Гутник, С.Б. Хавронин, И.А. Дарманов, Н.В. Тоганова.

## Двадцать ведущих российских нефинансовых ТНК

Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук (ИМЭМО РАН), Москва и Центр изучения международных инвестиций при Юридической школе и Институте Земли Колумбийского университета Нью-Йорка (*the Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, VCC*) обнародуют результаты нашего исследования российских инвесторов за рубежом. Исследование является частью долгосрочного проекта по изучению быстрой экспансии транснациональных корпораций (ТНК) из стран с развивающимися рынками. Представленное исследование проведено в 2009 г. и посвящено периоду 2006-2008 гг.

Несколько лет назад Россия стала одним из ведущих прямых зарубежных инвесторов в мире. Заграничные активы российских ТНК начали быстро расти, и только Китай с Сянганом может сравниться с Россией. Как показали результаты нашего исследования, российские нефинансовые ТНК остаются значимыми участниками мировой экономики, даже несмотря на начавшийся в 2007 г. мировой кризис. Зарубежные активы 20 ведущих российских ТНК достигли к концу 2008 г. почти 118 млрд. долл. США (табл. 1).

**Таблица 1. Двадцать ведущих российских нефинансовых ТНК по величине зарубежных активов, конец 2008 г. (млн. долл. США)**

№ №	Название	Основные отрасли специализации	Зарубежные активы
1	«ЛУКОЙЛ»	Добыча нефти и газа / нефтепереработка и нефтехимия / розничная торговля нефтепродуктами	23 577
2	«Газпром»	Добыча нефти и газа / распределение газа / производство электроэнергии	21 408
3	«Северсталь»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд и угля	~ 12 198
4	«Евраз»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд и угля	11 196
5	«РЕНОВА»	Конгломерат	~ 8 500
6	«Базовый элемент»	Конгломерат (доминирует цветная металлургия)	~ 6 200
7	«НЛМК»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд	4 985
8	«Совкомфлот»	Морской транспорт	~ 4 642
9	«Норильский никель»	Цветная металлургия / добыча металлических руд	4 600
10	«ВымпелКом»	Телекоммуникации	4 386
11	«Система»	Конгломерат (доминируют телекоммуникации)	3 804
12	«ТМК»	Производство металлических труб	2 361
13	«Мечел»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд и угля / производство электроэнергии	2 315
14	«Зарубежнефть»	Добыча нефти / производство нефтепродуктов	~ 1 900
15	«ИНТЕР РАО ЕЭС»	Производство и распределение электроэнергии	1 374
16	«Кокс»	Сталелитейная промышленность / добыча металлических руд и угля	1 073
17	«ЕвроХим»	Производство минеральных удобрений	1 015
18	«АЛРОСА»	Добыча алмазов / производство и сбыт ювелирной продукции	860
19	«ОМЗ»	Энергетическое машиностроение / сталелитейное производство	714
20	«ДВМП»	Морской и железнодорожный транспорт	~ 707
<b>Всего</b>			<b>117 815</b>

Символ ~ означает оценку ИМЭМО РАН. Точные данные в отчетах компаний не представлены, а компании не ответили на анкеты нашего опроса или разрешили использовать оценки ИМЭМО РАН.

**Источник:** данные ИМЭМО, полученные в совместном с VCC проекте по изучению российских ТНК.

Зарубежные продажи рассматриваемых российских ТНК составили 266 млрд. долл. США, а численность зарубежного персонала превысила 190 тыс. чел. Двдцатка лидеров включает в себя как государственные, так и частные компании, причем среди последних доминируют фирмы, контролируемые олигархами<sup>1</sup>. Производящие сырье и полуфабрикаты ТНК образуют явное большинство, однако в списке представлены также и компании сферы услуг. Наряду с компаниями, которые начали интернационализацию своего бизнеса лишь в последние годы, можно увидеть и наследниц советских ТНК. Следует также отметить, что, в отличие от большинства других опубликованных VСС в этом году рейтингов ТНК разных стран с развивающимися рынками, российский перечень нельзя назвать перекошенным в сторону нескольких компаний-лидеров. Так, хотя возглавляющие список «ЛУКОЙЛ» и «Газпром» по величине активов заметно превосходят остальные компании, только у трех фирм из двадцати зарубежные активы не достигают 1 млрд. долл. США.

## Ключевые результаты исследования

- **Рост зарубежных активов.** Несмотря на значительное сокращение общих активов, 20 ведущих российских ТНК демонстрируют некоторый рост зарубежных активов даже в условиях мирового кризиса. Так, хотя *общие* активы этих ТНК уменьшились в течение 2008 г. на 7%, за тот же период наблюдался 13%-ный рост их *зарубежных* активов (табл. 2). Если рассмотреть изменение последнего показателя к концу 2008 г. по сравнению с концом 2006 г., то рост оказался значительно больше – 79% (динамику зарубежных активов по отдельным компаниям см. Приложение, табл. 6).
- **Увеличение зарубежных продаж.** За редким исключением все российские ТНК являются крупными экспортерами. Доходы от экспорта обычно обеспечивают необходимые финансовые средства для осуществления российских инвестиций за рубежом. Одновременно выручка новых зарубежных дочерних структур способствует увеличению суммарных зарубежных продаж<sup>2</sup> российских ТНК. Более того, во многих случаях прямые иностранные инвестиции (ПИИ) поддерживают экспорт. Зарубежные продажи 20 ведущих российских ТНК увеличились к концу 2008 г. на 58% по сравнению с концом 2006 г., достигнув 266 млрд. долл. При этом темпы роста зарубежных продаж оказались чуть выше темпов роста общих продаж (табл. 2).
- **Перенос рабочих мест за рубеж.** Двадцать ведущих российских ТНК начали значительные сокращения штатов в России еще до пика кризиса в 2009 г. При этом численность их зарубежного персонала росла не только в 2007 г., но и в 2008 г. Необходимо отметить, что статистика по занятости в российских ТНК не является прозрачной. Это, возможно, не случайно – ведь хотя российские профсоюзы слабы, государство также весьма озабочено безработицей, особенно в условиях экономического кризиса.

<sup>1</sup> Выбранные в России способы приватизации не способствовали сокращению высокой монополизации отечественной экономики. Небольшое количество людей создали финансово-промышленные группы, который смогли поставить под свой контроль основные советские промышленные активы. Эти миллиардеры обычно выступают одновременно в качестве и собственников, и топ-менеджеров крупных компаний в рамках своих конгломератов. В России их обычно называют «олигархами», поскольку в 1990-е годы эти люди установили особые отношения с федеральной властью.

<sup>2</sup> Зарубежные продажи российских ТНК рассчитываются как сумма экспорта их российских предприятий и общих продаж зарубежных дочерних структур (за исключением экспорта в саму Россию).

- **Развитие транснационализации.** Все компоненты «индекса транснациональности» (*TNI*) рассматриваемых ТНК увеличились в 2007-2008 гг. В среднем индекс для 20 компаний составил 34%, однако за этой цифрой скрываются большие различия между отдельными компонентами. Так, доля зарубежных продаж в общих продажах составляет 70%, тогда как доля зарубежных активов в общих активах – только 21%, а зарубежного персонала в общей численности занятых – вообще 11%. Также важно отметить, что почти каждый год еще несколько российских компаний начинают свои первые зарубежные инвестиции. В результате, возможно, в скором времени почти все крупные российские компании, действующие в промышленности и сфере услуг, станут транснациональными.

**Таблица 2. Суммарные данные по двадцати представленным в рейтинге российским ТНК, 2006-2008**

Показатель	2006	2007	2008	Изменение в %, 2006-2008
<b>Активы, млрд. долл. США</b>				
Зарубежные	66	104	118	+ 79%
Общие	422	610	569	+ 35%
Доля зарубежных в общих (%)	16%	17%	21%	
<b>Продажи, млрд. долл. США</b>				
Зарубежные	168	214	266	+ 58%
Общие	246	314	380	+ 54%
Доля зарубежных в общих (%)	68%	68%	70%	
<b>Персонал, млн. чел.</b>				
Зарубежный	0,11	0,17	0,19	+ 73%
Общий	1,73	1,78	1,72	- 1%
Доля зарубежного в общем (%)	6%	10%	11%	

*Источник:* данные ИМЭМО, полученные в совместном с VСС проекте по изучению российских ТНК.

- **Отраслевая структура.** Нефтегазовым и металлургическим компаниям принадлежит бóльшая часть зарубежных активов российских ТНК (см. Приложение, рис. 1). Они представляют отрасли российской специализации в мировой экономике. Однако фирмы, работающие во многих других отраслях российской экономики, также начали зарубежное инвестирование. В то же время в перечне 20 ведущих российских ТНК находятся и компании, действующие в машиностроении, химической промышленности, электроэнергетике, на транспорте и в сфере связи. Можно также найти немало менее крупных ТНК (что не позволило им попасть в наш список) в сфере розничной торговли, пищевой отрасли, производстве строительных материалов и целлюлозно-бумажной промышленности.
- **Типы российских ТНК.** Было бы ошибочным упрощением разделить российских ТНК только на государственные и частные компании, хотя бы из-за необычной специфики приватизации 1990-х годов и специфичных проблем создания в Российской Федерации конкурентной деловой среды. В реальности ситуация довольно сложная. Среди подконтрольных государству фирм можно найти как эффективные и ориентированные на рынок компании, так и неуклюжих гигантов, которые вряд ли смогли бы функционировать без государственной поддержки. Аналогичным образом, среди частных фирм есть как динамично развивающиеся бизнес-группы, так и ориентированные на поиск ренты империи олигархов. Хотя в настоящее время среди ведущих российских ТНК доминируют классические ТНК,

некоторые компании со значительными зарубежными активами обладают чертами других типов. Например, «Зарубежнефть» и отчасти «Газпром» могут быть отнесены к наследницам советских ТНК. Вокруг «Газпрома», которому повешен ярлык «руки Кремля», вообще много вопросов. Ведь большинство его зарубежных активов состоит из оборотных, а не внеоборотных (долгосрочных) активов, потому что «Газпром» является крупным экспортером ресурсов. Однако он осуществляет и значительные капиталовложения – в развитие новой газораспределительной инфраструктуры, а также экспортные трубопроводы, поскольку некоторые транзитные страны в Восточной Европе являются ненадежными партнерами. Кроме того, есть компании, которые эксплуатируют транснациональные экономические связи постсоветского пространства – в частности, «ИНТЕР РАО ЕЭС» и, возможно, «ЕвроХим». Кроме того, «Совкомфлот» и «ДВМП» с их флотом, зарегистрированным под «дешевыми» флагами Кипра и некоторых других стран, обладают рядом черт псевдо-ТНК. Металлургические компании «Северсталь», «Евраз» и «НЛМК» предпочитают инвестировать в наиболее развитых странах. Однако никто точно не знает, реализуют ли они стратегии поиска перспективных активов и намерены способствовать трансферу новых технологий на свои российские предприятия или же их инвестиции являются лишь новой формой легального «бегства капитала».

- **Движущие силы.** Мотивы российских прямых зарубежных инвесторов также существенно различаются. Типичные мотивы осуществления ПИИ у российских ТНК – закрепление, удержание или расширение рынков сбыта либо обеспечение доступа к ресурсам. Инвестиции российских ТНК могут быть также связаны с их желанием контролировать перспективные зарубежные активы, тогда как стремление повысить с помощью ПИИ эффективность через снижение трудовых издержек встречается редко. Кроме того, иногда наблюдается намерение создать благоприятный имидж компании – глобального игрока или мотивы, связанные со страхованием активов от возможных посягательств со стороны государства или российских конкурентов. Иллюстрациями различных мотивов осуществления ПИИ могут служить крупнейшие приобретения компаний, реализованные российскими ТНК (см. Приложение, табл. 3). Например, «Норильский никель» и «АЛРОСА» стараются расширить свою ресурсную базу, тогда как «ЛУКОЙЛ», «ВымпелКом» и «Система» пытаются усилить свои позиции на зарубежных рынках, а «РЕНОВА» нацелилась на приобретение современных зарубежных технологий для их последующего использования в России.
- **Рынки капитала.** Акции только шести компаний из списка 20 ведущих российских ТНК не котируются ни на одной фондовой бирже. Наиболее популярные биржи – российские РТС и ММВБ, однако акции или АДР / ГДР некоторых российских ТНК обращаются также на Лондонской фондовой бирже (9 компаний), биржах во Франкфурте-на-Майне и других немецких городах (4 компании), Нью-Йоркской фондовой бирже («ВымпелКом» и «Мечел») – см. Приложение, табл. 2.
- **Локализация штаб-квартир.** Почти у всех ведущих российских ТНК головной офис или хотя бы вторая штаб-квартира располагаются в Москве. Однако несколько головных офисов находятся в других городах, а именно: в Череповце – Вологодская область («Северсталь»), Липецке («НЛМК»), Санкт-Петербурге («Совкомфлот»), Кемерово («Кокс»), Мирном – Республика Саха (Якутия) («АЛРОСА») и Владивостоке («ДВМП») – см. Приложение, рис. 2. Некоторые компании, хотя и имеют штаб-квартиру в российской столице, формально зарегистрированы не в Москве (например, «Норильский никель» – в Дудинке на севере Красноярского края, а «Евраз» – вообще в Люксембурге, то есть за границей).

- **Российский менеджмент.** Во всех 20 ведущих российских ТНК председатели правления (генеральные директора) являются российскими гражданами. Более того, в нескольких российских ТНК иностранцев в принципе нет среди топ-менеджеров. Иностранцы составляют большинство в совете директоров только фирмы «ВымпелКом», а в компаниях «Северсталь» и «ЕвроХим» их доля равна 50%. В нескольких ТНК иностранцев вообще нет в совете директоров (наблюдательном совете) – см. Приложение, табл. 2.
- **Поглощения против проектов «на зеленом лугу».** Быстрый рост российских активов за рубежом обеспечен главным образом трансграничными приобретениями крупных компаний, действующих в черной и цветной металлургии. С участием российских ТНК реализуется несколько значительных проектов «на зеленом лугу» (*greenfield FDI*), однако все же более популярны инвестиции «на поле под паром» (*brownfield FDI*). Российские компании обычно дешево приобретают старые заводы или относительно новые компании в сфере услуг, с тем чтобы затем осуществить громадные инвестиции в их развитие – см. Приложение, табл. 3 и 4.
- **География российских ТНК.** В настоящее время некоторые российские ТНК имеют дочерние структуры почти по всему миру. Например, крупнейший российский инвестор за рубежом «ЛУКОЙЛ» владеет в 35 странах дочерними фирмами, действующими в его основных отраслях специализации, а еще в нескольких государствах – сервисными и финансовыми компаниями. Тем не менее эффекты соседства и культурных связей по-прежнему хорошо проявляются в географическом распределении российских активов за рубежом. Например, заграничное производство компании «Кокс» концентрируется в Словении, тогда как «ОМЗ» владеет зарубежными заводами только в Чехии. В целом в конце 2008 г. у 20 ведущих российских ТНК 49% зарубежных активов располагалось в Западной и Центральной Европе. Доля СНГ была 23%, а доля Северной Америки – 17% (см. Приложение, рис. 3 и табл. 5). Что касается остальных регионов, российские инвесторы все еще проявляют осторожность – например, в Латинской Америке, которая рассматривается ими как удаленный и не очень развитый регион с институциональными барьерами, такими как отсутствие у России достаточного числа соглашений об избежании двойного налогообложения и инвестиционных соглашений. Многие африканские страны также являются *terra incognita* для российских ТНК, хотя Ангола стала основным полем зарубежной экспансии компании «АЛРОСА», а действующие в цветной металлургии ТНК имеют дочерние структуры в разных странах Западной и Южной Африки. Индия уже привлекла инвестиции АФК «Система», тогда как Китай пока получил небольшие капиталовложения лишь нескольких ТНК (см. Приложение, врезка 1).

## Большая картина

Зарубежная инвестиционная экспансия российских компаний стартовала еще в начале XX века, в основном в зависимых от Российской империи странах (например, Персии), хотя отдельные дочерние структуры создавались и на Западе. Так, старейшая из ныне существующих российских зарубежных компаний – Московский народный банк в Лондоне (теперь это «ВТБ Капитал плс.») был основан в 1919 г. на базе активов созданного в 1912 г. русскими кооператорами банка, войдя затем в структуру «Внешторгбанка» (см. врезку 1). После большевистской революции 1917 г. процессы интернационализации российского бизнеса оборвались. В Советском Союзе вследствие отсутствия рыночной экономики и идеологических препятствий, а также создававшихся за рубежом политических барьеров появилось лишь несколько отечественных ТНК. Это были компании в сфере услуг, поддерживавшие советский товарный экспорт (в основном в развитых странах), и добывающие предприятия (в особенности во Вьетнаме и Монголии). Несмотря на ужасные социальные последствия (коллективизация деревни, политические репрессии и т.д.), индустриальная мощь Советского Союза значительно выросла, а общий уровень развития экономики указывал на наличие конкурентных преимуществ. Так, согласно недавним оценкам ИМЭМО РАН, ВВП на душу населения в РСФСР при расчете по паритетам покупательной способности валют составлял в 1990 г. 13 тыс. долл. США (в ценах 2005 г.), что соответствовало 40% уровня США и более 50% уровня Германии, Франции или Италии. Таким образом, у экономики СССР был большой нераскрытый потенциал для интернационализации.

### Врезка 1. Российские транснациональные банки

В нашем докладе не анализируются финансовые компании. Более того, российский банковский сектор не обладает сколько-нибудь существенной конкурентоспособностью на мировых рынках. Тем не менее процессы интернационализации можно увидеть и в российском финансовом секторе. Например, у каждого из пяти ведущих банков (также как и у некоторых других российских финансовых институтов) имеются зарубежные дочерние структуры или филиалы в нескольких странах:

1. «Сбербанк» владеет дочерними банками в Казахстане (с 2006 г.) и Украине.
2. «ВТБ» (бывший «Внешторгбанк») работает в 18 странах, включая Великобританию, Францию, Германию, Кипр, Австрию, Намибию, Анголу, Украину, Грузию, Белоруссию, Армению, Азербайджан, Казахстан, Сингапур, Индию, Китай, Вьетнам и (с начала 2009 г.) ОАЭ. Банки в Лондоне (с 1919 г.), Париже (с 1925 г.), также как в Германии, Австрии и на Кипре изначально принадлежали «Внешторгбанку СССР», который в 1988 г. был преобразован во «Внешэкономбанк».
3. «Газпромбанк» осуществляет свою деятельность в Белоруссии (с 1998 г.), Армении и Швейцарии.
4. «Альфа-банк» основал дочерние банки и финансовые компании в Нидерландах (в 1994 г.), США, Великобритании и Казахстане.
5. «Банк Москвы» организовал дочерние банки или приобрел местные банки в Белоруссии (в 2000 г.), Украине, Латвии, Эстонии и Сербии.

**Источники:** годовые отчеты банков.

В 1990-е годы ВВП в России существенно сократился. Однако после сложных постсоциалистических реформ быстрый рост российской экономики все же начался. В ходе приватизации 1990-х годов на основе знаменитых советских гигантов в нефтедо-

быче, черной и цветной металлургии, некоторых других отраслях были созданы крупные частные промышленные группы и конгломераты. Ряд отраслей остался в основном под государственным контролем, однако и они стали больше ориентироваться в своем развитии на рынок. В результате все конкурентоспособные сектора российской экономики начали интернационализацию. В 2000-е годы крупные российские экспортеры обзавелись финансовыми ресурсами для сокращения огромного разрыва между Россией и другими европейскими странами в объемах экспортированных ПИИ. В итоге в последние годы большинство конкурентоспособных российских компаний стали настоящими ТНК (см. Приложение, табл. 1).

Специализация российских ТНК в сфере нефтяной и газовой промышленности, черной и цветной металлургии объясняется историей российской масштабной форсированной индустриализации, которая в основном происходила в 1930-1950-е годы, а также однобоким характером научно-технического прогресса в Советском Союзе с его направленностью на нужды оборонно-промышленного комплекса. В результате в настоящее время конкурентоспособные отрасли связаны главным образом с природными ресурсами либо имеют отношение к оборонной промышленности, атомной отрасли и аэрокосмическим технологиям. Так, в двадцатке ведущих российских ТНК множество сырьевых компаний. Правда, кроме того, был в 1990-е годы реализован ранее нераскрытый потенциал в массовых телекоммуникациях, в результате чего «ВымпелКом» и «Система» также оказались в числе 20 крупнейших ТНК, впрочем, как и «ОМЗ» с его атомным машиностроением. Возможности инвестиционной экспансии в оборонно-промышленном и аэрокосмическом комплексах естественным образом ограничены. Тем не менее существует «Военно-промышленная корпорация «Научно-производственное объединение машиностроения», которая владеет 49,5% в совместном предприятии «БраМос» в Индии. Другим примером служит «Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С.П. Королёва», основные зарубежные активы которой локализованы в Калифорнии, Казахстане и на пусковой платформе в Тихом океане. Хотя размер этих активов значителен, он не достаточен для того, чтобы названные компании попали в список 20 лидеров, также как и ведущая российская ТНК в сфере традиционного гражданского машиностроения «Концерн «Тракторные заводы» (его зарубежные активы – 194 млн. долл. США).

Сравнение размеров зарубежных активов российских ТНК с объемами экспортированных российских ПИИ оказывается сложным. С одной стороны, активы состоят не только из находящихся за рубежом внеоборотных активов (и основных средств, и нематериальных активов), но и оборотных (краткосрочных) активов. С другой стороны, статистика ПИИ включает не только реально осуществленные за рубежом долгосрочные инвестиции, но и псевдо-ПИИ – инвестиции через офшорные юрисдикции в расположенные на территории России активы. Таким образом, рассматривая российскую инвестиционную экспансию необходимо отдельно изучать как информацию по зарубежным активам компаний, так и статистику ПИИ, которая может быть найдена в публикациях Центрального банка РФ (см. Приложение, табл. 5). Анализ данных по экспорту ПИИ показывает, что во второй половине 2008 г. поток капитала из России был меньше, чем в первом полугодии, однако по сравнению с 2007 г. все же наблюдался рост. В 2009 г. влияние мирового кризиса оказалось сильнее, но осуществление ПИИ продолжилось, пусть и не слишком интенсивными темпами.

Необходимо сделать также несколько дополнительных комментариев по поводу распределения российских ПИИ по отдельным странам. Основной офшорной юрисдикцией для российских ТНК выступает Кипр, инвестиционные связи которого с Россией сильно зависят от общей ситуации в России и мировой экономике. Великобритания и Нидерланды, наряду с многочисленными небольшими офшорными центрами, также очень популярны для осуществления российских псевдо-ПИИ. Напротив, США и Канада стали основными получателями настоящих российских ПИИ (особенно в сталелитейной

промышленности), так что Украина и Германия уступили им позиции лидеров. В Белоруссии значительные российские инвестиции связаны главным образом с «Газпромом». Среди других заметных получателей российских ПИИ можно выделить Индию и ОАЭ, которые представляют собой относительно новые для российского бизнеса регионы. Напротив, Узбекистан и Армения, равно как Чехия и Болгария служат хорошими примерами проявления в экспорте российских ПИИ эффекта соседства и влияния культурных связей.

В заключение необходимо отметить, что мировой финансово-экономический кризис, хотя и оказал влияние на российские ТНК, не привел к заметному сворачиванию текущего экспорта ПИИ (см. Приложение, рис. 4). Что касается значительного сокращения накопленных сумм российских ПИИ в 2008 г., то имеет место главным образом переоценка зарубежных активов (см. Приложение, рис. 5), тогда как лишь несколько крупных заграничных дочерних структур были проданы их российскими владельцами. Более того, например, в первом полугодии 2009 г. «ЛУКОЙЛ» потратил 1565 млн. долл. США на новые приобретения за рубежом и вложил еще 661 млн. долл. США в развитие ранее созданных заграничных дочерних фирм. В частности, в феврале компания выплатила 1050 млн. долл., завершая сделку по приобретению компании «ИСАБ» в Италии, а в апреле «ЛУКОЙЛ» осуществил второй платеж (в размере 150 млн. долл. США) за почти 700 АЗС, ряд инфраструктурных объектов и небольшой завод в Турции в рамках сделки по приобретению компании «Акпет». Что касается другой ведущей российской ТНК – «Газпрома», то он в феврале 2009 г. стал собственником 51% акций сербской фирмы «НИС», владеющей двумя нефтеперерабатывающими заводами (ПИИ составили около 560 млн. долл. США), а также увеличил свою долю в белорусской компании «Белтрансгаз» до 37,5%, заплатив 625 млн. долл. США. В то же время металлургические гиганты (в особенности «Норильский никель» и входящая в конгломерат «Базовый элемент» компания «Русал») уже испытали на себе последствия мирового кризиса и были вынуждены избавиться от части активов или отложить новые сделки в 2009 г. Концерны «Северсталь», «НЛМК» и некоторые другие компании черной металлургии оказались более успешными в своей зарубежной экспансии. Устойчивое наращивание заграничных капиталовложений по-прежнему характерно для российских телекоммуникационных ТНК, поскольку «ВымпелКом» и входящая в АФК «Система» компания «МТС» расширяют свою деятельность в основном на новых перспективных рынках. Таким образом, несмотря на различную ситуацию в отдельных компаниях, в целом мировой кризис не оказался разрушительным для российских ТНК.

## За дополнительной информацией, пожалуйста, обращайтесь:

### Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук (ИМЭМО РАН)

*Кузнецов Алексей Владимирович*  
Руководитель Центра европейских исследований  
7-499-128-09-91  
kuznetsov@imemo.ru

*Четверикова Анна Сергеевна*  
Ст. научный сотрудник Центра европейских исследований  
7-499-128-37-14  
chetverikova.anna@gmail.com

### Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC)

*Karl P. Sauvant*  
Executive Director  
1-646-724-5600  
Karl.Sauvant@law.columbia.edu

*Vishwas P. Govitrikar*  
Global Coordinator, EMGP Project  
1-347-350-6935  
vpgovitrikar@gmail.com

### Проект «Глобальные игроки с развивающихся рынков» – Emerging Markets Global Players (EMGP)

Исследование ИМЭМО РАН по составлению рейтинга российских ТНК проводилось в рамках международной программы сотрудничества *Emerging Market Global Players (EMGP)*, координируемой Центром изучения международных инвестиций при Колумбийском университете *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC)*. В программе принимают участие специалисты в области ПИИ из ведущих институтов стран с развивающимися рынками, публикующие ежегодные списки ведущих национальных ТНК. Дополнительная информация: <http://www.vcc.columbia.edu> и [vcc@law.columbia.edu](mailto:vcc@law.columbia.edu).

### Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук (ИМЭМО РАН)

Институт мировой экономики и международных отношений (ИМЭМО) создан в 1956 г. и является преемником Института мирового хозяйства и мировой политики, существовавшего в 1925-1948 гг. Довольно быстро после своего возникновения ИМЭМО приобрел репутацию одного из наиболее авторитетных центров комплексных фундаментальных и прикладных социально-экономических, политических и стратегических исследований, поддерживающего интенсивные международные научные связи. В настоящее время это ведущий в России институт в области изучения мирового развития и, согласно специальному международному исследованию, один из 50 самых влиятельных экспертно-аналитических центров в мире. Институт является некоммерческой организацией в системе Российской академии наук. На протяжении многих лет проводимые в ИМЭМО исследования оказывают ощутимое влияние на принимаемые в стране политические решения. В то же время в своих исследованиях ИМЭМО остается независимым научным центром. В Институте работает около 400 исследователей, в том числе 3 академика РАН, 8 членов-корреспондентов РАН, 86 докторов и около 180 кандидатов наук. В рамках ИМЭМО действует 11 исследовательских центров и ряд других научных подразделений, в том числе Центр промышленных и инвестиционных исследований, Центр европейских исследований, Центр изучения переходной экономики и т.д. С декабря 2006 г. Институт возглавляет академик РАН Александр Александрович Дынкин. Подробнее см. <http://www.imemo.ru>.

### Центр изучения международных инвестиций при Колумбийском университете – Vale Columbia Center on Sustainable International Investment

Центр изучения международных инвестиций при Колумбийском университете *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC)*, возглавляемый доктором Карлом П. Совантом, является совместным проектом Юридической школы и Института Земли Колумбийского университета Нью-Йорка. Центр ставит перед собой задачу превратиться в лидера по изучению прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в мировой экономике, обращая особое внимание на аспекты устойчивости этих капиталовложений. Центр сосредоточил свои усилия на выработке практических рекомендаций по совершенствованию государственной политики и международно-го законодательства в области ПИИ. Цель Центра – анализ важных, актуальных и имеющих прикладное значение проблем и одновременно предоставление студентам возможности участия в ярком и нестандартном процессе получения знаний. Подробнее см. <http://www.vcc.columbia.edu>.

## Приложение 1. Таблицы и рисунки

**Таблица 1. Ключевые показатели 20 ведущих российских ТНК, 2008**  
(млн. долл. США и тыс. занятых)

Ранг	Компания	Активы		Продажи		Персонал		Индекс <i>TNI</i>
		всего	зарубежные	всего	зарубежные	всего	зарубежный	
1	«ЛУКОЙЛ»	71 461	23 577	107 680	87 677	152,5	23,0	32
2	«Газпром»	284 047	21 408	123 150	79 412	376,3	~ 8,0	25
3	«Северсталь»	22 480	~ 12 198	22 393	13 514	92,0	~ 14,0	43
4	«Евраз»	19 448	11 196	20 380	12 805	134,0	29,5	47
5	«РЕНОВА»	~ 20 000	~ 8 500	~ 17 000	9 150	~ 100,0	31,2	...
6	«Базовый элемент»	~ 20 000	~ 6 200	21 400	...	~ 300,0	...	...
7	«НЛМК»	14 065	4 985	11 699	7 138	70,1	5,9	35
8	«Совкомфлот»	5 727	~ 4 642	1 634	...	5,0	~ 1,0	...
9	«Норильский никель»	20 823	4 600	13 980	10 355	88,0	3,9	34
10	«ВымпелКом»	16 760	4 386	6 115	1 520	38,4	10,3	26
11	«Система»	29 159	3 804	16 671	3 983	80,0	11,0	17
12	«ТМК»	7 071	2 361	5 690	2 302	48,5	4,1	27
13	«Мечел»	12 010	2 315	9 951	4 609	83,1	7,9	25
14	«Зарубеж-нефть»	2 433	~ 1 900	774	...	2,6	0,7	...
15	«ИНТЕР РАО ЕЭС»	3 467	1 374	2 358	1 594	~ 15,0	~ 13,0	65
16	«Кокс»	2 817	1 073	2 609	2 091	24,6	3,5	44
17	«ЕвроХим»	4 162	1 015	3 818	3 168	21,5	1,1	37
18	«АЛРОСА»	9 553	860	3 100	1 472	38,1	3,1	22
19	«ОМЗ»	1 275	714	1 175	588	16,5	1,1	38
20	«ДВМП»	2 164	~ 707	1 247	75	10,1	~ 1,0	16

Индекс транснациональности (*TNI*) рассчитывается как средний удельный вес зарубежных активов, продаж и персонала в общем объеме активов, продаж и занятости соответственно.

Символ ~ означает оценку ИМЭМО РАН.

**Источник:** данные ИМЭМО, полученные в совместном с VСС проекте по изучению российских ТНК.

Таблица 2. Дополнительные сведения о российских ТНК

Компания	Фондовые биржи, на которых торгуются акции, АДР или ГДР	Иностранцы в совете директоров, 31.12.2008	Гражданство руководителя	Контроль государства	Число стран с зарубежными дочерними структурами в основных отраслях специализации
«ЛУКОЙЛ»	PTC, ММВБ, LSE, FSE и другие германские биржи	20%	РФ	–	35
«Газпром»	ММВБ, LSE + PTC, Фондовая биржа СПб, FSE	10%	РФ	50,002 %	22 (без Wintershall AG)
«Северсталь»	PTC, ММВБ, LSE	50%	РФ	–	11
«Евраз»	LSE	40%	РФ	–	6
«РЕНОВА»	–	–	РФ	–	5
«Базовый элемент»	–	нет данных	РФ	–	19
«НЛМК»	PTC, ММВБ, LSE	33%	РФ	–	6
«Совкомфлот»	–	14%	РФ	100%	4
«Норильский никель»	PTC, ММВБ, LSE, BBSE	15%	РФ	–	5
«ВымпелКом»	PTC, NYSE	56%	РФ	–	8
«Система»	PTC, ММВБ, LSE	30%	РФ	–	11
«ТМК»	PTC, ММВБ, LSE	30%	РФ	–	3
«Мечел»	PTC, ММВБ, NYSE	22%	РФ	–	4
«Зарубежнефть»	–	–	РФ	100%	4
«ИНТЕР РАО ЕЭС»	PTC, ММВБ	–	РФ	66,3%	7
«Кокс»	PTC, ММВБ	–	РФ	–	1
«ЕвроХим»	–	50%	РФ	–	2
«АЛРОСА»	–	–	РФ	91,9% (федеральная: 50,9%)	3
«ОМЗ»	PTC, ММВБ, LSE, BBSE и другие германские биржи	11%	РФ	–	1
«ДВМП»	PTC, ММВБ	22%	РФ	–	10

LSE – Лондонская фондовая биржа; FSE – Франкфуртская фондовая биржа (*Deutsche Börse*), BBSE – Фондовая биржа Берлина и Бремена; NYSE – Нью-Йоркская фондовая биржа.

**Источник:** данные ИМЭМО, полученные в совместном с VCC проекте по изучению российских ТНК.

Таблица 3. Крупнейшие приобретения российских компаний за рубежом, 2006-2008

Ранг	Месяц завершения сделки	Компания-покупатель	Приобретенная фирма	Отрасль покупки	Страна покупки	Реальный платеж и стоимость сделки, млн. долл. США	% акций
1	2007, июнь и август	«Норильский никель»	<i>LionOre Mining</i>	Добыча руды	Австралия, Ботсвана, ЮАР	5 865	100
2	2008, июнь	«Евраз»	<i>IPSCO Inc.</i>	Черная металлургия	Канада (активы в США проданы «ТМК»)	4 250 (2 450 в Канаде, остальное перепродано «ТМК» к январю 2009)	100
3	2007, январь.	«Евраз»	<i>Oregon Steel Mills</i>	Черная металлургия	США	2 276	100
4	2008, апрель и сентябрь	«Евраз»	<i>Palmrose</i>	Черная металлургия, добыча угля	Украина	2 108	100
5	2006, июль (1-й платеж)	«РЕНОВА»	<i>Oerlikon</i>	Хай-тек	Швейцария	Более 1 500 (через биржу)	44,7
6	2008, октябрь	«Мечел»	<i>Oriel Resources</i>	Добыча руды	Великобритания	1 440 (активы в Казахстане и России)	100
7	2007, июнь и 2008, февраль	«Газпром»	«Белтрансгаз»	Транспортировка газа	Белоруссия	1 250 В 2010 доля достигнет 50%, а общая сумма – 2 500	25
8	2007, декабрь	«Газпром»	<i>Wintershall Gas GmbH</i>	Газоснабжение	Германия	1 218 (обмен активов с «БАСФ»)	15
			<i>Wintershall AG</i>	Добыча газа			49
9	2008, август	«Северсталь»	<i>Esmark</i>	Черная металлургия	США	978	100
10	2008, ноябрь	«Северсталь»	<i>PBS Coals</i>	Добыча угля	США	877	100
11	2006, декабрь	«НЛМК»	<i>Steel Invest and Finance</i>	Черная металлургия	Италия, США, Франция, Бельгия	805	50
12	2008, май	«Северсталь»	<i>Sparrows Point</i>	Черная металлургия	США	770 (изначально 818)	100
13	2008, декабрь	«ЛУКОЙЛ»	<i>ISAB</i>	Нефтепереработка	Италия	762 (1-й платеж) Всего 1 811, выплата завершена в 2009	49
14	2007, октябрь	«РЕНОВА»	<i>Sulzer</i>	Машиностроение	Швейцария	720	31,2
15	2007, март	«РЕНОВА»	<i>Energetic Source</i>	Электроэнергетика	Италия	700	80
16	2008, март	«ЛУКОЙЛ»	<i>SNG Holdings</i>	Добыча газа	Узбекистан	578	100
17	2006, ноябрь и 2007, апрель	«Вымпел-Ком»	<i>ArmenTel</i>	Телекоммуникации	Армения	501	100
18	2008, июль	«Северсталь»	<i>WCI Steel</i>	Черная металлургия	США	443	100
19	2007, июнь	«ЛУКОЙЛ»	<i>376 A3C ConocoPhillips</i>	Сбыт нефтепродуктов	7 стран ЕС	442	100
20	2008, январь	«Евраз»	<i>Claymont Steel</i>	Черная металлургия	США	420	100
<b>Всего</b>						<b>около 27 900</b>	

Без приобретения «Базовым элементом» 30% акций компании *Strabag* и 18% акций *Magna*, поскольку в 2007 г. для этого использовались заемные средства, а затем активы пришлось продать из-за кризиса.

**Источники:** База данных журнала «Слияния и поглощения» (<http://www.ma-journal.ru>), информация из годовых и финансовых отчетов компаний.

**Таблица 4. Основные зарубежные проекты российских ТНК «на зеленом лугу» (*greenfield*) и «на поле под паром» (*brownfield*) в последнее время**

Годы	Компания	Страна	Стоимость к концу 2008, млн. долл. США	Проект
2007-2015	«Система»	Индия	367 (включая 103 за первые 51% акций) + гарантии (дополнительно 520) <i>(запланировано ~ 5 500)</i>	Развитие мобильной связи в Индии через бывшую компанию <i>Shyam Telelink</i>
2004-2009	«ИНТЕР РАО ЕЭС» и российское правительство	Таджикистан	Более 500	Строительство Сангтудинской ГЭС-1
2005-2007	«Северсталь»	США	462	Строительство металлургического завода <i>SeverCorr</i> в Колумбусе
2007-2010	«Магнитогорский металлургический комбинат»	Турция	Более 200 <i>(запланировано ~ 550 – 1 100)</i>	Строительство двух металлургических заводов и инфраструктуры совместной компанией <i>ММК Atakaş</i> (первые объекты были готовы в 2008)
С 2002	«Система»	Белоруссия	237 (включая 161 в 2006-2008)	Новая компания мобильной связи «МТС-Беларусь», где «Система» владеет 49%
С 2004	«ЛУКОЙЛ»	Саудовская Аравия	227	Геологоразведка газовых месторождений (контроль над 80% через фирму <i>LUKSAR</i> ). Инвестиции могут значительно возрасти при начале добычи газа
С 2005	«АЛРОСА»	Ангола	209	Проект <i>LUO</i> по добыче алмазов («АЛРОСА» владеет 45%)
2005-2011	«Газпром»	Австрия	Более 100 <i>(запланировано ~ 350)</i>	Строительство двух блоков газохранилища <i>Heidach</i> (первый был готов в 2007)
2006-2010	«Металлоинвест»	ОАЭ	~ 100 <i>(запланировано 160 – 200)</i>	Строительство металлургического завода <i>Hamriyah Steel</i>
С 2002	«ЛУКОЙЛ»	Колумбия	98	Геологоразведка на нефтяном месторождении Кондор

Первые два проекта представляют собой прямые инвестиции «на поле под паром» (*brownfield FDI, brownfield acquisitions*) – широко распространенное явление на развивающихся рынках. Транснациональные корпорации обычно покупают местные слабые фирмы (или блокирующий пакет их акций) с целью получить «входной билет» на местный рынок. Затем иностранные инвесторы начинают фактически создавать новую дочернюю структуру. Например, АФК «Система» приобрела индийскую компанию, которая еще не успела создать сеть мобильной связи.

Остальные проекты в таблице являются классическими ПИИ «на зеленом лугу».

Символ ~ означает оценку ИМЭМО РАН.

**Источники:** пресс-релизы, годовые и финансовые отчеты компаний.

Таблица 5. География российских нефинансовых ПИИ (млн. долл. США)

Ранг	Страна	Январь – июнь 2007	Июль – декабрь 2007	Январь – июнь 2008	Июль – декабрь 2008	2007–2008
1	Кипр	10 775	3 856	7 836	- 409	22 058
2	Нидерланды	9 170	3 332	1 234	1 384	15 120
3	США	330	644	6 307	1 369	8 650
4	Великобритания	1 100	1 354	4 502	970	7 926
5	Канада	13	168	57	6 667	6 905
6	Бермудские о-ва	1 049	1 639	1 927	2 141	6 756
7	Швейцария	404	1 001	1 155	1 305	3 865
8	Люксембург	516	- 19	1 365	1 235	3 097
9	Украина	491	1 111	530	234	2 366
10	Германия	253	420	944	457	2 074
11	Гибралтар	309	578	419	538	1 844
12	Белоруссия	707	58	708	- 37	1 436
13	ОАЭ	44	857	126	114	1 141
14	Узбекистан	307	47	201	186	741
15	Испания	92	167	202	256	717
16	Каймановы о-ва	25	28	- 47	647	653
17	Чехия	76	172	177	141	566
18	Болгария	58	110	164	224	556
19	Армения	101	168	38	240	547
20	Ирландия	147	80	149	143	519
21	Австрия	87	143	92	161	483
22	Франция	115	143	85	132	475
23	Турция	32	151	147	125	455
24	Венгрия	15	- 27	450	12	450
25	Индия	0	13	443	- 43	413
<b>Первые 25</b>		<b>26 216</b>	<b>16 194</b>	<b>29 211</b>	<b>18 192</b>	<b>89 813</b>
<b>Всего</b>		<b>27 462</b>	<b>17 749</b>	<b>31 190</b>	<b>19 550</b>	<b>95 951</b>

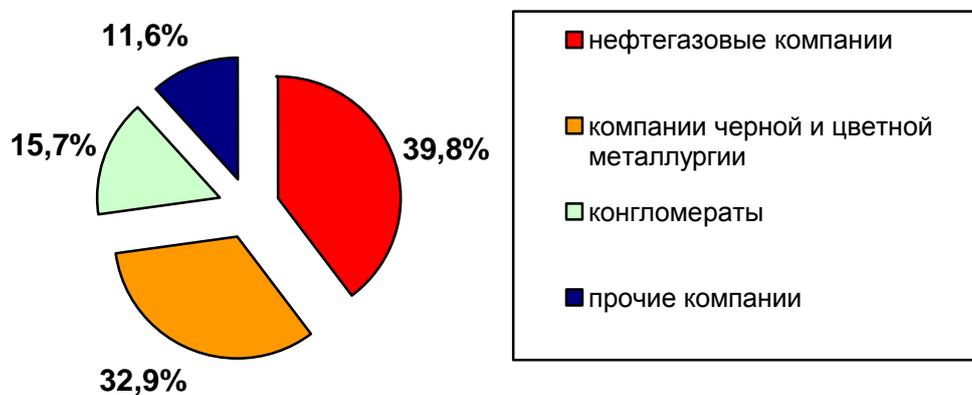
Источник: Центральный банк РФ.

**Таблица 6. Развитие интернационализации российских компаний**

Ранг	Компания	Зарубежные активы, млн. долл. США			Доля зарубежных активов в общих активах, %		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008
1	«ЛУКОЙЛ»	18 921	20 805	23 577	39,2	34,9	33,0
2	«Газпром»	15 452	16 769	21 408	6,8	5,4	7,5
3	«Северсталь»	5 252	6 411	12 198	34,4	36,4	54,3
4	«Евраз»	2 836	9 824	11 196	33,3	52,7	57,6
5	«РЕНОВА»	...	8 700	8 500	...	35,1	...
6	«Базовый элемент»	4 600	8 300	6 200	20,0	18,4	...
7	«НЛМК»	909	1 594	4 985	10,4	12,2	35,4
8	«Совкомфлот»	3 646	4 214	4 642	79,3	79,9	81,1
9	«Норильский никель»	3 855	12 843	4 600	23,7	36,0	22,1
10	«ВымпелКом»	2 124	3 067	4 386	24,5	28,0	26,2
11	«Система»	2 290	3 572	3 804	11,3	12,6	13,0
12	«ТМК»	490	606	2 361	13,8	13,0	33,4
13	«Мечел»	116	207	2 315	2,6	2,2	19,3
14	«Зарубежнефть»	...	1 800	1 900	...	79,1	78,1
15	«ИНТЕР РАО ЕЭС»	1 116	1 284	1 374	67,2	40,6	39,6
16	«Кокс»	12	1 013	1 073	0,9	32,6	38,1
17	«ЕвроХим»	453	902	1 015	24,5	34,1	24,4
18	«АЛРОСА»	879	863	860	10,9	8,8	9,0
19	«ОМЗ»	354	554	714	35,2	44,3	56,0
20	«ДВМП»	701	687	707	61,7	33,8	32,7

**Источник:** данные ИМЭМО, полученные в совместном с VСС проекте по изучению российских ТНК.

**Рисунок 1. Отраслевое распределение зарубежных активов 20 ведущих российских ТНК, 2008**



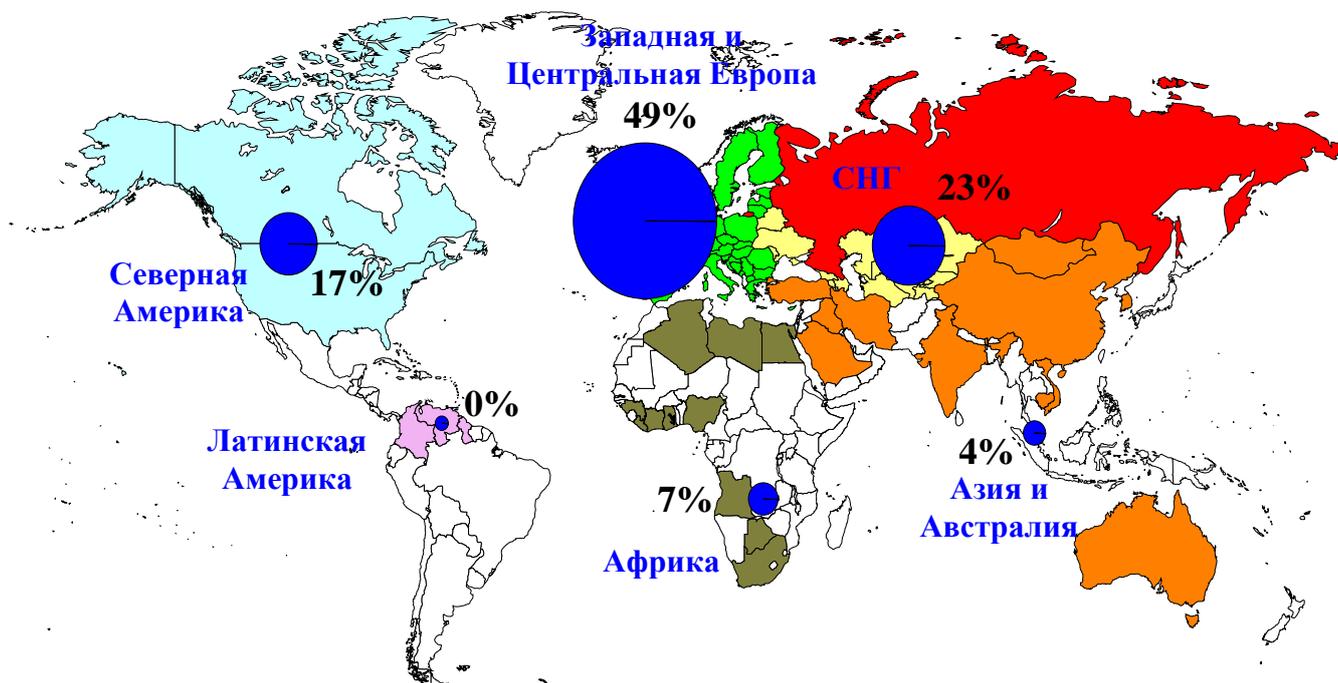
**Источник:** данные ИМЭМО, полученные в совместном с VСС проекте по изучению российских ТНК.

**Рисунок 2. Размещение штаб-квартир 20 ведущих российских ТНК, 2008**



**Источник:** данные ИМЭМО, полученные в совместном с VСС проекте по изучению российских ТНК.

Рисунок 3. Географическое распределение зарубежных активов 20 ведущих российских ТНК, 2008



Источник: данные ИМЭМО, полученные в совместном с VCC проекте по изучению российских ТНК.

#### Врезка 1. «Акрон» как лидер слабой российской экспансии в Китае

Хотя Китай популярен среди многих иностранных инвесторов, российские ТНК осторожно расширяют свой бизнес на территории крупнейшего соседа России. Только несколько компаний среди 20 ведущих российских ТНК имеют в Китае по крайней мере торговые дочерние структуры. При этом промышленных предприятий действует только два – «Русал», входящий в конгломерат «Базовый элемент», контролирует «Шанси РУСАЛ Като» (с 2006 г.), а «ДВМП» владеет 49% компании *International Paint (East Russia) Limited*, производящей краски в Сянгане (Гонконге). Вместе с тем крупнейший российский завод в Китае принадлежит не входящей в двадчатку крупнейших отечественных ТНК компании «Акрон» из Великого Новгорода (<http://www.acron.ru>), которая специализируется на производстве минеральных удобрений. В 2008 г. ее суммарные зарубежные активы составили 332 млн. долл. США, что означает 21–22-е место среди российских ТНК. Вследствие огромного сельского хозяйства Китай стал одним из основных рынков сбыта для компании «Акрон» и сосредоточил ее зарубежные активы в размере 211 млн. долл. США. В 2002 г. фирма «Акрон» установила контроль над заводом «Хунжи-Акрон» в провинции Шаньдун. В настоящее время «Акрон» является собственником 50,5% акций этого производителя комплексных удобрений и метанола, обеспечивающего более 3 тыс. рабочих мест. У компании «Акрон» в Китае, впрочем как и в ряде других стран, есть также сбытовые дочерние структуры. Остальные зарубежные активы фирмы сконцентрированы в эстонских экспортных терминалах и проекте по добыче сырья в Канаде.

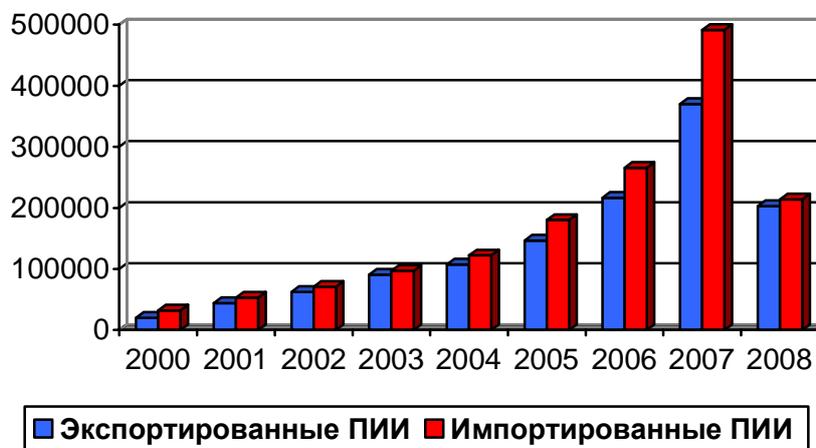
Источник: данные ИМЭМО, полученные в совместном с VCC проекте по изучению российских ТНК.

**Рисунок 4. Годовые экспортные и импортные потоки российских ПИИ, 1992-2008 (млн. долл. США)**



Источник: Центральный банк РФ.

**Рисунок 5. Аккумулятивные суммы ПИИ, экспортированных и импортированных Россией, 2000-2008 (млн. долл. США)**



Источник: Центральный банк РФ.

## Приложение 2. Краткое описание 20 ведущих российских ТНК

### №1 – «ЛУКОЙЛ» (ОАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерние компании)

<http://www.lukoil.ru>

«ЛУКОЙЛ» – крупнейшая частная российская компания. Основными сферами деятельности компании являются разведка и добыча нефти и газа, производство продуктов нефтепереработки и нефтехимии, их сбыт. «ЛУКОЙЛ» контролирует около 1,1% мировых запасов нефти и обеспечивает 2,3% объемов ее добычи. Государственный нефтяной концерн «ЛангепасУрайКогалымнефть» («ЛУКОЙЛ») был создан решением Совмина СССР №18 от 25 ноября 1991 г. Через несколько лет компания перешла полностью под частный контроль и в настоящее время основными ее акционерами являются президент компании «ЛУКОЙЛ» Вагит Алекперов (20,6%) и вице-президент Леонид Федун (9,25%), а также ТНК из США «Коноко-Филлипс» (20%). Акции компании «ЛУКОЙЛ» входят в число «голубых фишек» на российских фондовых биржах РТС и ММВБ. В то же время АДР и ГДР компании торгуются в США и зарубежной Европе. Большая часть деятельности компании, связанная с разведкой и добычей углеводородов, сосредоточена в России. Основная ресурсная база находится в Западной Сибири, тогда как крупнейшие нефтеперерабатывающие заводы расположены в Нижнем Новгороде, Перми и Волгограде. В то же время большая часть продукции компании «ЛУКОЙЛ» продается на внешних рынках. Это обстоятельство стало основной причиной быстрой интернационализации фирмы.

«ЛУКОЙЛ» начал осуществлять зарубежные инвестиции в середине 1990-х годов. «ЛУКОЙЛ» приобрел доли в проектах по разведке нефтегазовых месторождений или добыче нефти в Азербайджане (несколько проектов начиная с 1994 г.), Египте и Казахстане (ряд проектов с 1995 г.), Ираке (1997 г.), Колумбии (2002 г.), Иране (2003 г.), Саудовской Аравии и Узбекистане (2004 г.), Венесуэле (2005 г.), Кот-д'Ивуаре (2006 г.) и Гане (2007 г.). В 1998 г. «ЛУКОЙЛ» начал свою экспансию в международной нефтепереработке, приобретя фирму «Петротел» в Румынии. Затем «ЛУКОЙЛ» купил и модернизировал нефтеперерабатывающие заводы в Болгарии и на Украине (в 1999 г.). С 2008 г. «ЛУКОЙЛ» является совладельцем двух нефтеперерабатывающих заводов в Италии. Кроме того, у компании «ЛУКОЙЛ» есть зарубежные нефтехимические предприятия (в украинском Калуше и болгарском Бургасе, а также небольшие заводы в Белоруссии и Финляндии). Среди более чем 6,7 тыс. АЗС компании «ЛУКОЙЛ» около 70% находятся в 24 зарубежных странах, главным образом в США (в конце 2008 г. – 1524), Турции (777), Финляндии (456), Румынии (319), Украине (285), Болгарии (209), Сербии (184), Бельгии (157), Литве (120) и Польше (106).

### №2 – «Газпром» (Группа «Газпром» – ОАО «Газпром» и его дочерние общества)

<http://www.gazprom.ru>

«Газпром» – крупнейшая российская компания и одна из ведущих мировых энергетических фирм, которая обеспечивает около 18% мировой добычи газа. Кроме того, Группа «Газпром» является мировым лидером по запасам природного газа. К основным направлениям деятельности «Газпрома» относятся разведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и сбыт углеводородов, а также производство и распределение тепловой и электроэнергии. Государственный газовый концерн «Газпром» был учрежден в 1989 г. на базе Министерства газовой промышленности СССР. В 1993 г. на основе этого концерна было создано Российское акционерное общество «Газпром», преобразованное в 1998 г. в ОАО «Газпром». В настоящее время акции «Газпрома» торгуются на ММВБ и других российских биржах, а также на Лондонской, Нью-Йоркской и Франкфуртской фондовых биржах в форме ГДР и АДР. Российское государство и подконтрольные ему компании владеют 50,002% акционерного капитала «Газпрома». География дея-

тельности группы обширна. Ключевые ресурсы находятся на полуострове Ямал и в других районах Крайнего Севера, но «Газпром» ведет добычу и во многих других российских регионах. Кроме того, «Газпром» занимает лидирующие позиции в газоснабжении всей страны, причем в последнее время газификация российских регионов стала важнейшей стратегической целью группы. Сравнительно недавно «Газпром» превратился в диверсифицированную энергетическую компанию с собственной добычей нефти, переработкой нефти и газа, электрическими компаниями в разных регионах России. Тем не менее экспорт газа остается очень важным для «Газпрома».

Технологические особенности транспортировки и распределения газа обуславливают необходимость значительных капиталовложений в экспортную инфраструктуру. В результате «Газпром» был вынужден начать свою зарубежную экспансию уже в самом начале 1990-х годов. В настоящее время основные зарубежные активы группы сосредоточены в Германии, Украине, Польше, Белоруссии, странах Балтии и некоторых других европейских странах. «Газпром» организовал со своими партнерами несколько инвестиционных проектов «с нуля», но одновременно пытается покупать компании в очень прибыльных сбытовых сегментах, хотя государственный гигант часто натывается на политические барьеры. В 2000-е годы «Газпром» начал инвестировать за рубежом в разведку и добычу газа. Сначала «Газпром» сконцентрировался в Центральной Азии, а затем стал предпринимать попытки развивать экспансию во Вьетнаме, Латинской Америке, ряде арабских стран. Значительный импульс в этом деле ему придал обмен активами с германским концерном «БАСФ», в результате которого «Газпром» получил 49% знаменитой фирмы «Винтерсхалл АГ». Кроме того, «Газпром» контролирует электростанцию в Литве (с 2003 г.) и строит новый энергоблок в Армении.

### **№3 – «Северсталь» (ОАО «Северсталь» и его дочерние предприятия)**

<http://www.severstal.com/rus>

«Северсталь» – крупнейшая компания в черной металлургии России. Компания характеризуется вертикально-интегрированной структурой. Помимо производства стали и проката «Северсталь» действует в угольной промышленности и цветной металлургии. В настоящее время по показателям производства стали «Северсталь» входит в число 15 крупнейших фирм мира. Компания была основана в 1993 г. в Череповце (Вологодская область), где в 1955 г. начал работать один из крупнейших советских металлургических комбинатов. Основным владельцем компании остается ее генеральный директор Алексей Мордашов, которому принадлежит более 82% акционерного капитала. Акции компании «Северсталь» котируются на российских биржах РТС и ММВБ, а также на Лондонской фондовой бирже. Ключевые предприятия «Северстали» в России расположены на северо-западе страны: в Вологодской и Мурманской областях, Республиках Карелия и Коми, Санкт-Петербурге. Подобная «узкая география» компании в России дополняется зарубежными активами, расположенными во многих странах мира.

Компания «Северсталь» начала свою инвестиционную экспансию за пределами России в начале 2000-х годов, причем главным стал ключевой рынок США (с 2004 г.). Новые зарубежные предприятия компании производят главным образом продукцию ее основной специализации – черной металлургии. Однако в течение последних двух лет «Северсталь» пытается расширить свой бизнес с помощью зарубежных предприятий в угольной промышленности и цветной металлургии. В настоящее время производственные предприятия «Северстали» расположены в США, Италии, Франции, Великобритании, Польше, Украине, Казахстане, а также Либерии, Буркина-Фасо и ряде других стран.

### **№4 – «Евраз» («Евраз Групп С.А.»)**

<http://www.evraz.com/ru>

«Евраз Групп» – вертикально-интегрированная компания, к основной продукции которой относятся чугун, сталь и прокат. Кроме того, бизнес «Евраз Групп» включает до-

бычу железных руд, угля, подразделение ванадия. Компания основана в 1992 г. и изначально специализировалась на торговле металлопродукцией. Сейчас компания – один из основных производителей стали в России. Более 70% акций принадлежит фирме «Лейнбрук Лтд.», которая контролируется компанией «Милхаус» Романа Абрамовича, президентом «Евраз групп» Александром Фроловым и председателем Совета директоров Александром Абрамовым (именно он основал «Евразметалл», предшественник компании «Евраз»). С 2005 г. акции «Евраз Групп» котируются на Лондонской фондовой бирже. Основу деятельности компании в России составляют 3 металлургических комбината, расположенных в Кемеровской и Свердловской областях и построенных еще в советский период. В Сибири и на Урале также находятся добывающие (уголь, ванадий) предприятия «Евраз Групп».

Активная зарубежная экспансия компании началась только 4 года назад (в 2005 г.) с покупки европейских производителей стали и проката: итальянского «Палини» и чешского «Витковице Стил». В последние годы зарубежные активы «Евраз Групп» были дополнены не только предприятиями по выпуску стали, проката, но и ванадия, кокса, железных руд. География деятельности компании «Евраз» включает США, Канаду, страны ЕС, ЮАР, а также Украину.

#### **№5 – «РЕНОВА» (Группа компаний «РЕНОВА»)**

<http://www.renova.ru>

Группа компаний «РЕНОВА» представляет собой многопрофильную корпорацию, владеющую и управляющую активами во многих секторах экономики. Последние включают электроэнергетику, ЖКХ, строительство, транспорт, телекоммуникации, химическую промышленность, цветную металлургию, машиностроение. Группа была создана в 1990 г. С того периода по настоящее время ключевую роль в управлении и развитии группы играет Виктор Вексельберг. «РЕНОВА» остается закрытой структурой – она до сих пор не вышла ни на одну из фондовых бирж мира. Благодаря специализации во многих отраслях экономики география деятельности группы компаний очень обширна. В России ее предприятия расположены во многих регионах – от Центральной России до Дальнего Востока.

На зарубежных рынках, напротив, группа компаний «РЕНОВА» не столь активна. Ее зарубежная экспансия началась только в 2005 г. При этом наибольшие масштабы были характерны для 2006-2007 гг., когда в состав корпорации вошли активы в Швейцарии, Италии, Белоруссии и ряде других стран.

#### **№6 – «Базовый элемент»**

<http://www.basel.ru>

«Базовый элемент» – это вторая многопрофильная корпорация рейтинга, в состав которой входят такие крупные российские компании, как «Русал» и «Группа ГАЗ». Предприятия «Базового элемента» специализируются в цветной металлургии (в первую очередь в алюминиевой и медной промышленности), транспортном машиностроении, угольной, нефтяной и целлюлозно-бумажной промышленности, строительстве, транспорте, электроэнергетике, секторе финансовых услуг и ряде других. Начало формирования «Базового элемента» относится к 1997 г., когда была создана компания «Сибирский алюминий». Стабильные позиции конгломерата в мире обеспечивает в первую очередь «Русал» – крупнейший производитель алюминия (11% мирового производства) и глинозема (13%). Однако до сих пор конгломерат не вышел на фондовые биржи России и мира. Бессменным руководителем и владельцем всей структуры остается Олег Дерипаска. Многопрофильность конгломерата обеспечивает ему широкую географию бизнеса в России.

Подобная широта бизнеса характерна для корпорации и за пределами России, что обусловлено не только ее многопрофильностью, но и ранней, по сравнению со мно-

гими другими компаниями, зарубежной экспансией (с 2000 г.). В начале 2000-х годов развивался преимущественно металлургический сектор за счет покупки активов в Армении, Гвинее, Румынии, Украине. В дальнейшем зарубежные проекты пополнялись предприятиями машиностроения (Великобритания, Канада), строительства (Австрия, Швейцария). Наиболее интенсивная инвестиционная деятельность «Базового элемента» пришлась на 2006-2007 гг. Она была прервана мировым кризисом, в результате которого конгломерату пришлось отказаться от части активов. Сейчас «Базовый элемент» владеет предприятиями на всех 5 континентах, включая такие страны, как Австралия, Гайана, Монголия, Нигерия, Швеция, Ямайка и другие.

#### **№7 – «НЛМК» (Открытое акционерное общество «Новолипецкий металлургический комбинат» и его дочерние компании)**

<http://www.nlmk.ru>

«НЛМК» является компанией черной металлургии, производящей чугуны, сталь, прокат, железную руду и кокс. Созданная, как и другие металлургические корпорации страны, в 1990-е годы, «НЛМК» занимает сейчас прочные позиции в отрасли и в мире, и в России. Компания производит 15% всей стали в России. Доля на мировом рынке слябов составляет более 11%, трансформаторного проката – более 16%. В структуре акционерного капитала компании свыше 77% принадлежит «Флетчер Груп Холдинг Лтд.», бенефициаром которой является председатель совета директоров ОАО «НЛМК» Владимир Лисин. В конце 2005 г. акции компании были размещены на Лондонской фондовой бирже. Также акции компании котируются на российских биржах РТС и ММВБ. Ключевым предприятием компании является Новолипецкий металлургический комбинат, построенный в 1934 г. и расположенный в Липецкой области. За ее пределами активы «НЛМК» размещены всего в нескольких регионах Центральной России, Урала, Западной Сибири.

Зарубежная экспансия «НЛМК» не имеет широкой географии. Она была начата в 2005 г. с приобретения датского производителя стали и проката «ДанСтил А/С». В дальнейшем она была продолжена за счет других компаний черной металлургии, расположенных в США, Бельгии, Италии, Франции и ряда других стран.

#### **№8 – «Совкомфлот» (Группа компаний ОАО «Совкомфлот»)**

<http://www.sovcomflot.ru>

«Совкомфлот» – крупнейшее российское морское пароходство. Группа компаний ОАО «Совкомфлот» является полностью интегрированной судоходной компанией, специализирующейся на морской транспортировке энергоносителей. Она обладает крупнейшим в мире флотом для работы в ледовых условиях. Ее штаб-квартира расположена в Санкт-Петербурге. Консолидация в 2008 г. коммерческой деятельности ОАО «Совкомфлот» и другого крупного морского пароходства «Новошип» (из Новороссийска) позволила группе стать лидером в сегменте танкеров «Афрамекс» и «Суэцмакс». Флот группы состоит из более чем 130 судов суммарным дедвейтом свыше 9,4 млн. тонн. Средний возраст танкерного флота группы – 6 лет, что является одним из лучших показателей в мире. В последнее время важной составной частью деятельности группы стало оказание портовых услуг, включая управление нефтяными терминалами и оперирование буксирами. «Совкомфлот» стал техническим оператором новых терминалов около Санкт-Петербурга и на Сахалине. «Совкомфлот» был основан как коммерческое предприятие в 1988 г. постановлением Совмина СССР на базе Министерства морского транспорта. В 1993 г. «Совкомфлот» был преобразован в акционерное общество, но до настоящего времени находится под 100%-ным контролем государства.

Зарубежные инвестиции «Совкомфлота» в основном относятся к типу псевдо-ПИИ, поскольку связаны с регистрацией флота под «дешевыми» флагами Кипра и некоторых других стран. Однако в 2006 г. «Совкомфлот» и «Новошип» купили судоходную компанию среднего размера «Марпетрол» в Испании.

**№9 – «Норильский никель» (Открытое акционерное общество «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» и его дочерние предприятия)**

<http://www.nornik.ru>

«Норильский никель» – это компания цветной металлургии, специализирующаяся на выпуске платины, палладия, никеля, меди, золота и других цветных металлов. Она является крупнейшим в мире производителем никеля (21,4% мирового производства) и палладия (44,8%). «Норильский никель» входит в пятерку мировых лидеров по производству платины (10,7%), а также занимает прочные позиции на рынке меди (2,7%). «Норильский никель» как компания начал создаваться в середине 1990-х годов при участии Владимира Потанина. Сейчас ему принадлежит 25% уставного капитала, еще 25% находится в собственности «Русала» Олега Дерипаски. «Норильский никель» широко представлен на мировых торговых площадках: Лондонской фондовой бирже, российских РТС, ММВБ, а также объединенной бирже Берлина и Бремена. В России деятельность компании сосредоточена главным образом в двух ключевых регионах – Красноярском крае, где с 1930-х годов находится основной комбинат и сырьевая база «Норильского никеля», и Мурманской области.

В зарубежной экспансии для «Норильского никеля» также не характерна широкая география. С 2003 г., когда компания вышла на внешний рынок за счет покупки производителя платины и палладия «Стилутер Майнинг» (США), был совершен лишь ряд сделок. Сейчас предприятия «Норильского никеля» располагаются в Австралии, Ботсване, США, Финляндии, ЮАР и ряде других стран. Кроме того, у компании имеются торговые компании в Великобритании, Китае и Швейцарии.

**№10 – «ВымпелКом» (Группа компаний «ВымпелКом» – Открытое акционерное общество «Вымпел-Коммуникации» и его дочерние и зависимые общества)**

<http://about.beeline.ru>

«ВымпелКом» – одна из ведущих российских компаний в сфере мобильной связи, контролирующая четверть национального рынка. «ВымпелКом» предоставляет услуги голосовой связи и передачи данных под торговой маркой «Билайн» на основе широкого спектра технологий беспроводной и фиксированной связи, а также широкополосного доступа в Интернет. Компания была основана в 1992 г. инженером, доктором наук Дмитрием Зиминим. «ВымпелКом» стал первой российской компанией, прошедшей листинг на Нью-Йоркской фондовой бирже (АДР фирмы были размещены в ноябре 1996 г.). Кроме того, акции фирмы торгуются на РТС. Новый этап в истории развития компании начался с приобретением крупных пакетов акций норвежской «Теленор» (в 1998 г.) и российской «Альфа Групп» (в 2001 г.). В настоящее время они владеют соответственно 29,9% и 44% акций.

После того, как «ВымпелКом» завоевал значительные сегменты рынка мобильной связи по всей России, он начал свою зарубежную экспансию. Компании группы работают в Казахстане (с 2004 г., дочерняя фирма контролирует 43% национального рынка), Украине и Таджикистане (с 2005 г.), Узбекистане, Грузии и Армении (с 2006 г.), Вьетнаме и Камбодже (с 2008 г.).

**№11 – «Система» (ОАО АФК «Система»)**

<http://www.sistema.ru>

Акционерная финансовая корпорация «Система» – конгломерат, владеющий активами в телекоммуникационном и медийном бизнесе, высокотехнологичных отраслях промышленности, нефтедобыче и нефтепереработке, а также в отраслях, объединенных в бизнес-единице «потребительские активы» (туристический сектор, розничная торговля, страхование и т.д.). Структура принадлежащих АФК «Система» активов в основном сформировалась в 1993-1996 гг. Крупнейшая компания группы – «МТС». АФК «Сис-

тема» владеет 54% акций этого оператора мобильной связи, являющегося главным конкурентом группы компаний «ВымпелКом» и обеспечивающего свыше 3/5 оборота АФК «Система». Кроме того, АФК «Система» контролирует в телекоммуникационном сегменте компании «Комстар-ОТС» (53%), «Шиам» (74%) и «СММ» (100%). Основные компании в сфере хай-тек и производства телекоммуникационного оборудования – «Ситроникс» (АФК «Система» владеет 71% акций) и оборонно-промышленный концерн «РТИ Системы» (100% акций). Наиболее известная компания в составе других бизнес-единиц АФК «Система» – крупнейшее российское туристическое агентство «Интурист» (66% акций). АФК «Система» является единственным в России публичным холдингом – его акции торгуются на российских биржах РТС и ММВБ, а также на Лондонской фондовой бирже (с 2005 г.). Тем не менее основатель и председатель Совета директоров Владимир Евтушенков владеет 62,1% акций АФК «Система».

АФК «Система» начала свою зарубежную экспансию в 2002 г., когда «МТС» основала дочернюю структуру в Белоруссии, а «Ситроникс» установил контроль над «СТРОМ телеком» в Чехии. В настоящее время «МТС» имеет дочерние структуры в 5 странах СНГ – также на Украине (с 2003 г.), в Узбекистане (с 2004 г.), Туркмении (с 2005 г.) и Армении (с 2007 г.). «Ситроникс» тоже продолжил осуществлять зарубежные инвестиции и приобрел в 2004 г. 51% «Квазар-Микро» на Украине, а в 2006 г. 51% «Интраком Телеком» в Греции. В 2007 г. АФК «Система» запустила проект по развитию мобильной связи в Индии, став собственником акций «Шиам Телелинк». Компания «Комстар-ОТС», контролирующая традиционную телефонную связь в Москве, имеет дочерние структуры в Интернет-сегментах на Украине и в Армении (с 2006 г.). В 2008 г. «РТИ Системы» и «Интурист» также осуществили значительные приобретения за рубежом (соответственно в Австрии и Турции).

#### **№12 – «ТМК» (ОАО «ТМК» и его дочерние предприятия)**

<http://www.tmkgroup.ru>

«ТМК» является компанией черной металлургии, специализирующейся на производстве труб и различной трубной продукции. Она занимает стабильные позиции в своем секторе как в мире, так и в России. По объемам выпуска на рынке стальных труб компания сохраняет 2-е место в мире. Ее доля на российском рынке превышает 27%. Главным владельцем «ТМК», основанной только в 2001 г., является Дмитрий Пумпянский, которому принадлежит около 75% акционерного капитала. Часть акций котируется на традиционных для российских компаний РТС и ММВБ, а также Лондонской фондовой бирже. Ключевые российские заводы «ТМК» расположены в Свердловской, Волгоградской и Ростовской областях и были построены в период Российской империи или СССР.

В приобретении зарубежных активов компания «ТМК» неактивна, хотя впервые вышла за пределы России еще в начале 2000-х годов. В число ее нынешних предприятий за рубежом входят главным образом производители трубной продукции и сбытовые подразделения. В качестве ключевой покупки выделяется американская трубная компания «ИПСКО», которая вошла в состав «ТМК» в 2008 г. Сейчас основные предприятия компании расположены в Румынии (с 2002 г.), США и Казахстане (с 2008 г.).

#### **№13 – «Мечел» (ОАО «Мечел» и его дочерние предприятия)**

<http://www.mechel.ru>

Основной выпускаемой «Мечелом» продукцией является чугун, сталь, прокат, метизы. Однако за рамками черной металлургии компания добывает уголь, железную руду, производит никель, владеет электроэнергетическими активами. Доля «Мечела» в российском производстве стали сохраняется на уровне 8-10%, коксующего угля – свыше 20%. Созданная в начале 2000-х годов компания остается во владении Игоря Зюзина (он контролирует 66,76% акционерного капитала). При этом акции «Мечела» котируются

на Нью-Йоркской фондовой бирже, РТС и ММВБ. Ключевыми предприятиями в России являются металлургический комбинат, расположенный в Челябинской области (начал выпускать продукцию в 1943 г.), и угледобывающие предприятия Кемеровской области. Однако география бизнеса в целом обширна: от Республики Саха (Якутия) до Карелии.

Зарубежная экспансия «Мечела» началась в 2002 г. и до сих пор ограничивается исключительно территорией ЕС и СНГ. Основные зарубежные предприятия компании расположены в Румынии (4 металлургических завода), Литве (металлургическое предприятие, с 2003 г.), Болгарии (49% акций электростанции, с 2007 г.) и Казахстане (добыча хромовых и никелевых руд, с 2008 г.).

#### **№14 – «Зарубежнефть» (ОАО «Зарубежнефть» и его дочерние предприятия)**

<http://www.nestro.ru>

«Зарубежнефть» – старейшая российская нефтегазовая компания, имеющая большой опыт внешнеэкономической деятельности в различных регионах мира. Она была основана в 1967 г. при Миннефтепроме СССР. В 2004 г. «Зарубежнефть» была преобразована в ОАО «Зарубежнефть» с сохранением 100% акций в федеральной собственности. С момента своего образования «Зарубежнефть» занимается разработкой и реализацией проектов комплексной геологоразведки и освоения нефтяных месторождений за рубежом, строительством объектов нефтяной инфраструктуры, проведением работ в области повышения нефтеотдачи, а также поставками оборудования и материалов на нефтегазовые объекты Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии, Африки и Латинской Америки, в частности в Алжир, Вьетнам, Индию, Ирак, Иран, Йемен, Ливию, Сирию и Кубу. Лишь недавно «Зарубежнефть» начала развивать дочерние структуры в самой России, которые задействованы в нефтяном бизнесе и сфере научных исследований.

Наиболее эффективным заграничным проектом «Зарубежнефти» стало совместное предприятие «Вьетсовпетро», созданное в 1981 г. на паритетных началах с вьетнамской нефтегазовой корпорацией «Петровьетнам» на основе межгосударственного соглашения. В октябре 2007 г. была окончательно завершена формальная передача в собственность «Зарубежнефти» российской доли участия в компании «Вьетсовпетро». Кроме того, «Зарубежнефть» реализует еще один совместный проект во Вьетнаме – с японским инвестором (с 2002 г.), является участником небольших проектов в Казахстане и Туркмении (с 2001 г.). В 2007 г. «Зарубежнефть» приобрела два нефтеперерабатывающих завода и ряд АЗС в Боснии и Герцеговине и начала их радикальную реконструкцию.

#### **№15 – «ИНТЕР РАО ЕЭС» (ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» и его дочерние общества)**

<http://www.interrao.ru>

«ИНТЕР РАО ЕЭС» – динамично растущий производитель электроэнергии. Он был основан в 1997 г. как закрытое акционерное общество в рамках структуры «РАО ЕЭС России». В 2001 г. «ИНТЕР РАО ЕЭС» запустил реализацию проектов по торговле на зарубежных рынках электроэнергией, произведенной за пределами России. В 2002 г. компания начала экспорт электроэнергии из России, а также обзавелась собственным ее производством в России. В 2003 г. 40% акций фирмы приобрел «Концерн Росэнергоатом», в результате чего компания «ИНТЕР РАО ЕЭС» стала объединенным оператором экспорта и импорта двух крупнейших производителей электроэнергии в стране. В ходе современной реформы российской электроэнергетики компания «ИНТЕР РАО ЕЭС» была объединена в 2007 г. с Сочинской ТЭЦ и некоторыми другими производителями электроэнергии в различных российских регионах. До апреля 2008 г. новая компания называлась «Сочинская ТЭЦ». Новое открытое акционерное общество прошло листинг на РТС и ММВБ, однако до сих пор находится под государственным контролем, поскольку компании «Росатом», «Энергоатом» и «Газпром» владеют 66,3% ее акций.

Активная зарубежная экспансия «ИНТЕР РАО ЕЭС» началась с покупки в 2003 г. активов в электроэнергетике Грузии и Армении. В 2004 г. ее дочерняя торговая компания стала одним из основных предприятий в Финляндии. В 2005 г. «ИНТЕР РАО ЕЭС» установила контроль над электростанциями в Молдавии и Казахстане, а также приступила к достройке электростанции в Таджикистане и вышла на рынок Турции. В 2007 г. компания приобрела дистрибьютора электроэнергии в Литве.

**№16 – «Кокс» (ОАО «Кокс» и его дочерние общества – ООО «Управляющая компания «Промышленно-металлургический холдинг»)**

<http://kokc.kem.ru> и <http://www.metholding.ru>

«Кокс» специализируется на производстве традиционной продукции черной металлургии (чугун, сталь), а также добыче угля и производстве никеля. ОАО «Кокс» – головное предприятие «Промышленно-металлургического холдинга», основанного в 2000-е годы (хотя сам завод построен в 1924 г.). Акции компании котируются на российских РТС и ММВБ. Однако Борис Зубицкий и его сыновья владеют 93,7% акций. В России ключевыми предприятиями «Кокса» являются заводы, расположенные в Кемеровской и Тульской областях. Мощности, выпускающие продукцию цветной металлургии, размещаются на Урале.

Покупку зарубежных активов «Кокс» начал только в предкризисный 2007 год. В настоящее время основными активами компании за рубежом являются его заводы в Словении, выпускающие сталь и стальную продукцию.

**№17 – «ЕвроХим» (Группа «ЕвроХим» – ОАО «Минерально-Химическая Компания «ЕвроХим» и его дочерние компании)**

<http://www.eurochem.ru>

«ЕвроХим» – крупнейший в России производитель минеральных удобрений. Он входит в тройку европейских и десятку мировых лидеров в этой отрасли. Более того, это единственная химическая компания в России, которая интегрировала добывающие и обрабатывающие производства, логистику и сбыт в различных регионах. Заводы компании «ЕвроХим» расположены в Ставропольском и Краснодарском краях, Тульской, Мурманской и Ленинградской областях. В рамках «ЕвроХима» несколько ведущих производителей азотных и фосфорных удобрений были консолидированы Группой МДМ в 2001 г. После ее распада один из ее членов Андрей Мельниченко стал основным собственником «ЕвроХима». В настоящее время кипрский «МСС Холдинг Лтд.» (Мельниченко владеет 95%) является собственником 99,99% акций компании «ЕвроХим».

Крупнейшее зарубежное предприятие компании «ЕвроХим» – «Лифоса». Компания купила 94,8% акций этого ведущего литовского производителя фосфорных удобрений в 2005 г. Кроме того, «ЕвроХим» владеет несколькими зарубежными торговыми и сервисными компаниями. В 2008 г. он также приобрел 56,3% акций производственной фирмы в Казахстане.

**№18 – «АЛРОСА» (Акционерная компания «АЛРОСА» (закрытое акционерное общество) и его дочерние общества)**

<http://alrosa.ru>

«АЛРОСА» является крупнейшей компанией России, специализирующейся на добыче и обработке алмазов. Она добывает около 95% российских алмазов. Ее доля на мировом рынке составляет 20% (или 25% в стоимостном выражении). К основным владельцам компании относится государство: в федеральной собственности находится более 50%, в собственности региональной власти и местного самоуправления – 41%. «АЛРОСА» как акционерная компания, возникшая в начале 1990-х годов, не присутствует ни на одной из фондовых бирж. В России компания имеет очень узкую географию

бизнеса – ключевым регионом, где размещены основные производственные активы, является Республика Саха (Якутия).

На зарубежных рынках «АПРОСА» присутствует по сравнению с многими другими компаниями давно – с середины 1990-х годов. Однако это не обеспечило ее широкой географии. Единственные мощности по добыче алмазов располагаются в Анголе. Кроме того, компания имеет торговые структуры в ведущих центрах алмазного бизнеса, прежде всего в Антверпене (Бельгия).

**№19 – «ОМЗ» (Открытое акционерное общество «Объединенные машиностроительные заводы» (Группа Уралмаш-Ижора) и его дочерние общества)**

<http://www.omz.ru>

«ОМЗ» – крупнейшая компания тяжелого машиностроения в России. Она специализируется на разработке, производстве, продаже и обслуживании машин и оборудования для атомной энергетики, нефтегазовой и горнодобывающей промышленности, а также выпускает специальные стали и оборудование для других отраслей. Компания основана в 1996 г. в Екатеринбурге, где она установила контроль над знаменитым заводом «Уралмаш», построенным в 1930-е годы. В 1999 г. частью компании стали Ижорские заводы, вследствие чего фирма была переименована в «Объединенные машиностроительные заводы» (Группа Уралмаш-Ижора) (ОМЗ). Акции «ОМЗ» торгуются на российских биржах РТС и ММВБ, а также в форме депозитарных расписок на Лондонской, Нью-Йоркской и некоторых германских фондовых биржах. В 2006 г. основатель «ОМЗ» Каха Бендукидзе и его партнеры продали 42,2% акций и в настоящее время основным акционером является ЗАО «Форпост-Менеджмент» (44,4%), а де-факто «Газпромбанк».

Единственная зарубежная страна, где расположены производственные предприятия «ОМЗ» – Чехия. Компания приобрела «Шкода Стил» и «Шкода Ядерные Системы» в 2004 г. В 2008 г. к «ОМЗ» была присоединена фирма «ЧЕТЕНГ Инжиниринг».

**№20 – «ДВМП» (Открытое акционерное общество «Дальневосточное Морское Пароходство» и его дочерние компании)**

<http://www.fesco.ru>

«ДВМП» – крупнейшая российская частная интермодальная транспортная группа, обеспечивающая широкий спектр логистических решений путем объединения возможностей морских, железнодорожных и автомобильных перевозок и стивидорного обслуживания. Дальневосточное государственное морское пароходство было учреждено в 1935 г. на базе созданного еще в 1880 г. во Владивостоке агентства Добровольного флота («Доброфлот»). В 1990-е годы пароходство было приватизировано, а «ДВМП» превратилось в диверсифицированную транспортную группу под контролем (с 2002 г.) группы «Промышленные инвесторы» (Сергей Генералов и др.). С 2004 г. акции «ДВМП» котируются на РТС, а с 2008 г. – и на ММВБ.

Основная часть флота «ДВМП» зарегистрирована под «дешевыми» флагами Кипра, Маршалловых островов и некоторых других стран. В 1995 г. компания основала первое зарубежное агентство в Австралии. Затем фирма «ДВМП» организовала дочерние структуры в Сянгане (Гонконге) и Новой Зеландии (в 1997 г.), США (в 1999 г.) и Китае. Кроме того, ей принадлежит 49% акций производителя судовых красок в Сянгане (Гонконге), а также крупные пакеты акций транспортных фирм в Республике Корея и Узбекистане.



Institute of World Economy and  
International Relations (IMEMO)  
of Russian Academy of Sciences



## **Russian multinationals continue their outward expansion in spite of the global crisis\***

Report was presented on December 2, 2009

\* This report was prepared by an IMEMO team that was led by Prof. Alexey Kuznetsov, with Dr. Anna Chetverikova. It is based on a survey conducted in October – November, 2009. Research assistance was provided by Anna Gutnik, Sergei Khavronin, Ilya Darmanov, and Natalia Toganova.

## Ranking of 20 top Russian multinationals

The Institute of World Economy and International Relations (IMEMO) of the Russian Academy of Sciences, Moscow, and the Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC), a joint undertaking of the Columbia Law School and the Earth Institute at Columbia University in New York, are releasing the results of their survey of Russian outward investors today. The survey is part of a long-term study of the rapid global expansion of multinational enterprises (MNEs) from emerging markets. The present survey, conducted in 2009, covers the period 2006-2008.

Several years ago Russia became one of the leading outward foreign direct investors in the world. Foreign assets of Russian MNEs began to grow very rapidly and only China, including Hong Kong, could be compared to Russia. As the results of our survey show, Russian non-financial MNEs have remained significant actors of world economy in spite of the global crisis that began in 2007. The foreign assets of the 20 leading Russian MNEs were about USD 118 billion at the end of 2008 (table 1).

**Table 1. Ranking of 20 top Russian multinationals by their foreign assets, end of 2008 (USD million)**

Rank	Name	Main industries	Foreign assets
1	LUKOIL	Extraction of oil & gas / refined petroleum products and chemicals / petroleum products retail	23,577
2	Gazprom	Extraction of oil & gas / gas distribution / electricity production	21,408
3	Severstal	Iron & steel / mining of metal ores and coals	~ 12,198 <sup>a</sup>
4	Evraz	Iron & steel / mining of metal ores and coals	11,196
5	RENOVA	Conglomerate	~ 8,500 <sup>a</sup>
6	Basic Element	Conglomerate (non-ferrous metals dominate)	~ 6,200 <sup>a</sup>
7	Novolipetsk Steel (NLMK)	Iron & steel / mining of metal ores	4,985
8	Sovcomflot	Sea transport	~ 4,642 <sup>a</sup>
9	Norilsk Nickel	Non-ferrous metals / mining of metal ores	4,600
10	VimpelCom	Telecommunications	4,386
11	Sistema	Conglomerate (telecommunications dominate)	3,804
12	TMK	Metal tubes	2,361
13	Mechel	Iron & steel / mining of metal ores and coals / electricity production	2,315
14	Zarubezhneft	Extraction of oil / refined petroleum products	~ 1,900 <sup>a</sup>
15	INTER RAO UES	Electricity production and supply	1,374
16	Koks	Iron & steel / mining of metal ores and coals	1,073
17	Eurochem	Agrochemicals	1,015
18	ALROSA	Mining of diamonds / jewelry production and trade	860
19	OMZ (Uralsmash-Izhora Group)	Electric power machines / iron & steel	714
20	FESCO	Sea and railway transport	~ 707 <sup>a</sup>
<b>Total</b>			<b>117,815</b>

**Source:** IMEMO-VCC survey of Russian multinationals.

<sup>a</sup> The symbol '~' indicates that the amount is an estimate by the IMEMO team. In these cases, company reports did not provide an exact official figure and the companies themselves either did not respond to the survey or asked the team to use its own estimates.

Their foreign sales were USD 266 billion and they had more than 190,000 employees abroad. The top 20 list includes state-controlled firms as well as private ones, although private firms under oligarchs<sup>1</sup> control dominate. Resource-based MNEs form the clear majority, although there are a number of services firms as well. Successors of Soviet multinationals can be seen side by side with companies which began their internationalization only in the past few years. It is perhaps worth noting that, although the firms at the top of the list (LUKOIL and Gazprom) are much larger in asset size than most of the others, the list is nothing like as lopsided as some of the others published by the VCC this year. Only three of the 20 firms have less than USD 1 billion in foreign assets.

## Profile of the 20 firms on the list

- **Growth of foreign assets.** Despite a significant decrease in their total assets, the 20 listed Russian MNEs showed some growth in foreign assets even during the global crisis. Thus, although there was a 7% drop in these MNEs' *total* assets between 2007 and 2008, there was a 13% rise in their *foreign* assets over the same year (table 2). If one takes the period 2006-2008, the rise was far larger: 79%. (For details of foreign asset changes in individual companies, see annex table 6.)
- **Foreign sales expansion.** With rare exceptions, all Russian MNEs are large exporters. Export revenues usually supply the necessary finance for Russian investments abroad. At the same time, the turnover of new foreign subsidiaries increases the total volume of the foreign sales<sup>2</sup> of Russian MNEs. Moreover, in many cases, foreign direct investment (FDI) supports exports. The foreign sales of the 20 MNEs on the list increased by 58% between 2006 and 2008 to USD 266 billion, at a slightly higher rate than the growth of total sales (table 2).
- **Continued growth in foreign employment.** The 20 MNEs on the list had begun significant domestic staff reductions even before the peak of the crisis in 2009, but their foreign employment grew not only in 2007 but also in 2008. It should be noted that the employment statistics of Russian MNEs are less than transparent and that this is probably not an accident. Although Russian trade unions are weak, the government is most anxious about unemployment, especially during the economic crisis.
- **Development of transnationalization.** All components of the listed MNEs' *transnational index (TNI)* increased during 2007-2008. The aggregate TNI for these companies is 34%, which hides large variations among the components. Thus, while the share of foreign sales in total sales is 70%, the share of foreign assets in total assets is only 21% and the share of foreign employment in total employment is even lower at 11%. It is also important to note that several large Russian companies begin making their first outward investment foray every year. As a result, almost all Russian large industrial and service companies will probably become multinationals in a short while.

<sup>1</sup> The chosen ways of privatization in Russia did not reduce a high level of monopolization in the Russian economy. A number of persons founded financial and industrial groups that came to control the principal Soviet industrial assets. These billionaires are usually both the main owners and the top managers of large companies within their conglomerates. Russians usually call such persons "oligarchs" on account of the special relations they established with the federal government in the 1990s.

<sup>2</sup> Foreign sales of Russian multinationals consist of exports from their Russian affiliates and total sales of their foreign affiliates (excluding their exports to Russia).

**Table 2. Overview of the 20 listed Russian MNEs, 2006-2008**

Variable	2006	2007	2008	% Change, 2006-2008
<b>Assets, USD billions</b>				
Foreign	66	104	118	+ 79%
Total	422	610	569	+ 35%
Share of foreign in total (%)	16%	17%	21%	
<b>Sales, USD billions</b>				
Foreign	168	214	266	+ 58%
Total	246	314	380	+ 54%
Share of foreign in total (%)	68%	68%	70%	
<b>Employment, millions</b>				
Foreign	0.11	0.17	0.19	+ 73%
Total	1.73	1.78	1.72	- 1%
Share of foreign in total (%)	6%	10%	11%	

**Source:** IMEMO-VCC survey of Russian multinationals.

- Distribution by industry.** Companies in the oil & gas, steel, and non-ferrous metals sectors control the majority of Russian foreign assets (annex figure 1). These industries represent the areas of Russian specialization in the world economy. However, many other Russian industries have also begun investing abroad. Companies in machinery, chemicals, electricity supply, transport, and telecommunication are also to be found on the list of the top 20. Many other MNEs, too small to make it on to the list, are to be found in such industries as retail, food, building materials, and paper.
- Types of Russian MNEs.** It would be a misleading simplification to divide Russian MNEs only into state and private companies, among other things because of some of the unusual features of privatization in the 1990s and the special problems of creating a competitive business environment in the Russian Federation. In reality, the situation is quite complex. Among state-controlled firms, one can find both effective and market-oriented companies and clumsy giants that could hardly function without state backing. Similarly, among privately owned firms, there are both dynamic business groups and rent-seeking empires of the oligarchs. Although nowadays it is mainly the classic MNEs that dominate among leading Russian multinationals, some companies with significant foreign assets do have features of other types. For example, Zarubezhneft and, in some aspects, Gazprom can be seen as successors of Soviet MNEs. There are a lot of questions around Gazprom, which bears the stigma of being the Kremlin's arm. Most of its foreign assets consist of current assets (as against fixed assets) because Gazprom is a large exporter of resources. It has also invested heavily in the development of new export and distribution infrastructure because some transit countries in Eastern Europe are unreliable partners. Then there are companies which exploit transnational economic ties within the old Soviet area – INTER RAO UES and perhaps Eurochem. Sovcomflot and FESCO, with their fleets in Cyprus and some other countries that offer flags of convenience, have some of the features of pseudo-MNEs. The steel firms Severstal, Evraz and NLMK prefer to invest in the most developed markets but nobody knows exactly whether they have assets-seeking strategies and intend to transfer new technologies into their Russian enterprises, or whether their investment is only a new form of legal 'capital flight'.
- Drivers.** The motives of Russian outward investment also vary significantly. The typical outward FDI motives of Russian MNEs are the search for markets and resources. Their investment can also be strategic-assets-seeking but it is rarely efficiency-seeking.

Sometimes, it is driven as well by image-building or insurance motives. Illustrations of various FDI motives can be seen in top Russian outward deals (see annex table 3). For example, Norilsk Nickel and ALROSA have been trying to broaden their resource bases, while LUKOIL, VimpelCom and Sistema have been trying to strengthen their positions in foreign markets, and RENOVA trying to acquire modern foreign technologies for use in Russia.

- **Capital markets.** The shares of only six companies from the top 20 list are not listed on any stock exchange. The most popular stock exchanges are the Russian RTS and MICEX, but shares or ADR / GDR of some Russian multinationals can be bought also on the LSE (nine companies), the FSE or other German stock exchanges (four companies) and the NYSE (VimpelCom and Mechel) – see annex table 2.
- **Localization.** Almost all companies on the list have either their head office or their second principal office in Moscow. However, several head offices are situated in other cities and towns, viz., Cherepovets in the Vologda Region (Severstal), Lipetsk (NLMK), St. Petersburg (Sovcomflot), Kemerovo (Koks), Mirny in the Republic of Sakha (ALROSA) and Vladivostok (FESCO) – see annex figure 2. Some companies have their head offices in the Russian capital but they are not registered formally in Moscow (for example, Norilsk Nickel in Dudinka in the north of Krasnoyarsk Krai and Evraz in Luxembourg, i.e. abroad).
- **Local management.** In all 20 companies, the CEO is a Russian citizen. Moreover, there are no foreigners among top managers in several Russian MNEs. Foreigners have a majority on the board only of VimpelCom, while their share is 50% on the boards of Severstal and Eurochem. Several companies have no foreigners on their board (annex table 2).
- **Acquisitions versus greenfield projects.** The rapid growth of Russian assets abroad is powered mainly by cross-border acquisitions of large companies in steel and non-ferrous metal industries. There are some significant greenfield projects but brownfield investments are more popular. Russian companies usually take over cheap old plants or new service companies and then make huge investments in their development – see annex tables 3 and 4.
- **The geography of Russian MNEs.** Nowadays some Russian MNEs have affiliates almost all over the world. For example, the largest Russian multinational LUKOIL has subsidiaries in the main industries of its specialization in 35 countries, as well as some service and financial affiliates in several additional countries. Nevertheless, the effects of neighbourhood and cultural ties are still evident in the geographical distribution of Russian assets abroad. For instance, the foreign production of Koks is concentrated in Slovenia, while OMZ owns foreign plants only in the Czech Republic. At the end of 2008, Russian MNEs on the list had 49% of their foreign assets in Western and Central Europe. The share of the CIS was 23% and the share of North America was 17% (annex figure 3 and annex table 5). As far as other regions are concerned, Russian investors still seem wary – for example, of Latin America, which is seen as a far-away underdeveloped region, with institutional barriers such as the lack of bilateral double taxation and investment treaties. Many African countries are also *terra incognita* for Russian multinationals, although Angola is the main field of ALROSA's foreign expansion while non-ferrous metal producers have subsidiaries in parts of West Africa and Southern Africa. India has already attracted Sistema, while China has received small investments from a few companies (see annex box 1).

## The big picture

The investment expansion of Russian companies dates from the beginning of the twentieth century, mainly in satellites of the Russian empire (for instance, in Persia) but some affiliates were founded in Western countries. For example, the oldest Russian company abroad is the Moscow Narodny Bank in London (nowadays VTB Capital plc.). It was in 1919 as a successor to a bank of Russian cooperators, established in 1912, and then this bank became a subsidiary of Vneshtorgbank (see box 1). After the Bolshevik Revolution of 1917, the internationalization of Russian business came to an abrupt end. Only a few Soviet multinationals appeared, given the absence of a market economy, ideological barriers at home and political barriers abroad. There were several service companies (mainly in developed countries) which supported Soviet exports and several mining enterprises (especially in Vietnam and Mongolia). Despite terrible social consequences (collectivization of rural society, political repressions and so on), the industrial power of the Soviet Union grew significantly and new competitive advantages appeared. According to recent estimates by IMEMO, GDP per capita in the Russian Soviet Federal Socialist Republic, in purchasing power parity terms, was USD 13,000 in 1990 (in 2005 dollars), which was about 40% of the US level and just over 50% of German, Italian or French levels. Thus there was a great latent capacity for internationalization in the USSR.

In the 1990s Russian output fell substantially. However, after the difficult post-communist reforms the rapid growth of the Russian economy finally began. During the privatizations of the 1990s, large private industrial groups and conglomerates were established on the basis of famous Soviet giants in oil, steel, non-ferrous metals and some other industries. Some industries remained mainly under state control but also became more market-oriented. As a result, all competitive sectors of the Russian economy started internationalizing. In the 2000s, the major Russian exporters acquired the financial resources to narrow the large gap between Russia and other European countries in the level of outward FDI. In recent years, the majority of competitive Russian companies have become real MNEs (see annex table 1).

### Box 1. Russian transnational banks

Our report does not cover financial services. Moreover, the Russian banking sector is not globally competitive. Nevertheless, an internationalization process can be seen in the Russian financial sector as well. For example, all five leading banks (as well as some other Russian financial institutions) have foreign subsidiaries or affiliates in several countries:

1. Sberbank owns subsidiaries in Kazakhstan (since 2006) and Ukraine.
2. VTB (former Vneshtorgbank) works in 18 countries: the UK, France, Germany, Cyprus, Austria, Namibia, Angola, Ukraine, Georgia, Belarus, Armenia, Azerbaijan, Kazakhstan, Singapore, India, China, Vietnam and (since the beginning of 2009) the UAE. Banks in London (since 1919), Paris (since 1925), as well as in Germany, Cyprus and Austria originally belonged to Vneshtorgbank of the USSR, which was transformed into Vnesheconombank (VEB) in 1988.
3. Gazprombank has business in Belarus (since 1998), Armenia and Switzerland.
4. Alfa-bank has established banks and financial companies in the Netherlands (since 1994), USA, UK and Kazakhstan.
5. The Bank of Moscow has founded subsidiaries or taken over local banks in Belarus (since 2000), Ukraine, Latvia, Estonia and Serbia.

**Sources:** Banks' annual reports.

The specialization of Russian MNEs – with their focus on oil & gas, steel, and non-ferrous metals – is best explained by the history of Russian large-scale forced industrialization, which occurred mainly from the 1930s to the 1950s, and the lopsided nature of scientific and technical progress in the Soviet Union, with its focus on defence-related activities. As a result, competitive industries are today mainly those related to natural resources and the development of military, nuclear and aerospace technology. The top 20 list has many examples of natural-resource-based companies. Finally, some other latent possibilities were realized in mass telecommunication in the 1990s, as a consequence of which VimpelCom and Sistema are among the top 20 Russian MNEs listed, as well as OMZ with its nuclear machinery plants. The possibilities of investment expansion for defence-related or aerospace activities are naturally limited. Nevertheless, there is the Military-Industrial Corporation NPO Mashinostroyeniya, which owns 49.5% of the joint venture BrahMos in India. Another example is the S.P. Korolev Rocket and Space Corporation Energia, which has its main foreign assets in California, Kazakhstan and launch sites in the Pacific Ocean. Although these assets are substantial, they are not large enough to bring these companies into the top 20 list, as well as the leading Russian MNE in traditional civil machinery Concern Tractor Plants (foreign assets of this company are USD 194 million).

The comparison of foreign assets with FDI data is difficult. For one thing, foreign assets can be financed from sources other than FDI; for another, FDI statistics can include not only FDI proper but also pseudo-FDI via offshore jurisdictions. Thus, in discussing Russian investment expansion, one needs to take separately into account both foreign assets data and FDI data, the latter of which can be found in the Central Bank's publications (see annex table 5). It can be seen that Russian FDI outflows in the second half of 2008 were smaller than in the first half of the year but there is clear growth in comparison with 2007. In 2009, the influence of the global crisis is stronger but FDI expansion continues, although at a slow pace.

Some additional comments on the country destinations for Russian outward FDI might be appropriate. Cyprus is the main offshore jurisdiction for Russian MNEs and its investment relations with Russia are strongly dependent on the whole situation in Russian and the world economy. The United Kingdom and Netherlands are also very popular for Russian pseudo-FDI, along with many other small offshore centers. The United States and Canada, on the other hand, have become the main recipients of real Russian FDI (especially from the steel industry), while Ukraine and Germany have become less important. In Belarus, Gazprom is the only significant Russian investor. India and the UAE are rather new areas for Russian business interests, while Uzbekistan and Armenia, as well as the Czech Republic and Bulgaria, are the best examples of the neighbourhood effect and the role of cultural ties in outward investment.

Finally, the global financial and economic crisis has not left Russian multinationals unaffected but the consequences have not been severe, as one can see by looking at outward FDI flows in annex figure 4. When it comes to outward stock, there was indeed a significant decline in 2008 (annex figure 5). But the main reason was a decline in asset prices; there were very few significant divestments. Moreover, during the first six months of 2009, for example, LUKOIL spent USD 1,565 million for acquisitions abroad and invested USD 661 million in the development of its foreign subsidiaries. In February, the company spent about USD 1,050 million for finishing the ISAB deal in Italy, while in April it made the second payment (USD 150 million) for almost 700 petroleum stations, some infrastructure items and a small plant in Turkey (the Akpet deal). In February, Gazprom became the owner of 51% of the equity in Serbian NIS with its two refineries (its investment was about USD 560 millions) and increased

its share in Beltransgas to 37.5% for USD 625 millions. On the other hand, the metal giants (especially Norilsk Nickel and Rusal from the conglomerate of Basic Element) suffered the first consequences of the global crisis, made some divestment or postponed their new deals in 2009. Severstal, NLMK, and some other steel companies, however, were more successful in their foreign expansion. The same is true of Russian MNEs in telecommunications, as VimpelCom and MTS (from the conglomerate Sistema) are expanding their business into new emerging markets in 2009. Thus, all in all, the global crisis has not been destructive for Russian multinationals.

**For further information please contact:**

**Institute of World Economy and International Relations (IMEMO) of Russian Academy of Sciences**

*Alexey Kuznetsov*  
Head, Center for European Studies  
7-499-128-09-91  
kuznetsov@imemo.ru

*Anna Chetverikova*  
Senior Researcher, Center for European Studies  
7-499-128-37-14  
chetverikova.anna@gmail.com

**Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC)**

*Karl P. Sauvant*  
Executive Director  
1-646-724-5600  
Karl.Sauvant@law.columbia.edu

*Vishwas P. Govitrikar*  
Global Coordinator, EMGP Project  
1-347-350-6935  
vpgovitrikar@gmail.com

**Emerging Markets Global Players (EMGP) Project**

The IMEMO ranking of Russian multinational enterprises was conducted in the framework of the Emerging Market Global Players (EMGP) Project, a collaborative effort led by the Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC). It brings together researchers on FDI from leading institutions in emerging markets to generate annual ranking lists of emerging market MNEs. For further information visit <http://www.vcc.columbia.edu>, or contact [vcc@law.columbia.edu](mailto:vcc@law.columbia.edu).

**Institute of World Economy and International Relations (IMEMO) of the Russian Academy of Sciences**

The Institute of World Economy and International Relations (IMEMO) was established in 1956 as a successor to the Institute of World Economy and Politics which had existed from 1925 to 1948. It is the leading Russian research center in the field of world development and one of the world's 50 leading think tanks, according to a special global survey of institutions focusing on public policy, economics, social issues, security and ecology. The Institute is a non-profit organization which acts within the Charter of the Russian Academy of Sciences. For many years, research carried out by IMEMO has served as a reliable basis for political decision-making. At the same time, IMEMO takes an independent and uncommitted position in its research. The Institute employs approximately 400 researchers, including several members of the Russian Academy of Sciences and more than 260 Professors and Ph.D.s. IMEMO has eleven research centers and several research departments, including the Center for Industrial and Investment Studies, the Center for European Studies, the Center for Research in Transitional Economies, et al. Since December 2006, the Institute has been directed by Academician and professor of economics Alexander Dynkin. For more information, see <http://www.imemo.ru>.

**Vale Columbia Center on Sustainable International Investment**

The Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC), headed by Dr. Karl P. Sauvant, is a joint undertaking of the Columbia Law School and The Earth Institute at Columbia University. It seeks to be a leader on issues related to FDI in the global economy, paying special attention to the sustainability dimension of this investment. VCC focuses on the analysis and teaching of the implications of FDI for public policy and international investment law. Its objectives are to analyze important, topical and policy-oriented issues related to FDI, develop and disseminate practical approaches and solutions, and provide students with a challenging learning environment. For more information, see <http://www.vcc.columbia.edu>.

## Annex 1. Tables and figures

**Annex table 1. Ranking of the 20 Russian MNEs listed, key variables, 2008**  
(USD million and thousands of employees)

Rank	Company	Assets		Sales		Employment		TNI
		total	foreign	total	foreign	total	foreign	
1	LUKOIL	71,461	23,577	107,680	87,677	152.5	23.0	32
2	Gazprom	284,047	21,408	123,150	79,412	376.3	~ 8.0 <sup>a</sup>	25
3	Severstal	22,480	~ 12,198 <sup>a</sup>	22,393	13,514	92.0	~ 14.0 <sup>a</sup>	43
4	Evrast	19,448	11,196	20,380	12,805	134.0	29.5	47
5	RENOVA	~ 20,000 <sup>a</sup>	~ 8,500 <sup>a</sup>	~ 17,000 <sup>a</sup>	9,150	~ 100.0 <sup>a</sup>	31.2	n.a.
6	Basic Element	~ 20,000 <sup>a</sup>	~ 6,200 <sup>a</sup>	21,400	n.a.	~ 300.0 <sup>a</sup>	n.a.	n.a.
7	NLMK	14,065	4,985	11,699	7,138	70.1	5.9	35
8	Sovcomflot	5,727	~ 4,642 <sup>a</sup>	1,634	n.a.	5.0	~ 1.0 <sup>a</sup>	n.a.
9	Norilsk Nickel	20,823	4,600	13,980	10,355	88.0	3.9	34
10	VimpelCom	16,760	4,386	6,115	1,520	38.4	10.3	26
11	Sistema	29,159	3,804	16,671	3,983	80	11.0	17
12	TMK	7,071	2,361	5,690	2,302	48.5	4.1	27
13	Mechel	12,010	2,315	9,951	4,609	83.1	7.9	25
14	Zarubezhneft	2,433	~ 1,900 <sup>a</sup>	774	n.a.	2.6	0.7	n.a.
15	INTER RAO UES	3,467	1,374	2,358	1,594	~ 15.0 <sup>a</sup>	~ 13.0 <sup>a</sup>	65
16	Koks	2,817	1,073	2,609	2,091	24.6	3.5	44
17	Eurochem	4,162	1,015	3,818	3,168	21.5	1.1	37
18	ALROSA	9,553	860	3,100	1,472	38.1	3.1	22
19	OMZ	1,275	714	1,175	588	16.5	1.1	38
20	FESCO	2,164	~ 707 <sup>a</sup>	1,247	75	10.1	~ 1.0 <sup>a</sup>	16

**Source:** IMEMO-VCC survey of Russian multinationals.

<sup>a</sup> The symbol '~' indicates that the amount is an estimate by the IMEMO team.

Annex table 2. Supplementary indicators of Russian MNEs

Company	Stock exchanges (shares, ADR and GDR)	Foreigners of board, 31.12.2008	CEO nationality	Government control	Number of countries with foreign affiliates in main industries of specialization
LUKOIL	RTS, MICEX, LSE, FSE & other German exchanges	20%	RUS	–	35
Gazprom	MICEX, LSE + RTS, IXSP, FSE	10%	RUS	50.002 %	22 (without Wintershall AG)
Severstal	RTS, MICEX, LSE	50%	RUS	–	11
Evrast	LSE	40%	RUS	–	6
RENOVA	–	–	RUS	–	5
Basic Element	–	n.a.	RUS	–	19
NLMK	RTS, MICEX, LSE	33%	RUS	–	6
Sovcomflot	–	14%	RUS	100%	4
Norilsk Nickel	RTS, MICEX, LSE, BBSE	15%	RUS	–	5
VimpelCom	RTS, NYSE	56%	RUS	–	8
Sistema	RTS, MICEX, LSE	30%	RUS	–	11
TMK	RTS, MICEX, LSE	30%	RUS	–	3
Mechel	RTS, MICEX, NYSE	22%	RUS	–	4
Zarubezhneft	–	–	RUS	100%	4
INTER RAO UES	RTS, MICEX	–	RUS	66.3%	7
Koks	RTS, MICEX	–	RUS	–	1
Eurochem	–	50%	RUS	–	2
ALROSA	–	–	RUS	91.9% (federal: 50.9%)	3
OMZ	RTS, MICEX, LSE, BBSE & other German exchanges	11%	RUS	–	1
FESCO	RTS, MICEX	22%	RUS	–	10

Source: IMEMO-VCC survey of Russian multinationals.

Annex table 3. Top Russian outward acquisitions, 2006-2008

Rank	End of acquisition	Acquirer name	Target name	Target industry	Target country	Real payment and deal value, USD million <sup>a</sup>	% of shares
1	2007, June & Aug.	Norilsk Nickel	LionOre Mining	Mining of ores	Australia, Botswana, S. Africa	<b>5,865</b>	100
2	2008, June	Evraz	IPSCO Inc.	Iron & steel	Canada (US part was resold to TMK)	<b>4,250</b> (2,450 in Canada, the rest was resold to TMK till 2009, Jan.)	100
3	2007, Jan.	Evraz	Oregon Steel Mills	Iron & steel	USA	<b>2,276</b>	100
4	2008, April & Sept.	Evraz	Palmrose	Iron & steel, coke and mining of ores	Ukraine	<b>2,108</b>	100
5	2006, July (first payment)	RENOVA	Oerlikon	High-tech	Switzerland	<b>More than 1,500</b> (from stock exchange)	44.7
6	2008, Oct.	Mechel	Oriel Resources	Mining of ores	UK	<b>1,440</b> (assets in Kazakhstan and Russia)	100
7	2007, June & 2008, Feb.	Gazprom	Beltransgas	Gas transportation	Belarus	<b>1,250</b> The total for 50% will reach USD 2,500 million in 2010	25
8	2007, Dec.	Gazprom	Wintershall Gas GmbH	Gas supply	Germany	<b>1,218</b> (change of assets with BASF)	15
			Wintershall AG	Gas production			49
9	2008, Aug.	Severstal	Esmark	Iron & steel	USA	<b>978</b>	100
10	2008, Nov.	Severstal	PBS Coals	Mining of coal	USA	<b>877</b>	100
11	2006, Dec.	NLMK	Steel Invest and Finance	Iron & steel	Italy, USA, France, Belgium	<b>805</b>	50
12	2008, May	Severstal	Sparrows Point	Iron & steel	USA	<b>770</b> (originally 818)	100
13	2008, Dec.	LUKOIL	ISAB	Oil refinery	Italy	<b>762</b> (1 <sup>st</sup> payment) The whole sum of 1,811 was paid in 2009	49
14	2007, Oct.	RENOVA	Sulzer	Machinery	Switzerland	<b>720</b>	31.2
15	2007, March	RENOVA	Energetic Source	Electricity	Italy	<b>700</b>	80
16	2008, March	LUKOIL	SNG Holdings	Gas production	Uzbekistan	<b>578</b>	100
17	2006, Nov. & 2007, Apr.	Vimpel-Com	ArmenTel	Telecommunications	Armenia	<b>501</b>	100
18	2008, July	Severstal	WCI Steel	Iron & steel	USA	<b>443</b>	100
19	2007, June	LUKOIL	376 stations of Conoco-Phillips	Petroleum marketing	Seven European countries	<b>442</b>	100
20	2008, Jan.	Evraz	Claymont Steel	Iron & steel	USA	<b>420</b>	100
<b>Total</b>						<b>27,900 (approximate)</b>	

**Sources:** M&A Journal Database (<http://www.ma-journal.ru>) and information from annual and financial reports of companies.

<sup>a</sup>Without acquisitions of 30% Strabag's shares (USD 1 700 million) and 18% Magna's shares (USD 1 500 million) by Basic Element, because in 2007 borrowed means were used and both stakes were sold during the crisis.

**Annex table 4. Major recent Russian outward greenfield and brownfield<sup>a</sup> investments**

Years	Company	Country	Value at the end of 2008, USD million	Project
2007-2015	Sistema	India	367 (including 103 for first 51% of shares) + guarantees (additional 520)  (~ 5,500 total planned) <sup>b</sup>	Development of mobile communications in India within former Shyam Telelink
2004-2009	INTER RAO UES & Russian Government	Tajikistan	More than 500	Construction of Sangtudin-1 hydroelectric power station
2005-2007	Severstal	USA	462	Construction of steel plant SeverCorr in Columbus
2007-2010	Magnitogorsk Iron & Steel Works	Turkey	More than 200  (~ 550 – 1,100 total planned) <sup>b</sup>	Construction of two steel works and infrastructure by joint company MMK Atakaş (first objects were ready in 2008)
Since 2002	Sistema	Belarus	237 (including 161 in 2006-2008)	New mobile company MTS-Belarus, where Sistema has 49% of equity
Since 2004	LUKOIL	Saudi Arabia	227	Exploration of gas fields (control over 80% of LUKSAR). Investments can be significantly increased for gas production
Since 2005	ALROSA	Angola	209	LUO-project for mining of diamonds (ALROSA has 45%)
2005-2011	Gazprom	Austria	More than 100  (~ 350 total planned) <sup>b</sup>	Construction of 2 blocs of gas-holder Heidach (first one was ready in 2007)
2006-2010	Metalloinvest	UAE	~ 100 <sup>b</sup>  (160 – 200 total planned)	Construction of steel plant Hamriyah Steel
Since 2002	LUKOIL	Colombia	98	Exploration of Kondor oil fields

**Sources:** Press releases, and annual and financial reports of companies.

<sup>a</sup> The first two projects are cases of a kind of brownfield FDI that is a wide-spread phenomenon in emerging markets, in which a multinational buys a weak local company (or a part of it) to receive an entry ticket to the local market and then begins to build what is in effect a new plant. Thus, in the first project in the table, Sistema took over an Indian company that did not have a mobile network and began to build one. All projects in the table other than the first two are classic greenfield FDI.

<sup>b</sup> The symbol ‘~’ indicates that the amount is an estimate by the IMEMO team.

**Annex table 5. Destinations of non-financial FDI outflows from Russia (USD million)**

Rank	Destination	Jan.– June 2007	July – Dec. 2007	Jan.– June 2008	July – Dec. 2008	2007 – 2008
1	Cyprus	10,775	3,856	7,836	- 409	22,058
2	Netherlands	9,170	3,332	1,234	1,384	15,120
3	USA	330	644	6,307	1,369	8,650
4	UK	1,100	1,354	4,502	970	7,926
5	Canada	13	168	57	6,667	6,905
6	Bermuda	1,049	1,639	1,927	2,141	6,756
7	Switzerland	404	1,001	1,155	1,305	3,865
8	Luxembourg	516	- 19	1,365	1,235	3,097
9	Ukraine	491	1,111	530	234	2,366
10	Germany	253	420	944	457	2,074
11	Gibraltar	309	578	419	538	1,844
12	Belarus	707	58	708	- 37	1,436
13	UAE	44	857	126	114	1,141
14	Uzbekistan	307	47	201	186	741
15	Spain	92	167	202	256	717
16	Cayman Islands	25	28	- 47	647	653
17	Czech Republic	76	172	177	141	566
18	Bulgaria	58	110	164	224	556
19	Armenia	101	168	38	240	547
20	Ireland	147	80	149	143	519
21	Austria	87	143	92	161	483
22	France	115	143	85	132	475
23	Turkey	32	151	147	125	455
24	Hungary	15	- 27	450	12	450
25	India	0	13	443	- 43	413
<b>Top 25</b>		<b>26,216</b>	<b>16,194</b>	<b>29,211</b>	<b>18,192</b>	<b>89,813</b>
<b>Total</b>		<b>27,462</b>	<b>17,749</b>	<b>31,190</b>	<b>19,550</b>	<b>95,951</b>

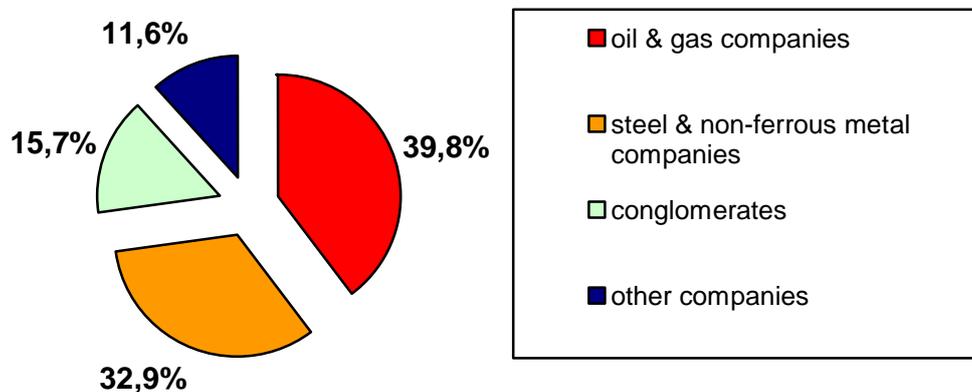
**Source:** Central Bank of Russia.

**Annex table 6. Development of Russian companies' internationalization**

Rank	Company	Foreign assets, USD million			Share of foreign assets in total assets, %		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008
1	LUKOIL	18,921	20,805	23,577	39.2	34.9	33.0
2	Gazprom	15,452	16,769	21,408	6.8	5.4	7.5
3	Severstal	5,252	6,411	12,198	34.4	36.4	54.3
4	Evraz	2,836	9,824	11,196	33.3	52.7	57.6
5	RENOVA	n.a.	8,700	8,500	n.a.	35.1	n.a.
6	Basic Element	4,600	8,300	6,200	20.0	18.4	n.a.
7	NLMK	909	1,594	4,985	10.4	12.2	35.4
8	Sovcomflot	3,646	4,214	4,642	79.3	79.9	81.1
9	Norilsk Nickel	3,855	12,843	4,600	23.7	36.0	22.1
10	VimpelCom	2,124	3,067	4,386	24.5	28.0	26.2
11	Sistema	2,290	3,572	3,804	11.3	12.6	13.0
12	TMK	490	606	2,361	13.8	13.0	33.4
13	Mechel	116	207	2,315	2.6	2.2	19.3
14	Zarubezhneft	n.a.	1,800	1,900	n.a.	79.1	78.1
15	INTER RAO UES	1,116	1,284	1,374	67.2	40.6	39.6
16	Koks	12	1,013	1,073	0.9	32.6	38.1
17	Eurochem	453	902	1,015	24.5	34.1	24.4
18	ALROSA	879	863	860	10.9	8.8	9.0
19	OMZ	354	554	714	35.2	44.3	56.0
20	FESCO	701	687	707	61.7	33.8	32.7

**Source:** IMEMO-VCC survey of Russian multinationals.

**Annex figure 1. Breakdown of foreign assets of Russian MNEs listed, by main industry, 2008**



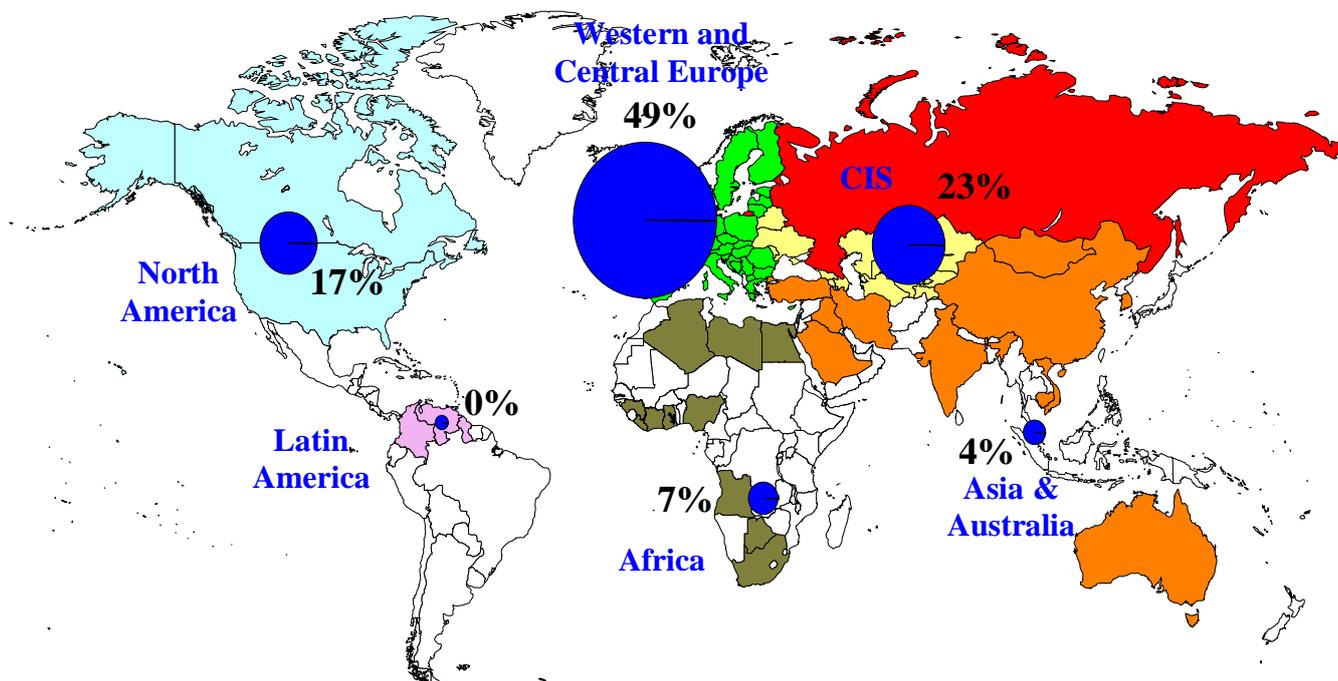
Source: IMEMO-VCC survey of Russian multinationals.

**Annex figure 2. Head office locations of Russian MNEs listed, 2008**



Source: IMEMO-VCC survey of Russian multinationals.

**Annex figure 3. Geographical distribution of foreign assets of Russian MNEs listed, 2008**



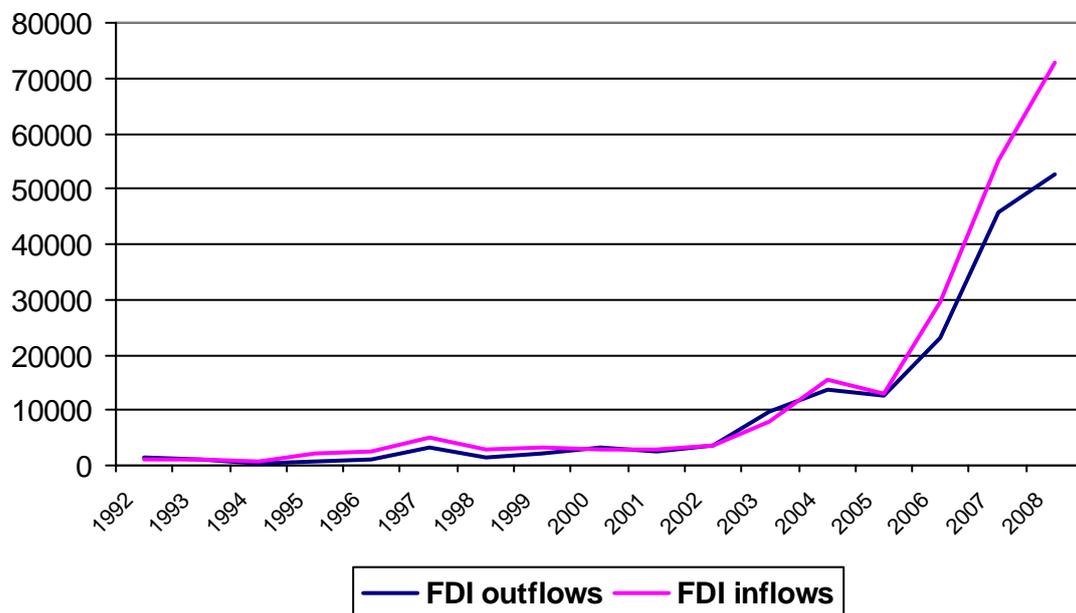
**Source:** IMEMO-VCC survey of Russian multinationals.

**Annex box 1. Acron as the leader of Russian weak expansion in China**

Although China is popular among many foreign investors, Russian multinationals are cautious in expanding their business into Russia's largest eastern neighbour. Only a few companies from the top list of Russian MNEs have at least trade subsidiaries in China. There are only two industrial enterprises: Rusal from the Basic Element conglomerate controls Shanxi RUSAL Cathode (since 2006) and FESCO has 49% of the equity in International Paint (East Russia) Limited in Hong Kong. However, the largest Russian plant in China belongs to a company not on the top 20 list. It is Acron from Veliky Novgorod (<http://www.acron.ru/eng>), which specializes in mineral fertilizer production. In 2008, its total foreign assets were USD 332 million, which would give it the 21<sup>st</sup> or 22<sup>nd</sup> place among Russian MNEs. Because of its too huge agriculture sector, China became one of the main markets for Acron and received USD 211 million in foreign assets. In 2002, Acron acquired control over the Hogri Acron factory in Shandong province. Today, Acron owns 50.5% of this producer of complex fertilizers and methanol, and has over 3,000 employees. Acron also has trade subsidiaries in China as well as in some other countries. The other assets of Acron are concentrated in Estonian export terminals and a Canadian mining project.

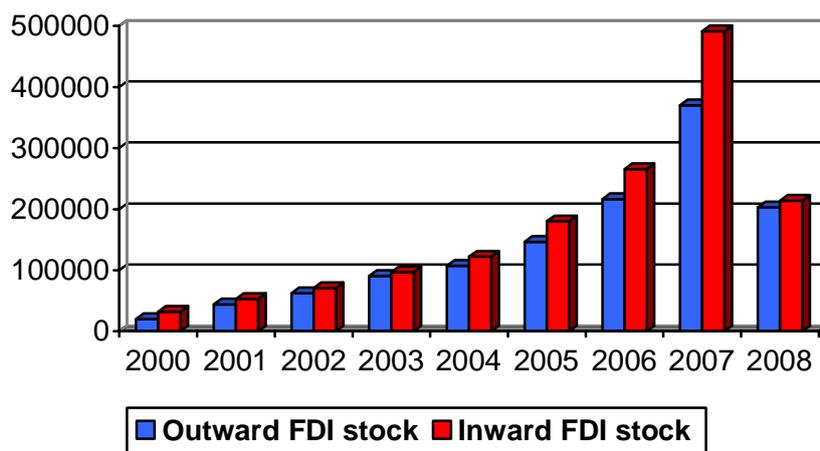
**Source:** IMEMO-VCC survey of Russian multinationals.

**Annex figure 4. Russian FDI inflows and outflows, 1992-2008 (USD millions)**



Source: Central Bank of Russia.

**Annex figure 5. Russian outward and inward FDI stock, 2000-2008 (USD millions)**



Source: Central Bank of Russia.

## Annex 2. Corporate profiles of the top 20

### No.1 – LUKOIL

<http://www.lukoil.com>

LUKOIL is the largest Russian private oil company. The main activities of the company are the exploration and production of oil & gas, the production of petroleum products and petrochemicals, and the marketing of these outputs. LUKOIL has around 1.1% of global oil reserves and 2.3% of global production. A state-owned oil concern "LangepasUraiKogalymneft" (LUKOIL) was set up by the resolution of the USSR Council of Ministers No.18 of November 25, 1991. After a few years the company was privatized. Its main shareholders are LUKOIL's President Vagit Alekperov (20.6%) and Vice-President Leonid Fedun (9.25%), and the US multinational company ConocoPhillips (20%). LUKOIL's shares blue chips stock on the Russian exchanges RTS and MICEX. At the same time LUKOIL's ADRs and GDRs are also traded in the United States and Europe. Most of the company's exploration and production activity is located in Russia. Its main resource base is in Western Siberia while its largest refineries are situated in Nizhny Novgorod, Perm and Volgograd. However most of LUKOIL's output is sold on the international market. This fact is behind the company's rapid internationalization.

LUKOIL began its investment expansion abroad in the middle of the 1990s. LUKOIL has acquired participating interests in the exploration of oil & gas fields or oil production in Azerbaijan (several projects since 1994), Egypt and Kazakhstan (several projects since 1995), Iraq (1997), Colombia (2002), Iran (2003), Saudi Arabia and Uzbekistan (2004), Venezuela (2005), Ivory Coast (2006) and Ghana (2007). In 1998, LUKOIL started its expansion in global refinery business with the acquisition of Petrotel in Romania. Then the company acquired and modernized refineries in Bulgaria and Ukraine (1999). Since 2008, LUKOIL has owned two refineries in Italy. It also has petrochemical plants abroad (in Ukrainian Kalush and Bulgarian Burgas, as well as small plants in Belarus and Finland). Nearly 70% of LUKOIL's 6,700 petroleum stations are located in 24 foreign countries, mainly in the United States (1,524 at the end of 2008), Turkey (777), Finland (456), Romania (319), Ukraine (285), Bulgaria (209), Serbia (184), Belgium (157), Lithuania (120) and Poland (106).

### No.2 – Gazprom

<http://www.gazprom.com>

Gazprom is the largest Russian company and one of the world's leading energy companies with around 18% of global gas production. The Gazprom Group is also the world's leader in natural gas reserves. Its major business lines are the exploration, production, transportation, storage, processing and marketing of hydrocarbons as well as the generation and marketing of heat and electric power. The Gazprom State Gas Concern was established in 1989 on the basis of the USSR Gas Industry Ministry. In 1993, the Concern laid the foundation for setting up the Gazprom Russian Joint Stock Company, which was renamed the Gazprom Open Joint Stock Company in 1998. Nowadays Gazprom's shares are traded on MICEX and other Russian stock exchanges, as well as on the LSE, NYSE and FSE in the form of GDRs and ADRs. The Russian state and state-owned companies control over 50% of Gazprom's share capital. The geography of the Group's business is vast. The key resource bases are situated in the Yamal Peninsula and other northern areas but Gazprom has gas production in many other Russian regions. It also holds a leading position in gas distribution all over the country and the gasification of Russia's regions is a major current target of the Group. Rather recently, Gazprom became a diversified energy company with its own oil production, oil and gas refineries, and electricity companies in many Russian regions. Nevertheless, gas exports remain very important to Gazprom.

Since the technological specifics of natural gas transport and distribution require significant investment in export infrastructure, Gazprom was forced to begin its expansion abroad in the early 1990s. Currently the Group's main foreign assets are concentrated in Germany, Ukraine, Poland, Belarus, the Baltic states and some other European countries. Gazprom has organized several greenfield projects with its European partners, as well as tried to buy companies in highly profitable distribution segments also its state connections have often aroused resistance. In the 2000s, Gazprom started investing abroad in gas exploration and production, beginning with Central Asia and moving on to Vietnam, Latin America and some Arab countries. A significant impulse in this business was an exchange of assets with the German firm BASF (Gazprom received 49% of the famous Wintershall AG). Gazprom also controls an electric power station in Lithuania (since 2003) and has built a new power-generating unit in Armenia.

### **No.3 – Severstal**

<http://www.severstal.com>

Severstal is the largest Russian vertically-integrated steel company and among the top 15 in the world in steel production. In addition to steel and rolled metal, Severstal also produces coal and non-ferrous metal products. The company was founded in 1993 in Cherepovets (Vologda Region), where one of the largest Soviet steel mills began to work in 1955. Alexey Mordashov is its CEO and main owner and he has more than 82% of the equity. Severstal is listed on the Russian RTS, MICEX, as well as on the LSE. Its key enterprises in Russia are located in the northwest of the country, viz. in the Vologda Region, the Murmansk Region, Republic of Karelia, Komi the Republic and St. Petersburg. This rather narrow Russian geography is supplemented with foreign assets located throughout the world.

Severstal began its investment expansion outside Russia in the early 2000s, starting with the key market of the United States in 2004. Its foreign affiliates produce mostly steel and rolled metal. Severstal has been trying to broaden its activities over the past two years through foreign enterprises in the coal industry and the non-ferrous metal industry. Current production facilities abroad are located in the US, Italy, France, the UK, Poland, Ukraine, Kazakhstan and also Liberia, Burkina Faso and some other countries.

### **No.4 – Evraz**

<http://www.evraz.com>

The Evraz Group is a vertically-integrated company which mainly produces cast iron, steel and rolled metal. The Group's businesses also include the mining of iron ore, coal production and a vanadium unit. The company was founded in 1992 and specialized in metal production trading. Nowadays it is one of the largest steel producers in Russia. More than 70% of the Group's equity is held by Lanebrook Ltd., which is controlled by Roman Abramovich's Millhouse, Evraz CEO Alexander Frolov and Evraz Chairman Alexander Abramov (who founded EvrazMetal, the predecessor of Evraz). Since 2005, Evraz Group has been listed on the LSE. The base of the company's activity consists of three steel plants located in the Kemerovo and Sverdlovsk Regions since the Soviet period. The Group's mining businesses (coal, vanadium) are located in Siberia and Ural.

Active foreign expansion began only four years ago (2005) with the acquisition of two European producers of steel and rolled metal – the Italian Palini and the Czech Vitkovice Steel. The foreign assets of Evraz have been supplemented in recent years not only with enterprises that produce steel and rolled metal but also enterprises that produce vanadium, coke and iron ore. The geography of Evraz's activity abroad includes the US, Canada, EU countries, South Africa and Ukraine.

## **No.5 – RENOVA**

<http://www.renova.ru>

The RENOVA Group is a conglomerate that owns and manages assets in many sectors of the economy, including electric power, housing services, construction, transport, telecommunications, chemicals, non-ferrous metals and machinery. The group was founded in 1990 by Victor Vekselberg who has continued to play a key role in the management and development of the group. RENOVA is a private company and not listed on any stock exchange. Because of the diversity of its interests, the geography of its activities is vast. Its enterprises are located in many Russian regions from Central Russia to the Far East.

The Group's foreign expansion is of very recent origins, having started only in 2005. The largest expansion was in 2006-2007, when assets from Switzerland, Italy, Belarus and some other countries were added to RENOVA's.

## **No.6 – Basic Element**

<http://www.basel.ru/en>

Basic Element is the second conglomerate on the list and includes such big Russian companies as Rusal and the GAZ Group. Basic Element's enterprises are to be found in non-ferrous metals (mainly aluminum and copper), transport machinery & services, coal, petroleum, pulp and paper, construction, power, financial services and other areas. The conglomerate was established in 1997 under the name of Siberian Aluminum Company. One of Basic Element's constituent companies, Rusal, is the largest producer in the world of aluminum (11% of world production) and alumina (13%). The conglomerate is not listed yet either in Russia or in other countries. The unchallenged leader and the owner of the conglomerate is Oleg Deripaska. Basic Element's enterprises in Russia are mainly of Soviet heritage and are to be found in many parts of the country.

The breadth of its businesses is typical of the conglomerate outside of Russia too, not only because of its multi-sectoral structure but also its relatively early foreign expansion (from 2000). A set of foreign metal enterprises was developed in the early 2000s through the acquisition of assets in Armenia, Guinea, Rumania and Ukraine. Later foreign projects included enterprises in transport machinery (the UK and Canada) and construction (Austria and Switzerland). Its expansion of 2006-2007 was interrupted by the world crisis, as a result of which the conglomerate turned down several acquisition prospects. As of now, Basic Element owns enterprises in countries on all five continents, including Australia, Guyana, Mongolia, Nigeria, Sweden, Jamaica, and some other countries.

## **No.7 – Novolipetsk Steel (NLMK)**

<http://www.nlmksteel.com>

Novolipetsk Steel is a producer of cast iron, steel, rolled metal, iron ore and coke. NLMK, which was created in the 1990s, like other Russian metal companies, now has a strong position in Russian as well as world industry. The company produces 15% of all Russian steel. Its share in the world market of slab is more than 11% and in the world market of transformer rolled metal is more than 16%. Fletcher Group Holding Ltd. has more than 77% of share capital and its main beneficiary is the chairman of NLMK's Board Vladimir Lisin. The company has been listed on the LSE since the end of 2005. It is also listed on the Russian RTS and MICEX. The key enterprise of the company is Novolipetsk Iron and Steel Works, located in the Lipetsk Region since 1934. Only a few assets of Novolipetsk Steel are located in Central Russia, Ural and Western Siberia.

NLMK's foreign expansion does not have a wide geography. It began in 2005, when NLMK bought the Danish producer of steel and rolled metal DanSteel A/S. The expansion has since continued with acquisitions of steel companies in the US, Belgium, Italy, France and some other countries.

#### **No.8 – Sovcomflot**

<http://www.scf-group.com>

Sovcomflot, which is part of the SCF Group, is the largest Russian shipping company. The SCF Group is a fully integrated shipping company, specializing in the sea transportation of energy. It is the owner of the world's largest ice-fleet and has its headquarters in St. Petersburg. The consolidation of the commercial operations of Sovcomflot and another large shipping company Novoship (from Novorossiysk) has allowed the SCF Group to become a leading provider to the market of tonnage in the Aframax and Suezmax tanker sectors since 2008. The Group's fleet comprises more than 130 vessels of an aggregate 9.4 million tonnes dwt. The average age of the tanker fleet is 6 years – one of the youngest in world shipping. The provision of port-related services, including the operation of oil terminals and tugs, have also recently become an important part of the Group's activities. The SCF Group became the technical operator of new terminals near and in the Sakhalin Region. Sovcomflot was established as a commercial enterprise in 1988 on the basis of the USSR Ministry of Merchant Marine and transformed into a joint stock company in 1993. It remains fully state-owned.

The foreign investments of Sovcomflot are mainly of the pseudo-FDI type with fleet registrations under the flags of Cyprus and other countries with lax shipping regulations. However, in 2006, Sovcomflot and Novoship bought a middle-sized shipping company, Marpetrol, in Spain.

#### **No.9 – Norilsk Nickel**

<http://www.nornik.ru/en>

Norilsk Nickel is a company in the non-ferrous metal industry, specializing in the production of platinum, palladium, nickel, copper, gold and other non-ferrous metals. It is the largest world producer of nickel (21.4% of world production) and palladium (44.8%), one of the top five producers of platinum (10.7%), and a significant producer of copper (2.7%). The company was founded in the mid-1990s by Vladimir Potanin who still owns 25% of the share capital. Rusal from the conglomerate of Oleg Deripaska owns another 25%. Norilsk Nickel is represented widely on the world's stock exchanges, including the LSE, the Russian RTS and MICEX, and the Berlin-Bremen Stock Exchanges. The activities of the company in Russia are concentrated in two key regions – in Krasnoyarsk Krai, where its basic industrial complex and its source of raw materials are located (since the 1930s), and in the Murmansk Region.

Norilsk Nickel's foreign expansion has been geographically limited. A limited number of deals have been made, beginning in 2003, when the company bought a US producer of platinum and palladium, Stillwater Mining. Norilsk Nickel's foreign affiliates are located now in Australia, Botswana, the US, Finland and South Africa. It also has trade subsidiaries in the UK, China and Switzerland.

### **No.10 – VimpelCom**

<http://www.vimpelcom.com>

VimpelCom (Vimpel-Communications) is one of the leading Russian companies in the field of mobile communications, with over a quarter of the national market. The VimpelCom Group provides voice and data services through a range of mobile, fixed and broadband technologies under the “Beeline” brand. The company was founded in 1992 by engineer Prof. Dmitriy Zimin and was the first Russian company to list its shares on the NYSE (November 1996, using ADR). It is also listed on the Russian RTS. A new stage of the company’s development began with the acquisition of large stakes by Norwegian Telenor (in 1998) and Russian Alfa-Group in 2001. Currently, they have 29.9% and 44% of shares respectively.

Companies of the VimpelCom Group are now operation in Kazakhstan (since 2004, with 43% of the national market), Ukraine and Tajikistan (since 2005), Uzbekistan, Georgia and Armenia (since 2006), and Vietnam and Cambodia (since 2008).

### **No.11 – Sistema**

<http://www.sistema.com>

Sistema (Joint-Stock Financial Corporation Sistema) is a conglomerate with assets in telecommunications, the media, oil production and refining, the high-tech sector, and the business unit “consumer assets” (tourism, retail, insurance, etc.). Sistema's ownership structure was generally formed in 1993-1996. The largest company of the Group is MTS. Sistema owns 54% of the mobile communications producer, which is the main competitor of VimpelCom and accounts for more than 60% of Sistema’s turnover. Sistema also controls Comstar-OTS (53%), Shyam (74%) and CMM (100%) in the telecommunications segment. Main companies in the high-tech segment are the telecom equipment producer Sitronics (71% of shares) and the military concern RTI Systems (100% of shares). The most famous company in other business units of the Group is the largest Russian travel agency Intourist (66% of shares). Sistema is the only Russian public conglomerate. Its shares are listed on the Russian RTS and MICEX as well as on the LSE (since 2005). However, the founder and chairman of the board Vladimir Evtushenkov owns 62.1% of Sistema’s share capital.

The company began its foreign expansion in 2002 when MTS established a subsidiary in Belarus and Sitronics took over STROM telecom in the Czech Republic. Nowadays MTS has subsidiaries in five CIS countries – in Belarus, Ukraine (since 2003), Uzbekistan (2004), Turkmenistan (2005) and Armenia (2007). Sitronics then continued its foreign investments and bought 51% of Kvazar-Micro in Ukraine in 2004 and 51% of Intracom Telecom in Greece in 2006. In 2007, Sistema started its mobile telephone business in India, where it took over Shyam Telelink. The main company in the traditional telephone business in Moscow is Comstar-OTS, which has subsidiaries in the Internet segments of Ukraine and Armenia (since 2006). In 2008, RTI Systems and Intourist also made significant acquisitions abroad (in Austria and Turkey respectively).

### **No.12 – TMK**

<http://www.tmk-group.com>

TMK is a steel company that produces pipes. It ranks second in the world market by volumes of steel pipes. Its share of the Russian market is more than 27%. The main owner of TMK, which was founded only in 2001, is Dmitriy Pympyanskiy, who owns about 75% of share capital. Other shares are listed on the RTS, MICEX and the LSE. The key Russian enterprises

of TMK are located in the Sverdlovsk, Volgograd and Rostov Regions and were built in the period of the Russian Empire or the Soviet Union.

TMK is not active in foreign acquisitions, in spite of its first steps in foreign markets at the beginning of the 2000s. Its main enterprises abroad include producers of pipes and sales affiliates. The key acquisition of TMK is a purchase of the US pipe company IPSCO in 2008. Nowadays the enterprises of the company are located in Romania (since 2002), the US and Kazakhstan (2008).

### **No.13 – Mechel**

<http://www.mechel.com>

The main business of Mechel are in iron, steel, rolled metal and hardware. But the company also mines coal and iron ore, produces nickel, and owns power assets. The market share of Mechel in Russian steel production is around 8-10%, in coking coal its share is more than 20%. The company was established at the beginning of 2000 and is under control of Igor Zyuzin (66.76% of share capital). The shares of Mechel are listed on the NYSE, RTS and MICEX. The key company facilities in the Russia are a mill in the Chelyabinsk Region, which began its production in 1943, and coalmining facilities in the Kemerovo Region. However, the geography of its business in general is vast: from the Republic of Sakha (Yakutia) to the Republic of Karelia.

The foreign expansion of Mechel began in 2002 and is still limited to the EU and the CIS. The main foreign enterprises are located in Romania (four steel mills), Lithuania (steel plant since 2003), Bulgaria (49% of power station since 2007) and Kazakhstan (chrome and nickel mines since 2008).

### **No.14 – Zarubezhneft**

<http://www.nestro.ru>

Zarubezhneft is the oldest company in Russia's oil & gas industry, with wide experience of business activities in different parts of the world. It was established in 1967 under the USSR Ministry of Oil Industry. In 2004, Zarubezhneft was transformed into a public joint stock company with 100% shares held in federal ownership. Since it was established, Zarubezhneft has been engaged in preparing and implementing integrated projects for the exploration and development of oilfields abroad, constructing oilfield facilities, carrying out projects for oil recovery enhancement, as well as supplying equipment and materials for oil and gas facilities in the Middle East, South East Asia, Africa and Latin America, particularly in Algeria, Vietnam, India, Iraq, Iran, Yemen, Lybia, Syria and Cuba. Only recently Zarubezhneft has begun to develop its Russian subsidiaries, which participate in the oil business and in scientific research.

Zarubezhneft's most effective project abroad is the joint venture Vietsovpetro, established in 1981 on a 50-50 basis with the Vietnamese Oil and Gas Corporation Petrovietnam under an Intergovernmental agreement. In October of 2007, the stake in Vietsovpetro was finally added to the charter capital of the company. Zarubezhneft also has another subsidiary in Vietnam in partnership with Japanese investors (since 2002) and small projects in Kazakhstan and Turkemistan (since 2001). In 2007, Zarubezhneft took over two refineries and petrol stations in Bosnia and Herzegovina and then began their radical reconstruction.

### **No.15 – INTER RAO UES**

<http://www.interrao.ru/eng>

INTER RAO UES is a fast growing power supplier. It was established as a closed joint-stock company within the RAO UES Group in 1997. In 2001, INTER RAO UES started projects of trading with non-Russian electric power in foreign markets. In 2002, it began exporting of electric power from Russia as well as generating power in Russia. In 2003, 40% of the company's shares were sold to the Rosenergoatom Concern. As a result, INTER RAO UES became a unified export and import operator of two of the largest producers of electric power in the country. During the recent reform of the Russian power industry, INTER RAO UES was merged with the Sochinskaya power station and several other electricity producers in various Russian regions in 2007. Before April 2008, the name of new company was Sochinskaya TES. The new open joint-stock company is listed on the Russian RTS and MICEX but is still under state control because state-owned Rosatom, Energoatom and Gazprom own 66.3% of its share capital.

INTER RAO UES started the active purchase of electric power assets abroad with expansion in Georgia and Armenia in 2003. In 2004, its subsidiary trading company became one of the major business entities in Finland. In 2005, INTER RAO UES acquired control over power stations in Moldova and Kazakhstan began building a power station in Tajikistan and started its business in Turkey. In 2007, the company took over a distributor of electricity in Lithuania.

### **No.16 – Koks**

<http://kokc.kem.ru/eng> and <http://www.metholding.ru/en>

Koks specializes in traditional iron & steel production as well as in coal mining and nickel production. Koks as a core company of Industrial Metallurgical Holding was established in the 2000s but its main plant was built in 1924. The company's shares are listed on RTS and MICEX, although Boris Zubitskiy and his sons own 93.7% of share capital. The key Koks's enterprises in Russia are factories located in the Kemerovo and Tula Regions. Some facilities are located also in the Ural.

Koks began to buy foreign assets only in pre-crisis 2007. Currently, the main foreign assets of the company are plants in Slovenia that produce steel and steel products.

### **No.17 – Eurochem**

<http://www.eurochem.ru>

The EuroChem Mineral and Chemical Company (Eurochem) is the largest manufacturer of mineral fertilizers in Russia. It ranks among the top three European and the top ten world leaders in the sector. Moreover, it is the only chemical company in Russia that incorporates mining and processing enterprises as well as logistics companies and distribution networks in various regions. Its main plants are situated in the Stavropol Krai, Krasnodar Krai, Tula, Murmansk and Leningrad Regions. Several leading producers of nitric and phosphoric fertilizers were consolidated within EuroChem by the MDM Group in 2001. After the break-up of that group, Andrey Melnichenko became the main owner of Eurochem. Currently MCC Holding Ltd. from Cyprus (in which Melnichenko has 95% equity) owns 99.99% of Eurochem's share capital.

The largest foreign subsidiary of Eurochem is Lifosa. The company bought 94.8% of the largest Lithuanian producer of phosphoric fertilizers in 2005. Eurochem also owns several trade and service companies abroad. In 2008, it also acquired 56.3% of a producer in Kazakhstan.

### **No.18 – ALROSA**

<http://eng.alrosa.ru>

ALROSA is the largest Russian company specializing in the mining and processing of diamonds. It mines approximately 95% of Russian diamonds. ALROSA has a 20% share of the global market (or 25% in value terms). The Russian state is the main shareholder of the company: the federal share is more than 50%, while regional and local governments own 41%. ALROSA is not listed on any stock exchange. The company has a very narrow geography of business – the key region is the Republic of Sakha (Yakutia) that contains the main production assets.

By Russian standards, ALROSA has had a presence in foreign markets for a long time – from the mid-1990s. However, its presence abroad is not extensive. The only diamond mining facilities are in Angola and there are some trading subsidiaries in the global centers of the diamond business, especially in Antwerp in Belgium.

### **No.19 – OMZ**

<http://www.omz.ru/eng>

OMZ (the Uralmash-Izhora Group) is the largest heavy industry company in Russia. It specializes in the engineering, production, sales and maintenance of equipment and machines for the nuclear power, oil and gas, and mining industries, and also in the production of special steels and equipment for other industries. The company was founded in 1996 in Yekaterinburg, where it controls the famous Ural Machine-Building Plants (was built in the 1930s). In 1999, Izhorskie Zavody became part of the company, which was renamed Objedinennye Mashinostroitelnye Zavody (Uralmash-Izhora Group) (OMZ). OMZ is listed on the Russian RTS and MICEX. Its shares are also traded through depository receipts on the LSE, NYSE and some German stock exchanges. At the end of 2006, OMZ's founder Kakha Bendukidze and his partners sold 42.2% of share capital and nowadays the main shareholder is the closed joint-stock company Forpost-Management (44.4%), but in fact Gazprombank.

The only foreign country with OMZ production facilities is the Czech Republic. The company bought Skoda Steel and Skoda JS in 2004, and CHETENG Engineering joined OMZ in 2008.

### **No.20 – FESCO**

<http://www.fesco.ru/en>

FESCO is the largest private intermodal transportation group in Russia, providing a full range of logistical solutions through a combination of shipping, rail, trucking and port services. The Far East State Shipping Company (FESSCO) was founded in 1935 as a successor to the Volunteer Fleet Agency (“Dobroflot”) which was incorporated in Vladivostok in 1880. It was privatized in the 1990s and FESCO became a diversified transport group under the control of Sergey Generalov and others. FESCO has been listed on RTS since 2004 and MICEX since 2008.

The main part of the FESCO fleet is registered in Cyprus, Marshall Islands and some other countries with lax shipping regulations. In 1995, the company set up its first foreign agency in Australia. Then FESCO established subsidiaries in New Zealand and Hong Kong (in 1997), the US (in 1999) and China. It also owns 49% of a producer of paints for vessels in Hong Kong and has significant stakes in transport firms in South Korea and Uzbekistan.