TD

الأمم المتحدة

Distr.
GENERAL

TD/B/COM.3/EM.26/2/Add.4
29 November 2005

ARABIC
Original: ENGLISH

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية

مجلس التجارة والتنمية
لجنة المشاريع وتيسير الأعمال التجارية، والتنمية
اجتماع الخبراء المعني بتعزيز القدرة الإنتاجية لشركات
البلدان النامية عن طريق التدويل
جنيف، ٥-٧ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥
البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت

دراسة حالة إفرادية بشأن الاستثمار الأجنبي المباشر الموجه إلى الخارج من جانب مؤسسات أعمال روسية*

ملخص تنفيذي

ازداد الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج من الاتحاد الروسي زيادة يُعتدُّ بها في السنوات الأخيرة. وعلى الرغم من الافتقار إلى سياسة محددة للنهوض بهذا الاستثمار المتّجه إلى الخارج، فإن الاتحاد الروسي من بين أكبر خمس جهات مستثمِرة في الأسواق الناشئة. وتقوم تكتلات كبيرة بمعظم الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج. والاستثمار من هذا النوع الذي تقوم به مؤسسات أعمال روسية محدود وهو ما يرجع جزئياً إلى معوقات مالية، والقلق بخصوص القيام بعمليات في أماكن غير مألوفة، ورقابة الدولة على الصّرف الأجنبي في الماضي. أما الاحتمالات المتوقّعة لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج مستقبلاً من مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم وكذلك من مؤسسات الأعمال الأكبر فإنها مبشِّرة بالخير في ضوء ما قامت به الحكومة مؤخراً من تخفيف الرقابة على الصرف الأجنبي.

* قُدِّمت هذه الوثيقة في التاريخ المذكور أعلاه نتيجة لحدوث تأخيرات في تجهيزها.

وقامت أمانة الأونكتاد بإعداد هذه الوثيقة وتحريرها مستفيدة بإسهامات كبيرة مقدمة من بيتر فاترا وكاري ليوهتو، بمعهد البلدان الأوروبية (Pan-European Institute)، كلية توركو للاقتصاد وإدارة الأعمال، بفنلندا.

وتقوم مؤسسات الأعمال الروسية بالاستثمار في الخارج لأسباب استراتيجية شركاتية شتى وليس لأسباب محـــدودة، مـــثل أنشطة دعم الصادرات، على النحو الذي شوهد في أوائل التسعينات. وقد اتسع نطاق بواعثها ليشمل تعزيز الوضع السوقي، وتوسيع نطاق الأسواق في الخارج، ودخلنة (إضفاء الطابع الداخلي على) السيطرة عـــلى سلاســـل القيمة، والوصول إلى الموارد الطبيعية، بما في ذلك حيازة أصول استراتيجية بغية تحسين القدرة التنافسية. وأدت أيضاً الرغبة لدى مؤسسات الأعمال الروسية إلى تنويع أنشطتها لتمتد إلى خارج بيئة الأعمال المحلـــية إلى تشـــجيع هذه المؤسسات على القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج. وقد دفعت هذه الأســـباب مؤسســـات الأعمـــال الروسية إلى الاستثمار في البلدان المجاورة وكذلك في أماكن بعيدة مثل أفريقيا وأستراليا والولايات المتحدة.

وأنشـــط مؤسســـات الأعمال الروسية في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج هي المؤسسات التي يرتكـــز نشـــاطها عـــلى الموارد في مجالات النفط والغاز والصناعات المعدنية. بيد أن مؤسسات الأعمال العاملة في مجالي التصـــنيع والاتصـــالات تقوم هي الأخرى بالاستثمار على نطاق واسع في الخارج. وقد كشفت حالات مختارة عن أن الاســـتثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج قد أسهم في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال الروسية. فالإيرادات الخارجية والأصول الخارجية تستأثر بنسبة يُعتدُّ بها من مجموع إيرادات وأصول بعض مؤسسات الأعمال الروسية.

وهذه الورقة هي إحدى دراسات حالات إفرادية خمس أعدتها أمانة الأونكتاد كوثائق معلومات أساسية من أجل اجـــتماع الفريق ترمي إلى تيسير مناقشاته بشأن تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشـــر المتّجه إلى الخارج. وتقدِّم الورقة نظرة عامة على الاتجاهات والبواعث القائمة في مجال هذا الاستثمار المتّجه إلى الخـــارج من الاتحاد الروسي. وتناقش فيها حالات مختارة لمؤسسات أعمال روسية ولأنشطتها في مجال الاستثمار الأجنبي المباشـــر المتّجه إلى الخارج. وتبحث هذه الورقة أيضاً الإطار التشريعي لهذا الاستثمار والكيفية التي ساعد بها على زيادة القدرة التنافسية للشركات الروسية. وتُختتم الورقة بمناقشة بعض خيارات السياسة العامة من أجل تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال الروسية عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج.

المحتويات

الصفحة

أولاً - مقدمة ٤

ثانياً - الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتجه إلى الخارج: الاتجاهات والتطورات..... ٥

ثالثاً - دوافع وبواعث الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتجه إلى الخارج..... ١٠

رابعاً - الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج من جانب مؤسسات الأعمال الروسية وقدرتها التنافسية ١٢

خامساً- الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج من جانب مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم: التحديات الرئيسية ١٩

سادساً - السياسات التي تسهم في الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج ٢٠

سابعاً - استنتاج..... ٢١

المراجع ٢٢

الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج الذي تقوم به مؤسسات الأعمال الروسية

أولاً - مقدمة

١- ازداد الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج من الاتحاد الروسي زيادة يُعتدّ بها في السنوات الأخيرة[(١)]. فقد تجاوزت تدفقات هذا الاستثمار ٩ مليارات دولار في عام ٢٠٠٤. وكان الاتحاد الروسي هو خامس أكبر بلد مستثمر من بلدان السوق الناشئة، من حيث الرصيد، في عام ٢٠٠٤. وتُسهم الشركات الروسية الخاصة وتلك المملوكة للدولة في النمو السريع للاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج. فهي من بين الشركات عبر الوطنية الرئيسية التي تمارس نشاطها في منطقة أوروبا الوسطى والشرقية. ومن بين أكبر ٢٥ شركة عبر وطنية غير مالية من أوروبا الوسطى والشرقية في عام ٢٠٠٢، مرتبة حسب الأصول الأجنبية، جاءت خمس شركات من الاتحاد الروسي - تعمل في صناعات النفط والتعدين والنقل (الأونكتاد، ٢٠٠٤، ص. ٣١٧ (من النص الإنكليزي)). أما الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج الذي تقوم به مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم فهو محدود، وهو ما يرجع جزئياً إلى المعوقات المالية والقلق على العمليات في أماكن غير مألوفة ورقابة الدولة على الصرف الأجنبي التي كانت موجودة في الماضي.

٢- وتقوم مؤسسات الأعمال الروسية بالاستثمار في الخارج لأسباب شتى. والأسباب الرئيسية من بينها هي تعزيز أوضاعها في السوق، والتوسع في الأسواق الخارجية، ودخلنة السيطرة على سلاسل القيمة التابعة لها، والوصول إلى الموارد الطبيعية، بما في ذلك الأصول الاستراتيجية بغية تحسين القدرة التنافسية. وقد أدت الإيرادات التصديرية المتزايدة للشركات عبر الوطنية الروسية الرئيسية إلى المساعدة إلى حد كبير في تمويل أنشطتها المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج، وكذلك تمويل توسعها وعملياتها لشراء الشركات. وأدى انفتاح مؤسسات الأعمال الروسية على عمليات التدويل إلى تيسير الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج، وهو ما أدت إليه أيضاً رغبة هذه المؤسسات في تنويع أنشطتها في الخارج. ومارس القرب الجغرافي والروابط التاريخية دوراً أيضاً في هذا الصدد.

٣- وأنشط مؤسسات الأعمال الروسية في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج هي المؤسسات التي يرتكز نشاطها على الموارد في صناعات النفط والغاز والصناعات المعدنية. بيد أن مؤسسات الأعمال العاملة في مجالي التصنيع والاتصالات تقوم أيضاً بالاستثمار على نطاق واسع بالخارج. وتقوم تكتلات كبيرة، من مؤسسات الأعمال الخاصة وكذلك من مؤسسات الأعمال المملوكة للدولة، بمعظم الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج. ولم تقم سوى قلة من مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم بتدويل أنشطتها عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج. وأدى أيضاً الافتقار إلى إحصاءات بشأن هذا الاستثمار من جانب مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى الحد من تحليل وفهم مدى هذا النوع من الاستثمار من جانب هذه المؤسسات ومدى انتشاره الجغرافي ونمطه من حيث الصناعات، فضلاً عن الفوائد التي عادت عليها منه.

---

(١) إن القدر الأكبر من البيانات المذكورة في التقارير بشأن تدفقات ورصيد الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج في السنوات الأخيرة يُعزى جزئياً إلى حدوث تحسُّن في نظام تسجيل البيانات بالدولة.

٤- وتقدم هذه الورقة نظرة عامة على الاتجاهات والبواعث القائمة في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج من الاتحاد الروسي. وتناقَش فيها حالات مختارة من مؤسسات الأعمال الروسية وأنشطتها في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج. وتفحص هذه الورقة أيضاً الإطار التشريعي لهذا الاستثمار والكيفية التي ساعد بها على زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال الروسية. وتُختتَم الورقة بمناقشة خيارات السياسة العامة الرامية إلى تعزيز إضفاء الطابع الدولي على مؤسسات الأعمال الروسية، فيما يتعلق بكل من الشركات الكبيرة ومؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، عن طريق هذا النوع من الاستثمار.

ثانياً - الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج: الاتجاهات والتطورات

٥- تؤكد الإضافات التحديثية الإحصائية الأخيرة المقدمة من الحكومة الروسية التقديرات السابقة المتعلقة بالمقدار الضخم لرأس المال الروسي بالخارج. وعلى عكس معظم الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية، فإن تدفقات رؤوس الأموال الخارجة من الاتحاد الروسي قد تجاوزت على نحو متكرر تدفقات رؤوس الأموال الداخلة. فالنسبة بين الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج وذلك المتّجه إلى الداخل أعلى بكثير في حالة الاتحاد الروسي منها فيما يتعلق بأي بلدان أخرى من بلدان أوروبا الوسطى والشرقية. وقد أسهم نمو الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج في هذه الظاهرة. وتقوم الآن مؤسسات الأعمال الروسية بالاستثمار في الخارج لمجموعة متنوعة من الأسباب الاستراتيجية الشركاتية وليس لمجرد أسباب محدودة مثل أنشطة دعم الصادرات، على النحو الذي شوهد في أوائل التسعينات (سوكولوف (Sokolov) ١٩٩١).

٦- أما رصيد الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج من الاتحاد الروسي فقد ارتفع بسرعة منذ عام ٢٠٠٠، من ٢٠ مليار دولار إلى ٧٢ مليار دولار في عام ٢٠٠٣ (الجدول ١). وهذه الزيادة التي يُعتدّ بها في رصيد هذا الاستثمار تُعزى جزئياً إلى نظام محسّن لتسجيل البيانات وإلى زيادة في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج أثناء تلك الفترة. وإذا قُورِن الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج مع مثيله للبلدان الأخرى في أوروبا الوسطى والشرقية يتضح أنه أكبر بكثير.

الجدول ١- الاتحاد الروسي: رصيد الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج، ٢٠٠٠-٢٠٠٣
(بملايين الدولارات)

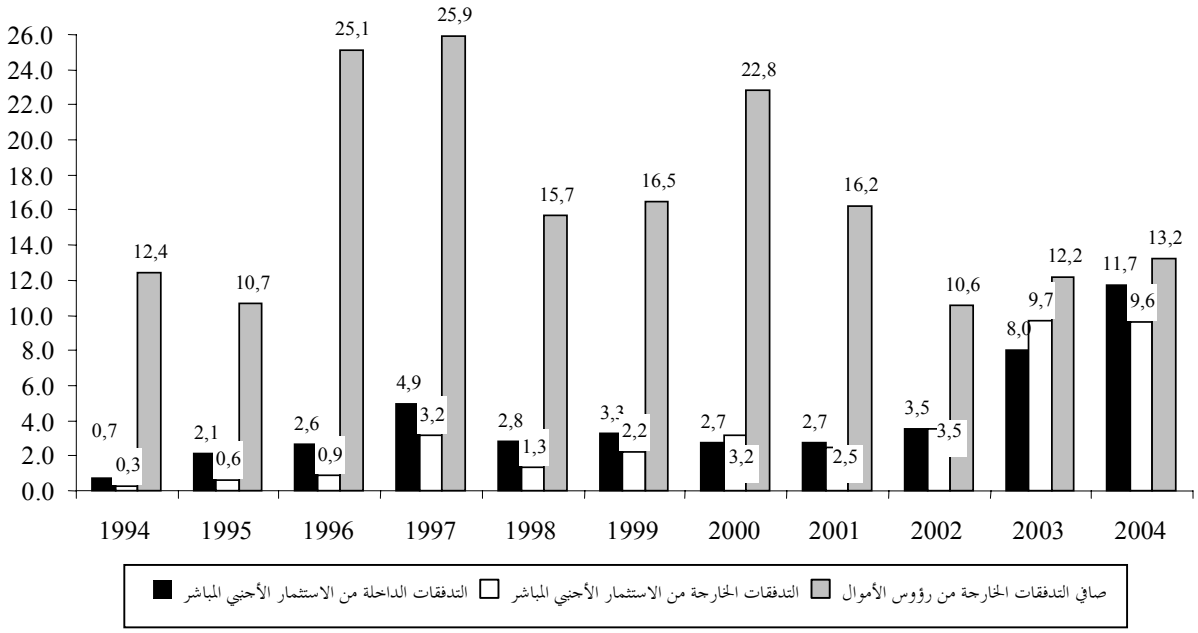
	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣
الاستثمارات المباشرة بالخارج	**٢٠ ١٤١**	**٣٢ ٤٣٧**	**٥٤ ٦٠٨**	**٧٢ ٢٧٣**
رأس المال السهمي والأرباح المعاد استثمارها	١٨ ٤٧٠	٣٠ ٣٨٤	٥٠ ٦١٦	٦٧ ٩٣١
أنوع رؤوس الأموال الأخرى	١ ٦٧١	٢ ٠٥٣	٣ ٩٩٢	٤ ٣٤١

المصدر: مصرف روسيا (http://www.cbr.ru/eng/statistics).

٧- وعلى الرغم من وجود جدل واسع الانتشار بشأن مجموع مقدار الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج ورأس المال الروسي بالخارج، فإن من المسلَّم به على نطاق واسع أن الأرقام الفعلية أعلى بكثير مما أشارت إليه البيانات الرسمية (المفوضية الأوروبية، ٢٠٠٤؛ بويتر وزيغفاري (Buiter and Szegvari)، ٢٠٠٢؛ ولونغاني وماورو (Loungani and Mauro)، ٢٠٠٠؛ وغريغوريف وكوساريف (Grigoryev and Kosarev)، ٢٠٠٠؛ وتيخوميروف (Tikhomirov)، ١٩٩٧). وجاءت في تقارير مصرف روسيا أن تدفقات رؤوس الأموال الصافية المتّجهة إلى الخارج من مؤسسات الأعمال غير المالية ومن الأُسر المعيشية من الاتحاد الروسي قد بلغت ١٨١ مليار دولار فيما بين عامي ١٩٩٤ و٢٠٠٤ (الشكل ١). وبهذا المبلغ، يكون الاتحاد الروسي ضمن أكبر عشرة بلدان مستثمرة وبلدان مصدِّرة لرؤوس الأموال في العالم (كالوتاي (Kalotáy)، ٢٠٠٥؛ مصرف روسيا المركزي، ٢٠٠٥). بيد أن هذا المبلغ يعكس على نحو متحفظ حجم رؤوس الأموال الروسية في الخارج[٢].

الشكل ١- الاتحاد الروسي: تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وصافي تدفقات رؤوس الأموال الخارجة، ١٩٩٤-٢٠٠٤

(بمليارات الدولارات)



المصادر: مصرف روسيا (http://www.cbr.ru/eng/statistics)؛ الأونكتاد (http://stats.unctad.org/fdi).

(٢) تُقدم تقديرات شتى بشأن هروب إضافي لرؤوس الأموال من الاتحاد الروسي. ففي الفترة ١٩٩٢-٢٠٠٢ بلغ مجموع رؤوس الأموال غير المسجلة المهربة من روسيا ٢٤٥ مليار دولار (المفوضية الأوروبية، ٢٠٠٤).

٨- ويتركز الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج تركُّزاً رئيسياً في البلدان المضيفة المجاورة التقليدية مثل كومنولث الدول المستقلة وأوروبا وبلدان أوروبا الوسطى والشرقية. أما هذا النوع من الاستثمار في الأماكن غير التقليدية مثل أستراليا وأفريقيا والاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة فهو واضح للعيان بصورة متزايدة. ويُعتقد أن نحو نصف رصيد الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج يوجد في الاتحاد الأوروبي بينما يبلغ نصيب كل من كومنولث الدول المستقلة والولايات المتحدة نحو الخُمس (كالوتاي، ٢٠٠٣)[٣]. وتُسلَّط الأضواء أيضاً على هذا التطور في بيانات الأونكتاد المتعلقة بعمليات اندماج وشراء الشركات عبر الحدود من جانب مؤسسات الأعمال الروسية (الجدول ٢). وعلى الرغم من أن الاستثمار التأسيسي وعمليات الاندماج والشراء عبر الحدود تشكل استراتيجيات لدخول الأسواق تعتمدها مؤسسات الأعمال الروسية، ظلت هذه الأخيرة ملحوظة على نحو متزايد في السنوات الأخيرة. وقد حدث أكثر من نصف عمليات الشراء الروسية المتصلة بالاندماجات وشراء الشركات في منطقة كومنولث الدول المستقلة. وتزداد عمليات الشراء هذه في البلدان المتقدمة، ولا سيما في ليتوانيا والجمهورية التشيكية ولاتفيا[٤]. وأغلبية عمليات الاندماج والشراء عبر الحدود التي قامت بها مؤسسات الأعمال الروسية في الفترة ١٩٩٥-٢٠٠٤ قد حدثت في السنوات الخمس الماضية، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام متنامٍ من جانب الشركات الروسية بالتدويل (اكتساب الطابع الدولي) عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج، وخاصة عن طريق عمليات الاندماج والشراء عبر الحدود. ويشير الاتجاه الحديث لهذا الاستثمار إلى انتشار جغرافي متزايد للأنشطة التي تقوم بها الشركات الروسية في مجال هذا الاستثمار.

٩- وتمتلك الشركات عبر الوطنية الروسية أصولاً كبيرة في الخارج. والاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج من الاتحاد الروسي تقوده تكتلات صناعية كبيرة، ولا سيما في مجال الصناعات التي ترتكز أنشطتها على الموارد الطبيعية، وخاصة النفط والغاز والمعادن. وأصولها الأجنبية منوّعة على نطاق واسع في أماكن جغرافية مختلفة. ومن بين المستثمرين الروس الرئيسيين في الخارج، إذا قيسوا تبعاً للأصول الخارجية، فإن ثلاثة عبارة عن مؤسسات أعمال لا ترتكز أنشطتها على الموارد الطبيعية (هي: نوفوشيب (Novoship) وشركة بريمورسك للنقل البحري (Primorsk Shipping Corporation) وشركة الشرق الأقصى للنقل البحري (Far Eastern Shipping). وهي مؤسسات تعمل في مجال صناعة النقل.

---

(٣) يمكن أن يكون الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المستثمَر في الولايات المتحدة أكبر بكثير مما ذُكر في دراسات أخرى شتى، بالنظر إلى عدة مشاريع استثمارية كبيرة الحجم تقوم بها الشركات الروسية في ذلك البلد المضيف. كذلك فإن المقدار الفعلي للاستثمارات الروسية في كومنولث الدول المستقلة يمكن أن يكون أعلى بكثير إذا أُخذت في الحسبان المعاملات الرأسمالية الدائرية والاستثمار الأجنبي المباشر المرحّل (كالوتاي، ٢٠٠٣).

(٤) هذه البلدان هي الآن أعضاء في الاتحاد الأوروبي.

الجدول ٢- الاتحـــاد الروســـي: عمليات الاندماج والشراء عبر الحدود من جانب مؤسسات الأعمال الروسية، بحسب التوزيع الجغرافي، ١٩٩٥-٢٠٠٤

(عدد الصفقات)

الاقتصاد	١٩٩٥-١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٠-٢٠٠٤	١٩٩٥-٢٠٠٤
مجموع العالم	**٣٢**	**١٢**	**٢٢**	**٢١**	**٣١**	**٢٥**	**١١١**	**١٤٣**
البلدان المتقدمة	**١٤**	**٤**	**١٢**	**١٠**	**١٠**	**١٣**	**٤٩**	**٦٣**
ليتوانيا	-	٢	-	٣	٢	٢	٩	٩
المملكة المتحدة	١	١	١	١	١	١	٥	٦
الولايات المتحدة	-	-	١	١	١	٣	٦	٦
الجمهورية التشيكية	١	-	-	-	-	٤	٤	٥
ألمانيا	١	-	١	٢	١	-	٤	٥
لاتفيا	٢	-	١	-	١	-	٢	٤
هولندا	١	-	٢	-	-	١	٣	٤
الاقتصادات النامية	**-**	**-**	**-**	**٢**	**١**	**١**	**٤**	**٤**
منغوليا	-	-	-	٢	-	-	٢	٢
تركيا	-	-	-	-	-	١	١	١
الصين[٥]	-	-	-	-	١	-	١	١
الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية	**١٨**	**٨**	**١٠**	**٩**	**٢٠**	**١١**	**٥٨**	**٧٦**
أوكرانيا	٣	٧	٢	٦	٣	٤	٢٢	٢٥
أرمينيا	-	-	-	-	٦	٢	٨	٨
بيلاروس	٢	١	٣	-	-	١	٥	٧
أوزبكستان	-	-	١	١	٣	٢	٧	٧
بلغاريا	٣	-	١	١	١	-	٣	٦
جورجيا	٣	-	١	-	-	-	١	٤
كازاخستان	١	-	١	-	-	٢	٣	٤

المصدر: قاعدة بيانات الأونكتاد المتعلقة بعمليات اندماج وشراء الشركات عبر الحدود (UNCTAD cross-border M&A database).

١٠- وفـــيما يتعلق بكثير من مؤسسات الأعمال الروسية، تمثل منطقة كومنولث الدول المستقلة أول منطقة لها تباشر فـــيها عملـــية التدويل (بشونيتليف (Pchounetlev)، ٢٠٠٠). وتتمتع مؤسسات الموارد الطبيعية الروسية في كثير من الحـــالات بســـيطرة قوية على قطاعات معينة من أسواق كومنولث الدول المستقلة وقد قامت على مر الوقت بالتنويع بما يـــتجاوز بلـــدان الكومنولث. وتحذو نظيراتها العاملة في مجالي التصنيع والاتصالات حذوها وتجعل وجودها محسوساً في المـــنطقة. وتميل الأصول التي تسيطر عليها مؤسسات الأعمال الروسية في بلدان كومنولث الدول المستقلة إلى أن تكون

(٥) الـــتعاون المتكـــثف في مجـــال الطاقـــة بين الاتحاد الروسي والصين من المحتمل أن يؤدي إلى زيادة التدفقات الاســـتثمارية مـــن جانب الشركات الروسية في هذه السوق الشاسعة المستهلكة للطاقة، بما في ذلك الهياكل الأساسية ومشاريع المراحل النهائية.

استراتيجية في طابعها فهي توجد في صناعات مثل الطاقة والهياكل الأساسية. ومؤسسات الأعمال الروسية جهات فاعلة مهيمنة في عدة بلدان من كومنولث الدول المستقلة (زاشيف (Zashev)، ٢٠٠٤؛ هاينريش (Heinrich)، ٢٠٠٣؛ بيلتو (Pelto) وآخـــرون، ٢٠٠٣؛ ليوهتو، ٢٠٠١، ٢٠٠٢)، في حين أنها كثيراً ما يكون لها في البلدان المتقدمة أنصبة سوقية أصـــغر وفعالـــية أقـــل على مواطن قوتها من حيث المنتجات ومواطن قوتها الشركاتية (فاترا ولورينتس: (Vahtra and Lorentz)، ٢٠٠٤). أما مؤسسات الأعمال الروسية المالية وتلك التي ترتكز أنشطتها على الموارد (النفط والغاز والمعادن) فهـــي جهات روسية تنشط في مجال الاستثمار المتّجه إلى الخارج (الجدول ٣). وتقوم بنسبة كبيرة من الاستثمار الأجنبي المباشـــر الروســـي المتجه إلى الخارج قلّة من الجهات العملاقة الصناعية، وهو أمر تيسره لها في كثير من الحالات إيراداتها التصـــديرية القويـــة. ويبلغ نصيب صناعات النفط والغاز قرابة ٦٠ في المائة من قيمة الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخـــارج الـــذي تقـــوم به مؤسسات الأعمال الروسية. وبلغ نصيب صناعات الفلزات الحديدية وغير الحديدية نحو ربع الأنصـــبة. وفضـــلاً عن الصناعات التقليدية التي يرتكز نشاطها على الموارد الطبيعية، دأبت في الآونة الأخيرة مؤسسات الأعمال الروسية العاملة في مجال الاتصالات على الاستثمار بنشاط في الخارج، ولا سيما في البلدان المجاورة من كومنولث الدول المستقلة، بغية التوسع في السوق والبحث عن أصول.

١١- وتهـــيمن عـــلى الاســـتثمار الأجنبي المباشر الروسي المتجه إلى الخارج الشركات عبر الوطنية. أما دور مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأخذ بالطابع الدولي (التدويل) فقد ظل محدوداً. وتختلف بواعثها المتعلقة بهذا النوع من الاستثمار عن بواعث مؤسسات الأعمال الأكبر منها. وهذه الاختلافات تفسرها خصائصها التشـــغيلية وحجمها ومواردها المالية. وبينما تستخدم الشركات عبر الوطنية الروسية على نحو متكرر عمليات الاندمـــاج والشراء عبر الحدود بغية تحسين أوضاعها السوقية الإجمالية، فإن مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوســـطة الحجم توجِّه نشاطها بقدر أكبر إلى الأسواق المتخصصة في إجراءاتها للأخذ بالطابع الدولي. وتهيمن عـــلى نشـــاط مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم في هذا الصدد الاستثمارات التي تسعى إلى الوصـــول إلى الأســـواق والحصول على التكنولوجيا. وقد تأثرت قراراتها المتعلقة باختيار الموقع بخبرتها المنخفضة نسبياً في مجـــال الأخذ بالطابع الدولي ومواردها المالية المحدودة. ونتيجة لذلك، تميل مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى العمل في مناطق أقرب إلى الوطن، أي في أسواق كومنولث الدول المستقلة وأسواق أوروبا الوسطى والشرقية.

الجدول ٣- الاتحـــاد الروســـي: عمليات الاندماج والشراء عبر الحدود من جانب مؤسسات الأعمال الروسية، موزعة حسب الصناعة، ١٩٩٥-٢٠٠٤

(عدد الصفقات)

الصناعة	١٩٩٥-١٩٩٩	٢٠٠٠-٢٠٠٤	١٩٩٥-٢٠٠٤
مجموع الصناعة	**٣٢**	**١١١**	**١٤٣**
النشاط الأولي	-	٣	٣
الزراعة، والغابات، وصيد الأسماك	-	١	١
التعدين	-	٢	٢
الصناعات الثانوية	**١٨**	**٤٩**	**٦٧**
الأغذية والمشروبات والتبغ	٢	٧	٩
النفط والغاز: تكرير النفط	٣	١١	١٤
الكيماويات والمنتجات الكيميائية	٣	٧	١٠
المعادن والمنتجات المعدنية	٢	١٣	١٥
الخدمات	**١٤**	**٥٩**	**٧٣**
الكهرباء والغاز وتوزيع المياه	٢	٦	٨
التجارة	١	٨	٩
النقل والتخزين والاتصالات	١	١٠	١١
المالية	٧	٢٥	٣٢
منها:			-
المصارف التجارية والشركات القابضة للمصارف	٦	١٤	٢٠
التأمين	-	٧	٧

المصدر: قاعدة بيانات الأونكتاد لعمليات الاندماج والشراء عبر الحدود.

ثالثاً - دوافع وبواعث الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج

١٢- تشـــير الـــتطورات الأخـــيرة إلى اخـــتلاف متزايد في بواعث الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج لدى الشـــركات عـــبر الوطنـــية الروسية وفيما بين الصناعات (الجدول ٤). وفي المرحلة الأولية من عملية التدويل، كان هذا الاســـتثمار يرتبط ارتباطاً مباشراً بأنشطة دعم الصادرات والوصول إلى الموارد الطبيعية (بولاتوف (Bulatov)، ١٩٩٨؛ وماكمـــيلان (McMillan)، ١٩٨٧؛ وهاميلـــتون (Hamilton)، ١٩٨٦). وفي المرحلة الأخيرة من التدويل، أصبحت بواعث هذا الاستثمار أكثر تنوعاً واتساماً بالطابع الاستراتيجي (فاترا وليوهتو، ٢٠٠٤). وكان الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتّجه إلى الخارج مدفوعاً تقليدياً ببواعث ترمي إلى تنويع المخاطر عن طريق خفض التعرُّض لبيئة الأعمال المحلية. وتحصل مؤسسات الأعمال الروسية على أصول في الخارج بغية تعزيز أوضاعها في السوق، وتوسيع نطاق امتدادها عالمياً والوصـــول إلى الموارد الطبيعية. وفي هذا الصدد، فإن الاستثمار الأجنبي المباشر المتّجه إلى الخارج قد ساعد بصورة عامة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الروسية، وخاصة تلك التي تعمل في الصناعات القائمة على الموارد.

١٣- والاستراتيجية الرامية إلى تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال النفطية الروسية تتحصل في مزاولة الاستثمار الأجـــنبي المباشـــر المتّجه إلى الخارج بغية دخلنة سلسلة القيمة أو التحكم فيها دولياً. وبقيام مؤسسات الأعمال الروسية

بالحصـــول عـــلى معامل تكرير ومنافذ للبيع في الخارج فإنها قد حققت تحكُّماً أفضل في الطلب الخارجي، فتقوم بتجهيز الـــنفط في معـــامل التكرير الخاصة بها وتبيع المنتجات عن طريق محطات النفط التابعة لها. وفي قطاع النفط، تتسم أصول الهـــياكل الأساســـية بأهمـــية حيوية، وقد اكتسبت مؤسسات النفط الروسية السيطرة على عدة أصول استراتيجية تتعلق بالهياكل الأساسية في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية، بما في ذلك الموانئ البحرية وخطوط أنابيب النفط التي توصل النفط الخام ومنتجات النفط إلى الأسواق الأوروبية وأسواق الولايات المتحدة . وأحد أمثلة ذلك هو حصول شركة "يوكوس" (Yukos) عـــلى شركة "مازيكيو نافتا" (Mazeikiu Nafta) الليتوانية وشركة نقل النفط "ترانسبترول" (Transpetrol) السلوفاكية. وبالإضافة إلى ذلك، تمتلك شركة "لوك أويل" (Lukoil) شبكة واسعة من الهياكل الأساسية في بلدان البلطيق وعـــدة بلـــدان في أوروبا الوسطى والشرقية. وعلى سبيل المثال، اكتسبت هذه الشركة ملكية ثاني أكبر شركة لتجارة التجزئة النفطية في فنلندا، وهي "تيبويل" (Teboil)، وشركتها الشقيقة وهي "سومين بترولي" (Suomen Petrooli) وذلك بمـــبلغ ٢٧٠ مليون دولار في أوائل عام ٢٠٠٥. وأتاح هذا الاكتساب لشركة "لوك أويل" موطئ قدم قوياً ليس فقط في فنلندا ولكن أيضاً في الأسواق النفطية الاسكندنافية. وأصبحت "لوك أويل"، بفضل عمليات الاكتساب هذه قادرة على تغيير هيكل المنافسة في السوق الفنلندية وذلك بإدخال منتجاتها النفطية الخاصة بها.

١٤- وتقوم مؤسسات الأعمال الروسية الساعية إلى الحصول على الموارد (الأنشطة المعدنية وأنشطة التعدين) مـــثل شركة "نوريلسك نيكل" (Norilsk Nickel) بتوسيع نطاق امتدادها العالمي من حيث الحصول على الموارد الطبيعية عن طريق عمليات اندماج الشراكات وشرائها عبر الحدود في الخارج. وثمة مثال آخر في هذا الصدد هو ما حدث مؤخراً من حصل شركة "روسال" (RusAl) على حصة بنسبة ٢٠ في المائة في شركة "كويتزلاند ألومينا" (Queensland Alumina) (أســـتراليا)، وهـــي أكبر معمل لتكرير الألومنيوم في العالم، وذلك بمبلغ ٤٦٠ مليون دولار في عام ٢٠٠٥. وأدى اكتساب الملكية هذا إلى زيادة رصيد المواد الخام لدى شركة "روسال" وإلى تعزيز وضع الشركة في أسواق الألومنيوم العالمية.

١٥- وتقوم مؤسسات الأعمال الروسية بالاستثمار في الخارج بغية توسيع أسواقها وتحقيق النمو الطويل الأجل. وبينما تقـــوم مؤسســـات الأعمال التي تبحث عن النفط والموارد الطبيعية الأخرى (مثلاً سيفرستال: Severstal) بالاستثمار في المـــناطق المجـــاورة والبعـــيدة على السواء بغية توسيع أسواقها، فإن مؤسسات الأعمال الروسية العاملة في مجال صناعة الاتصـــالات تميل إلى التركيز على توسيع الأسواق في البلدان المجاورة عن طريق الاستثمار التأسيسي وكذلك عن طريق عملـــيات اندمـــاج الشركات وشرائها عبر الحدود (مثلاً مؤسسة نظم الهاتف المحمول (MTS) ومؤسسة "فيمبل كوم" (VimpelCom). وللشركات عبر الوطنية الروسية في مجال صناعة النقل "نوفوشيب" (Novoship) وشركة "بريمورسك للنقل البحري" (Primorsk Shipping Corporation) وشركة الشرق الأقصى للنقل البحري (Far Eastern Shipping Co.) لديهـــا وجـــود ملحوظ بالخارج كما أن نصيباً كبيراً من أصولها وإيراداتها يتأتى من الخارج (الأونكتاد، ٢٠٠٤، ص ٣١٧ (من النص الإنكليزي)).

١٦- ويرتـــبط أحـــد الجوانب الهامة للاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتجه إلى الخارج بالأنشطة الدولية لمؤسسات الأعمال المملوكة للدولة. وقام الاتحاد الروسي، بدعمه للتوسع النشط من جانب شركات الطاقة العملاقة المملوكة للدولة ("غازبروم": Gazprom و"راو يو. إي. إس": RAO UES) بتعزيز تعاونه مع البلدان الواقعة في المنطقة.

الجدول ٤- بواعث الاستثمار الأجنبي المباشر الروسي المتجه إلى الخارج

البواعث	أمثلة من واقع الشركات
بواعث السعي إلى تحقيق الكفاءة (مثلاً الدافع القهري للسيطرة على كامل سلسلة القيمة)	مثلاً قيام شركات النفط بحيازة أصول تجارة تجزئة ومحطات نفط في أوروبا الوسطى والشرقية والولايات المتحدة وبلدان البلطيق.
بواعث السعي إلى إيجاد أصول استراتيجية (مثلاً ضمان تشغيل هياكل أساسية بالخارج)	مثلاً قيام شركة "يوكوس" بحيازة شركة "مازيكيو نافتا" (Mazeikiu Nafta) في ليتوانيا وشركة "ترانسبترول" (Transpetrol) في سلوفاكيا؛ وقيام شركة "سيفرستال" بحيازة شركة "صناعات روج" (Rouge Industries) في الولايات المتحدة.
بواعث السعي إلى الحصول على موارد (مثلاً الوصول إلى الموارد الطبيعية)	مثلاً حيازة شركات النفط لأنشطة إنتاجية في الشرق الأوسط وأمريكا الجنوبية وكومنولث الدول المستقلة. وقيام شركة "روسال" (RusAl) بحيازة شركة "كويتزلاند ألومينا" (Queensland Alumina) (أستراليا) وحيازة شركة "نوريلسك نيكل" (Norilsk Nickel's) لشركة حقول الذهب (Gold Fields) (جنوب أفريقيا).
بواعث السعي إلى إيجاد أسواق (التوسع في الأسواق في البلدان المجاورة وفي أماكن أبعد)	مثلاً حيازة شركات الاتصالات لمشغلي خدمات الهاتف المحمول في كومنولث الدول المستقلة

المصدر: الأونكتاد.

رابعاً - الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج من جانب مؤسسات الأعمال الروسية وقدرتها التنافسية

١٧- أسهم الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج في زيادة مبيعات وأصول مؤسسات الأعمال الروسية. وعلى سبيل المثال، فإن أكثر من ٥٠ في المائة من مبيعات شركات "لوك أويل" و"نوفاشيب" و"روسال" و"بريمورسك للنقل البحري" و"ميشيل" في عام ٢٠٠٣ قد جاءت من مبيعات خارجية (الجدول ٥). ومن بين الشركات عبر الوطنية الروسية الكبيرة الأخرى شركات "غازبروم" و"سيفرستال" و"روس نفت". والاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج، عن طريق عمليات اندماج وشراء الشركات عبر الحدود، قد ساعد مؤسسات الأعمال الروسية على تعزيز وضعها في السوق العالمية والوصول إلى أسواق جديدة والى إمدادات الموارد الطبيعية وزيادة سلسلة القيمة ومتابعة زبائنها بالخارج، على النحو الذي توضحه الحالات الواردة أدناه. وفي هذا الصدد، فإن هذه الفوائد المترتبة على الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج قد أسهمت في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال الروسية وفي اتساع مدى أخذها بالطابع الدولي.

الجدول ٥- الاتحاد الروسي: أكبر ٨ شركات روسية عبر وطنية[أ]، مرتبة حسب الأصول الخارجية، ٢٠٠٣

(بملايين الدولارات وعدد الموظفين)

الشركات	الصناعة	الأصول		النسبة المئوية للأصول	المبيعات		النسبة المئوية للمبيعات	مؤشر الانتشار عبر الوطني[ب] (بالنسبة المئوية)
		الخارجية	المجموع	الخارجية	الخارجية	المجموع	الخارجية	
Lukoil JSC	النفط والغاز الطبيعي	٧ ٢٤٧	٢٦ ٥٧٤	٢٧	١٦ ٢٦٠	٢٢ ١١٨	٧٤	٣٦,٧
Norilsk Nickel, OJSC MMC	التعدين	١ ٥١٨	٥ ٩١٦	٢٦	١ ٥١٨	١١ ٢٥٣	١٣	١٣,٦
Novoship Co.	النقل	١ ١٠٧	١ ٢١٣	٩١	٣١٧	٣٩٥	٨٠	٥٧,٦
RusAL	خدمات استخراج المعادن	٦٩١	٦ ٠٨٥	١١	٣ ٦٦٠	٤ ٥٠٩	٨١	٣٣,٧
Primorsk Shipping Corporation	النقل	٣٨٢[د]	٤٤٢	٨٦	١٠٤[هـ]	١٣٤[د]	٧٨	٧١,٣
Mechel	المعادن والمنتجات المعدنية	١٢١	١ ٨٣٥	٧	١ ٠٤٨	٢ ٠٥٠	٥١	٢٤,٢
Far Easterm Shipping Co.	النقل	٥٢[د]	١٦٠	٣٢	٥٧[هـ]	١٨٠	٣٢	٢٢,٨
Alrosa	استخراج المعادن غير الفلزية	٤٦	٤ ٦٣٠	١	٨٨٦	١ ٩٥٥	٤٥	١٥,٤

المصدر: الأونكتاد، *تقرير الاستثمار العالمي، ٢٠٠٥*.

(أ) استناداً إلى ردود على استقصاءات وإلى تقارير سنوية.

(ب) يُحسب مؤشر الانتشار عبر الوطني باعتباره متوسط النسب الثلاث التالية: الأصول الخارجية إلى مجموع الأصول، والمبيعات الخارجية إلى مجموع المبيعات، والعمالة الخارجية إلى مجموع العمالة.

(ج) تُحسب بيانات العمالة الخارجية بقسمة نسبة العمالة الخارجية من مجموع العمالة لعام ٢٠٠١ على مجموع العمالة لعام ٢٠٠٣.

(د) تُحسب بيانات الأصول الخارجية بقسمة نسبة الأصول الخارجية من مجموع الأصول للعام السابق على مجموع الأصول لعام ٢٠٠٣.

(هـ) تُحسب بيانات المبيعات الخارجية بقسمة نسبة المبيعات الخارجية من مجموع المبيعات العام السابق على مجموع المبيعات لعام ٢٠٠٣.

(و) بيانات عام ٢٠٠٢.

(ز) تُحسب بيانات العمالة الخارجية بقسمة نسبة العمالة الخارجية من مجموع العمالة للعام السابق على مجموع العمالة لعام ٢٠٠٣.

١٨- وشـــركة **"غازبروم"** هي أكبر شركة روسية وأكبر دافع للضرائب في روسيا، وهي أكبر منتج ومصدِّر للغـــاز الطبـــيعي في العالم. وهذه الشركة هي أكثر الشركات في روسيا عبر وطنيةً من حيث الأصول الخارجية والمبيعات الخارجية وانتشار عملياتها الدولية. وتوجد لشركة "غازبروم" عمليات في ١٧ بلداً أوروبيا تنطوي على توزيع الغاز الطبيعي ومزاولة أنشطة التجهيز. وهي لها عمليات في بلدان كومنولث الدول المستقلة جميعها تقريباً (الجـــدول ٦). أما عمليات شراء الشركات في الخارج التي تقوم بها "غازبروم" فتتبع إلى حد كبير الأسواق التي تصدِّر إليها الغاز الطبيعي. وشركة "غازبروم" هي أكبر مزوِّد بالغاز الطبيعي في دول البلطيق وفنلندا وعدة بلدان مـــن كومنولث الدول المستقلة. وفي ضوء استراتيجيات الأخذ بالطابع الدولي، تعززت القدرة التنافسية لشركة "غازبروم" بفعل قدرتها على تعزيز الأسواق التقليدية لصادراتها واستغلال الفرص السوقية الجديدة ودخلنة سلسلة القيمة الخاصة بأنشطتها في مجال الأعمال. وساعد الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج شركة "غازبروم" عـــلى تحقـــيق وجود دولي قوي أتاح للشركة فعالية كبيرة، من الناحيتين الاقتصادية والسياسية على السواء، في العديد من أسواقها الرئيسية وفي منطقة كومنولث الدول المستقلة بصورة خاصة.

الجدول ٦- غاز بروم: نخبة من الشركات الفرعية والشركات التابعة الأجنبية بالخارج (٢٠٠٤)

البلـــد	الشركـــة	الأنشطـــة	نصيب غاز بروم (في المائة)
أرمينيا	Armrosgazprom	توزيع الغاز	٤٥
النمسا	Gas und Warenhandelsgesellschaft	بيع الغاز	٥٠
بلغاريا	Overgaz	توزيع الغاز	٢٣
	Overgaz Incorported	الاستثمار	٥٠
	Topenergo	توزيع الغاز	١٠٠
قبرص	Leadville Investment Ltd.	الاستثمار	١٠٠
الجمهورية التشيكية	Gas Invest	الاستثمار	غير متاحة
إستونيا	Eesti Gaas	توزيع الغاز	٣٧
فنلندا	Gasum	توزيع الغاز	٢٥
	North Transgas OY	نقل الغاز	٥٠
فرنسا	Fragaz	الاتجار بالغاز	٥٠
ألمانيا	Wingas	توزيع الغاز	٣٥
	WIEE	توزيع الغاز	٥٠
	WIEH	توزيع الغاز	٥٠
	ZMB	توزيع الغاز	١٠٠
	ZBM	توزيع الغاز	١٠٠
اليونان	Prometheus Gas	التجارة الخارجية	٥٠
هنغاريا	Panrusgaz	بيع الغاز	٤٠
	Borsodchem	إنتاج البتروكيماويات	٢٥
	DKG-EAST Co. Inc	الاتجار بالغاز	٣٨
	TVK		١٤
	General Banking and Trust	الاستثمار	٢٦
إيطاليا	Promgas	توزيع الغاز	٥٠
	VOLTA S.p.a	الاتجار بالغاز	٤٩
كازاخستان	KazRosGaz	توزيع الغاز	٥٠
لاتفيا	Latvijaz Gaze	توزيع الغاز	٣٤
ليتوانيا	Lietuvos Dujos	توزيع الغاز	٣٤
	Stella Vitae	توزيع الغاز	٥٠
هولندا	Gazprom Finance B.V.	الاستثمار	١٠٠

البلـــد	الشركـــة	الأنشطـــــة	نصيب غاز بروم (في المائة)
	Blue Stream Pipelin Co	التشييد ونقل الغاز	٥٠
	West East Pipeline Project Investment	التشييد والاستثمار	١٠٠
بولندا	EuRoPol GAZ	توزيع الغاز	٤٨
	Gas Trading	بيع الغاز	١٦
جمهورية مولدوفا	Moldovagaz	توزيع الغاز	٥٠
رومانيا	Wirom	توزيع الغاز	٢٥
صربيا والجبل الأسود	Progresgaz Trading Ltd.	توزيع الغاز	٢٥
سلوفاكيا	Slovrusgas	الاتجار بالغاز	٥٠
	Slovenský Plynárensky Priemysel	توزيع الغاز	١٦
سلوفينيا	Tagdem		غير متاحة
تركيا	Turusgaz	بيع الغاز	٤٥
الولايات المتحدة	Gazprom UK Trading Ltd.	توزيع الغاز	١٠٠
	Gazprom UK Ltd.	الاستثمار، الأعمال المصرفية	١٠٠
	Interconnector (UK) Ltd.	الاتجار بالغاز	١٠
	HydroWingas	توزيع الغاز	٥٠

المصدر: Gazprom (www.gazprom.ru).

١٩- وشـــركة "**لوك أويل**" هي شركة عبر وطنية روسية خاصة. وتمتلك الشركة أصولاً أجنبية كبيرة حول العـــالم (الجـــدول ٧)، وقد تولَّد بالخارج أكثر من ٨٠ في المائة من إيرادات الشركة في عام ٢٠٠٤. وفي مجال الأنشطة الإنتاجية الأولية، تتمتع الشركة بوجود قوي في منطقة الشرق الأوسط وبلدان كومنولث الدول المستقلة الغنـــية بالموارد، في حين أن أصول الشركة في المراحل النهائية تتركز تقريباً في الأسواق الرئيسية لصادراتها، أي الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة. وتشغِّل شركة "لوك أويل" شبكة واسعة من محطات النفط في دول البلطيق وفي عـــدة بلـــدان مـــن كومنولث الدول المستقلة وفي البلدان الأعضاء الجديدة بالاتحاد الأوروبي وفي الولايات المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، تشغِّل الشركة ثلاثة معامل لتكرير النفط في أوروبا الشرقية، تورِّد إلى أسواق التصدير الرئيسية مثل الاتحـــاد الأوروبي. وفي مجال الأنشطة الأولية، تفيد مشاريع الإنتاج الأجنبية التابعة "للوك أويل" في توسيع قاعدة الموارد الهيدروكربونـــية التابعة للشركة وفي أن تعوّض جزئياً عن استنفاد مواردها الداخلية. وقامت شركة "لوك أويل" بعدد من عمليات الشراء الاستراتيجي لشركات في الخارج، مما ساعد الشركة على ضمان وجود بارز في بعض أسواقها الرئيسية. وفي عام ٢٠٠٤، قامت "لوك أويل" بتوسيع نطاق شبكة تجارة التجزئة التابعة لها في الولايات المتحدة بشراء ٧٩٥ محطة نفـــط مـــن شركة "كونوكو فيليبس" (ConocoPhillips) بمبلغ ٢٦٦ مليون دولار. أما ما حدث مؤخراً من شراء ثاني أكـــبر سلسلة فنلندية لتجارة المنتجات النفطية بالتجزئة فيزود شركة "لوك أويل" بإمكانيات استراتيجية تمكنها من دخول الســـوق الفنلندية بمنتجاتها النفطية الخاصة بها وبأن تعدِّل إلى حد كبير هياكل المنافسة بالسوق. وزادت "لوك أويل" من تعزيـــز ملكيتها لمعمل التكرير البلغاري "بورغاز" في عام ٢٠٠٥، واكتسبت ملكية محطات نفط إضافية في هنغاريا. وقد أدت أنشـــطة الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج هذه إلى زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق توسيع نطاق قـــاعدة الموارد لديها، وتعزيز وضعها في السوق في عدة بلدان بأوروبا الوسطى والشرقية، وكذلك في الولايات المتحدة، وقدرتها على التحكم في سلسلة القيمة دولياً.

الجدول ٧- شركة "لوك أويل": نخبة من أنشطتها بالخارج في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج (٢٠٠٤)

الأنشطة	البلدان
إنتاج واستكشاف النفط والغاز	أذربيجان، جمهورية إيران الإسلامية، العراق، كازاخستان، كولومبيا، مصر
تجارة التجزئة في المنتجات النفطية	إستونيا، أوكرانيا، بلغاريا، بولندا، تركيا، الجمهورية التشيكية، جمهورية مولدوفا، رومانيا، صربيا والجبل الأسود، فنلندا، قبرص، كازاخستان، لاتفيا، ليتوانيا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، اليونان
إنتاج البتروكيماويات	بلغاريا
الاستثمار والخدمات	أوكرانيا، بلغاريا، الدانمرك، قبرص، كازاخستان، كندا، كولومبيا، ليتوانيا، المملكة العربية السعودية، مصر، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، هولندا، اليمن

المصدر: Lukoil 2005 (www.lukoil.com), Troika Dialog 2005 (www.troika.ru), Petroleum Argus 2005.

٢٠- وشركة "**الألومنيوم الروسية**" (روسال) (RusAL) هي أكبر منتج للمعادن غير الفلزية بالبلد وأكبر مُنتِج للألومنيوم الأولي في العالم. والسبب الرئيسي لقيام شركة الألومنيوم الروسية بالاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج هو السعي إلى الحصول على الموارد وتوسيع نطاق السوق. وتوجد لدى الشركة ثالث أكبر أصول خارجية ضمن الشركات الروسية عبر الوطنية. وتسيطر شركة الألومنيوم الروسية على شبكة واسعة من منافذ الإنتاج على نطاق العالم، تمتد من بلدان كومنولث الدول المستقلة المجاورة إلى أستراليا وأفريقيا. وقامت الشركة، بسبب عدم كفاية احتياطيات المواد الخام المحلية، بتوسيع قاعدتها من المواد الخام عن طريق احتياز مناجم للبوكسايت في غينيا، والقيام، في الآونة الأخيرة، بحيازة نصيب أغلبية في أكبر معمل لتكرير الألومنيوم في العالم في أستراليا (الجدول ٨). وهي تمتلك في أوكرانيا معملين عملاقين إضافيين لتكرير الألومينا. وقد تمكنت الشركة من تحسين قدرتها التنافسية عن طريق توسيع قاعدتها الخاصة بالمواد الخام وزيادة القيمة المضافة لإنتاجها من الألومنيوم وتعزيز وضعها في السوق باعتبارها مُنتِجاً رئيسياً للألومنيوم في العالم.

الجدول ٨- شركة الألومنيوم الروسية: نخبة من أنشطتها بالخارج في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج (٢٠٠٤)

البلد	الشركة	الأنشطة	نصيب "روسال" في المائة	القيمة المقدرة *بملايين الدولارات*
أرمينيا	Rusal Armenal	مصنع لورق الألومنيوم	١٠٠	غير متاحة
أستراليا	Queensland Alumina	إنتاج الأولومنيوم وتكريره	٢٠	٤٧٥
غينيا	CBK	مجمع لتعدين البوكسايت	١٠٠	٢٥٠
	Alumina Company of Guinea	إنتاج الأولومنيوم	<٥٠	٢٠٠
كازاخستان	Eurasian Aluminium Company	معمل لتكرير الألومنيوم ومصهر (تحت الإنشاء)	٥٠	١ ٥٠٠
رومانيا	Cemtrade	تكرر الألومنيوم	غير متاحة	غير متاحة
أوكرانيا	Nikolayev Alumina Refinery	تكرير الألومنيوم	١٠٠	٧٥

المصدر: RusAl 2005, Rustocks.com (http://www.rustocks.com).

٢١- وشركة "**نوريلسك للنيكل**" هي أكبر منتج في العالم لعدة معادن استراتيجية، من بينها النيكل والبالاديوم. وهذه الشركة هي أحد أكبر المنتجين الصناعيين ومؤسسات التعدين في الاتحاد الروسي. وقد أنشأت شركة "نوريلسك للنيكل" مكاتب تمثيلية ومكاتب مبيعات في أوروبا والولايات المتحدة بغية تعزيز وضعها في السوق وقنوات التصدير والتوزيع لديها. وهي تتوسع دولياً عن طريق احتياز أصول استراتيجية في الخارج ولديها مجموعة داخل الشركة تتعامل على سبيل الحصر في عمليات اندماج وشراء الشركات عبر الحدود. وقد حازت الشركة في الآونة الأخيرة نصيب أغلبية في شركة "ستيلووتر" للتعدين (Stillwater Mining) (بالولايات المتحدة)، وهي خامس أكبر منتج في العالم لمعادن مجموعة البلاتين، كما حازت حصة ٢٠ في المائة في شركة حقول الذهب(Gold Fields Ltd.) (بجنوب أفريقيا) بمبلغ ١,٢ مليار دولار (الفرع ثالثاً والجدول ٩). وفي هذا الصدد فإن الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج قد ساعد على زيادة القدرة التنافسية لهذه الشركة عن طريق تعزيز وضعها في السوق الدولية وضمان الوصول إلى الموارد الطبيعية.

الجدول ٩- "نوريلسك نيكل": نخبة من أنشطتها في الخارج في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج (٢٠٠٤)

البلد	الشركة	الأنشطة	نصيب "نوريلسك نيكل"، *في المائة*	القيمة المقدرة *بملايين الدولارات*
الولايات المتحدة الأمريكية	Stillwater Mining	استخراج وإنتاج المعادن	٥٥,٥	٢٧٥
جنوب أفريقيا	Gold Fields	استخراج وإنتاج الذهب	٢٠	١ ٠٠٠

المصدر: Norilsk Nickel 2005 (www.nornik.ru); Aton Research 2005 (www.aton.ru)، وحسابات المؤلفين.

٢٢- شركة نظم الهاتف المحمول "**موبايل تليسيستمز**" **(Mobile TeleSystems)** هي أكبر شركة يرتكز نشاطها على الموارد غير الطبيعية ضمن مؤسسات الأعمال الروسية الرئيسية. وهي أكبر مشغِّل للهاتف المحمول في الاتحاد الروسي ودخلت بنجاح أسواق كومنولث الدول المستقلة في السنوات الأخيرة باستثمارات كبيرة. وتتّبع هذه الشركة استراتيجية نشطة بحثاً عن الأسواق وذلك بالقيام بعمليات في جميع البلدان تقريباً الواقعة في منطقة كومنولث الدول المستقلة. وأقوى وجود للشركة هو في أوكرانيا التي لديها فيها قاعدة مشتركين سريعة النمو. وتمتلك هذه الشركة نصيب الأغلبية في أكبر مشغِّل للهاتف المحمول في أوكرانيا، وهو شركة أوكرانيا للهاتف المحمول (UMC). وتسيطر الشركة أيضاً على أكبر مشغل للهاتف المحمول في كل من أوزبكستان وأوزدونوربيتا، ولديها ملكية أقلية في أكبر مشغِّل للهاتف المحمول في بيلاروس. ويوجد للشركة في المنطقة أصول هياكل أساسية كبيرة في مجال الاتصالات. وأسواق كومنولث الدول المستقلة المتنامية وغير المشبعة تتيح إمكانيات كبيرة لمشغلي الاتصالات الروس وهكذا فإن شركة نظم الهاتف المحمول قد فاقت في أدائها المنافسين المحليين في معرض التسابق على هذه الأسواق المربحة. وقد أكدت الشركة على مزيد من الاحتيازات في المنطقة لتعزيز وضعها في السوق، بالنظر إلى انخفاض معدلات تغلغل الهاتف المحمول وبالنظر إلى إمكانيات النمو في بلدان كومنولث الدول المستقلة، والدوافع الرئيسية لهذه الشركة هي النمو الاقتصادي السريع في منطقة كومنولث الدول المستقلة والفرص الاستثمارية والقرب الجغرافي والروابط التاريخية مع المنطقة. وقامت عدة شركات كبيرة من زبائن شركة نظم الهاتف المحمول بدخول أسواق كومنولث الدول المستقلة، وأصبحت الحاجة إلى أن تتبعهم هذه الشركة إلى هذه الأسواق عملاً هاماً يدفع الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج. و قد تحسنت القدرة التنافسية للشركة في ظل استراتيجيتها المتمثلة في التوسع في الأسواق الخارجية وزيادة قاعدة زبائنها.

٢٣- أمـــا شركة "**سيفرستال**" فهي أحد أكبر منتجي الصلب في الاتحاد الروسي. وفضلاً عن عدة مكاتب تمثيـــلية ووحـــدات تسويقية لشركة **سيفرستال** بالخارج، فإنها قد حصلت على شركة صناعـــات روج (**Rouge Industries**) (الولايات المتحدة) في عام ٢٠٠٣ بمبلغ ٣٦٠ مليون دولار. وتتبع سيفرستال استراتيجية تدويل نشطة كما أن لها خططا لشراء عدة شركات منتجة للصلب في بلدان كومنولث الدول المستقلة وأوروبا وأمريكا الشمالية. وفي عام ٢٠٠٥، اشـــترت الشـــركة شركة لوكتشيني **Lucchini** (إيطاليا)، وهي شركة منتجة للصلب مفلسة. ويهدف التوســـع الـــدولي الأخـــير من جانب سيفرستال، عن طريق القيام باستثمارات تسعى إلى الحصول على أصول اســـتراتيجية، إلى تعزيز وضع الشركة ضمن أكبر منتجي الصلب في العالم. وأدى قيام شركة "سيفرستال" بشراء أصول إنتاجية، تعاني من نقص في الأداء، في الأسواق الاستراتيجية مثل الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي إلى أن أتـــاح للشركة فرصاً لزيادة قدراتها الإنتاجية ونيل إمكانية الوصول إلى الأسواق عن طريق الإنتاج المحلي ومنافذ التوزيع. وهكذا فإن استراتيجية التدويل التي تتبعها "سيفرستال" تتناقض مع استراتيجية كثير من الشركات عبر الوطنية الروسية الأخرى، التي بدأت توسعها من أسواق كومنولث الدول المستقلة المجاورة. وبدلاً من ذلك، تتبع "سيفرســـتال" استراتيجية توسع نشطة في الأسواق المتقدمة عن طريق عمليات شراء الشركات. وأدى الاستثمار الأجـــنبي المباشر المتجه إلى الخارج عن طريق عمليات الشراء هذه إلى زيادة القدرة التنافسية لهذه الشركة بسبب وصـــولها إلى عدد من أسواق الصلب الرئيسية، بما في ذلك تلك القائمة في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي. وهكذا فإن استراتيجية التدويل قد عززت بقدر كبير من وضع الشركة في سوق الصلب العالمية.

٢٤- وأمـــا شركة "آلروسا" **Alrosa** فهي إحدى مؤسسات الأعمال الرئيسية في العالم في مجال تعدين الماس، ويبلغ نصيبها أكثر من ٢٥ في المائة من إنتاج الماس الخام في العالم. وللشركة وضع سوقي قوي في إنتاج الماس في الاتحاد الروسي. ولدى "آلروسا" نصيب قدره ٣٣ في المائة في شركة لتعدين الماس في أنغولا. وتوجد للشركة عدة وحدات مالية بالخارج كما توجد لديها خطط للقيام باستثمارات أخرى بحثاً عن الموارد، تستهدف الحصول على أصـــول ومشـــاريع تعدين إضافية في أفريقيا. ومعظم مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج لدى الشركة ترمي إلى تعزيز وضعها السوقي العالمي ووصولها إلى تعدين الماس. وتسيطر "آلروسا" أيضاً على وحدات إنتاج إضافية في بلدان كومنولث الدول المستقلة.

٢٥- وأمـــا شركة "أو. إم. زو" (**OMZ**) فهي أكبر شركة للهندسة الثقيلة في الاتحاد الروسي. وقد أنشأت الشـــركة وجوداً دولياً قوياً عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج في وحدات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية بالخارج. وتسيطر الشركة على نصيب يبلغ ٢٥ في المائة من السوق العالمية لمعدات محطات القوى الـــتي تعمل بالطاقة الذرية ولها وجود سوقي دولي قوي في قطاعات المنتجات المتخصصة بدرجة مرتفعة. ولهذه الشركة شركات تابعة وشركات فرعية في بلدان كومنولث الدول المستقلة وفي أوروبا الغربية والولايات المتحدة (الجـــدول ١٠). كما أنها حصلت على ثلاث وحدات من شركة سكودا القابضة (Skoda Holding) (تشيكيا) (أي شـــركة شـــعبة ســـكودا: Skoda JS division، وSkoda Steel consortium: اتحاد سكودا للصلب، و Hut and Kovárny: "هوت وكوفارني" في عام ٢٠٠٥ مقابل مبلغ ٢٠٠ مليون دولار. وأتاح هذا الشراء للشركة، فيما يتعلق بقدرتها التنافسية، تحسين إمكانية الوصول إلى أسواق أوروبا الشرقية.

الجدول ١٠- أو. إم. زد (OMZ): نخبة من الأنشطة المضطلع بها في الخارج في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج (٢٠٠٤)

البلد/الاقتصاد	الشركة	الأنشطة	نصيب "أو. إم. زد" (OMZ)، *في المائة*
أرمينيا	OOO OMZAR	الاستثمار	١٠٠
جزر فيرجن البريطانية	UHM Investments Ltd.	الاستثمار	١٠٠
	Shipley Trading Ltd. BVI	الاستثمار	١٠٠
الجمهورية التشيكية	Skoda Kovarny	إنتاج الصلب	١٠٠
	Skoda Hute	إنتاج الصلب	١٠٠
	Skoda JS	إنتاج المعدات النووية	١٠٠
هولندا	Friede Goldman Marketing	الخدمات الهندسية	٧٥
	United Heavy B.V.	الاستثمار	١٠٠
	UHM Investments NV	الاستثمار	١٠٠
رومانيا	UPET S.A.	إنتاج المعدات المعدنية	٦٦
أوكرانيا	OAO CBK Korall	خدمات صناعة بناء السفن	٩٤,٣
الولايات المتحدة الأمريكية	BioLink Technologies Inc.	منتجات القياس	٣٩
	FGL Buyer LLC	الأحيائي	٧٥
	OMZ Investments Co.	العمارة البحرية	١٠٠
	Friede Goldman United Ltd.	الاستثمار الخدمات المالية	٧٥

المصدر: OMZ: معلومات الشركة.

٢٦- وشركة "روسنفت" (**Rosneft**) هي أكبر شركة نفط مملوكة للدولة في الاتحاد الروسي وثاني أكبر منتج للنفط في البلد، عقب شرائها للشركة الفرعية الرئيسية للإنتاج التابعة لعملاق النفط الروسي المحاصَر: "يوكوس". وترجع تجربة "روسنفت" في مجال العمليات الدولية إلى الحقبة السوفياتية، وتعمل الشركة الآن في مشاريع أجنبية شتى ترتكز على اتفاقات حكومية. وبالإضافة إلى أنشطة "روسنفت" التصديرية الواسعة النطاق، تشترك الشركة في عدة مشاريع أجنبية للإنتاج الأولي، من بينها إنتاج النفط والغاز في الجزائر وكولومبيا وكازاخستان. وبالإضافة إلى ذلك، تسيطر الشركة على أصول في مجال الإنتاج الأولي في أفغانستان.

خامساً - الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج من جانب مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم: التحديات الرئيسية

٢٧- بسبب الإحصاءات المحدودة، ظل تحليل الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج من جانب مؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم مقيداً بقدر كبير. بيد أن المعلومات المتاحة تشير إلى أن هذه المؤسسات الروسية قلما تمتلك رؤوس الأموال والمعرفة بالسوق الضروريتين للتوسع الخارجي على نطاق واسع (البنك الدولي، ٢٠٠٤). ومن بين العراقيل الرئيسية التي تعترض قيام هذه المؤسسات بالاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج أوضاعها المالية الضعيفة نسبياً ومحدودية إمكانية حصولها على تسهيلات تمويلية. كذلك فإن مؤسسات الأعمال

الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم تفتقر إلى الخبرة المرتبطة بعمليات مزاولة نشاط الأعمال الدولي. وأدت أيضاً المخاطر الإضافية المرتبطة بالعمل في الخارج، في بيئة غير مألوفة، إلى الإسهام في محدودية الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج من جانب هذه المؤسسات الروسية. كما أن حجم السوق وإمكانات النمو المحلية هما عاملان يشجعان هذه المؤسسات الروسية على الاستثمار والعمل في الداخل بدلاً من الخارج. وبالنظر إلى الموارد ورؤوس الأموال المحدودة اللازمة للتوسع في نشاط الأعمال لدى هذه المؤسسات الروسية، فإنها تميل إلى البقاء في الداخل.

٢٨- وما زال الافتقار إلى شبكات دولية عاملاً مثبطاً لكثير من مؤسسات الأعمال الروسية ولا سيما في قطاعات التصنيع التي تُبنى فيها عادة شبكات الأعمال حول تكتلات محلية كبيرة.

سادساً - السياسات التي تسهم في الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج

٢٩- إن انخفاض مستوى استثمارات القطاع الحقيقي في الاقتصاد الروسي وتدفقات رؤوس الأموال الهائلة إلى الخارج هما من بين التحديات الرئيسية التي تواجهها الحكومة الروسية. ومن المتوقع أن يؤدي الإطار التنظيمي الجديد المتعلق بالصرف الأجنبي وتبادل رؤوس الأموال، الذي سنَّ في عام ٢٠٠٣، إلى تيسير هذه المشكلة عن طريق زيادة الشفافية وشرعنة تحركات رؤوس الأموال. وهذا القانون التنظيمي الجديد، المعروف باسم قانون العملة، ينظم معاملات العملة ورؤوس الأموال عبر الحدود، بما في ذلك الاستثمارات المباشرة (إرنست ويونغ (Ernest & Young) ٢٠٠٥). وبموجب هذه اللائحة التنظيمية الجديدة، تُخفَّف الرقابة على تبادل رؤوس الأموال؛ ومن المتوقع أن يكون لذلك تأثير إيجابي على الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج في المستقبل.

٣٠- وهذا الاستثمار من جانب مؤسسات الأعمال الروسية لا بد منه لكل من فرادى مؤسسات الأعمال والاقتصاد الروسي ككل. فمن الضروري اللازم أن تصبح مؤسسات الأعمال الروسية أكثر اتساماً بالطابع الدولي بغية زيادة قدرتها على المنافسة في السوق العالمية. والمنافسة الداخلية - عن طريق الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الداخل وأشكال المشاركة غير القائمة على رأس المال السهمي - من المحتمل أن تزداد متى أصبح الاتحاد الروسي عضواً في منظمة التجارة العالمية. وفي هذا الصدد، ينبغي تشجيع مؤسسات الأعمال الروسية على التوجه إلى الخارج ويمكن للحكومة أن تنظر في تحسين الإطار التنظيمي، بما في ذلك تقديم دعم مؤسسي.

٣١- ويمكن النظر في عدد من الخيارات المحددة في مجال السياسة العامة لغرض دعم قيام مؤسسات الأعمال الروسية بالاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج مستقبلاً، إذا اعتُبر هذا الاستثمار مهماً ونُظر إليه باعتباره طريقة لتعزيز الاقتصاد وتدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال. وعلى سبيل المثال، ينبغي تسهيل الامتثال لأي اشتراط إداري في مجال هذا الاستثمار مثل الموافقة على هذا النوع من الاستثمار وينبغي تشجيع أخذ مؤسسات الأعمال الروسية بالطابع الدولي، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. أما أنشطة التيسير، مثل البعثات المعنية بالاستثمار المتجه إلى الخارج والتي تستهدف البلدان المضيفة، فيمكن أن تُدرَج مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم في هذه البعثات أو في بعثات زيارات الوفود الرفيعة المستوى إلى البلد المضيف. ويمكن أن يساعد في هذا الصدد قيام الحكومة الروسية بتقديم معلومات سوقية وفرص استثمارية في البلدان المضيفة المستهدفة. وبصورة أهم، يمكن تشجيع الشفافية فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج عن طريق تنظيم وتقنين أنشطة وأصول الاستثمار في الخارج هذه. كما يمكن النظر في إنشاء منتدى للقطاعين العام والخاص ليكون منطلقاً لتبادل آراء وخبرات مؤسسات الأعمال الروسية فيما يتعلق بالأخذ بالطابع الدولي عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج.

٣٢- ويمكن للحكومة أن تنظر، بالقدر المستطاع، في تقديم ضمانات استثمارية ودعم تمويلي. وهذا التيسير مهم بصورة خاصة في حالة مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم التي كثيراً ما تواجه محدودية إمكانية الحصول على التمويل والتي تكون أكثر قلقاً فيما يتعلق بمخاطر العمليات.

٣٣- ومن المهم النظر كما ينبغي في تحسين النظام الإحصائي الوطني بغية جمع بيانات عما تقوم به مؤسسات الأعمال الروسية، وخاصة مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، من استثمار أجنبي مباشر متجه إلى الخارج. فسيؤدي تحسين هذه الإحصاءات الشاملة وإتاحتها إلى المساعدة في زيادة فهم هذه المؤسسات لهذا النوع من الاستثمار، بما في ذلك كيف يمكن لهذه المؤسسات أن تستفيد من الاستثمار في الخارج، وصياغة سياسات ملائمة لزيادة تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال الروسية الصغيرة والمتوسطة الحجم، عن طريق الأخذ بالطابع الدولي.

٣٤- ويمكن لمؤسسات الأعمال أن تتخذ عدداً من التدابير. إذ يمكن لمؤسسات الأعمال الروسية، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، أن تزيد من معرفتها وفهمها للتحديات والمخاطر المرتبطة بالأخذ بالطابع الدولي عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج. ويمكن لها تعزيز قدرتها وطاقتها عن طريق إجراء حوار داخل القطاع الخاص أو إقامة منتدى للصناعات يجري فيهما تقاسم الخبرات مع مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم الأخرى التي قامت بالاستثمار في الخارج. وتحقيقاً لهذه الغاية، يمكن لكليات إدارة الأعمال الروسية أن تمارس دوراً في تقديم برامج لدعم بناء القدرات وتنمية المهارات الإدارية في مجال الأخذ بالطابع الدولي. وتشكل زيادة الخبرة الفنية فيما يتعلق بإدارة المعاملات عبر الحدود هي والقضايا التي تثار بين الثقافات والقوانين الدولية جوانب مهمة تستحق الاهتمام، شأنها في ذلك شأن فهم كيفية تدبير واستخدام المعلومات المطلوبة للعمل في الخارج على نحو فعال. وينبغي لمؤسسات الأعمال الروسية، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، أن تراقب عملية الإدارة السليمة للشركة وأن تسعى في الوقت الذي تستثمر فيه في الخارج إلى الإسهام في تنمية البلدان المضيفة.

سابعاً - استنتاج

٣٥- الاتحاد الروسي هو مستثمر ناشئ متجه إلى الخارج، لديه في الآونة الأخيرة تدفقات هامة من الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج. وبينما تهيمن على هذا النوع من الاستثمار مؤسسات الأعمال الروسية الكبيرة، وخاصة الشركات التي يرتكز نشاطها على الموارد وشركات النقل، فإن هذا النوع من الاستثمار من جانب مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم وشركات التصنيع والاتصالات يظهر للعيان على نحو متزايد. وتؤكد حالات تدويل الشركات الروسية المعروضة في هذه الورقة أن الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج قد ساعد على زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال عن طريق تعزيز وضعها في السوق العالمية، وتوسيع قاعدة مواردها الطبيعية وتحقيق سيطرة أفضل على سلسلة القيمة، وزيادة المبيعات العالمية وحيازة أصول استراتيجية في الخارج.

٣٦- والاحتمالات المستقبلية للاستثمار الأجنبي المباشر المتجه إلى الخارج من الاتحاد الروسي هي احتمالات مشجعة على الرغم من الافتقار إلى سياسات محددة لتشجيع هذا الاستثمار. ومن المتوقع أن يؤدي التخفيف الأخير للرقابة على الصرف إلى الإسهام في هذا الاتجاه وكذلك إلى زيادة المنافسة من داخل البلد ومن خارجه على السواء.

المراجع

Aton Research <http://www.aton.ru> Retrieved in June 2005.

Buiter, W.H. and Szegvari I. (2002). *Capital flight and capital outflows from Russia: symptom, cause and cure*. Paper presented at the conference "Russia's Fight against Capital Flight and Money Laundering", held at the Royal Institute of International Affairs, London, 30 May 2002.

Bulatov, A. (1998). Russian Direct Investment Abroad: Main Motivations in the Post-Soviet Period. *Transnational Corporations*, vol. 7, pp. 69-82.

Central Bank of Russia (http://www.cbr.ru).

Ernst and Young (2005). "Russian Legislation" (http://tax.eycis.com), retrieved in June 2005.

European Commission (2004). *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on relations with Russia*.

Expert Rating Agency (2004). Database "EXPERT-200" (http://www.raexpert.ru)

Gazprom (http://www.gazprom.ru).

Grigoryev L. and Kosarev A. (2000). *Capital Flight: scale and nature*. A paper presented at the conference "Investment Climate and Russia's Economic Strategy, Moscow, April 2000. (http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/2000/invest/pdf/kosarev.pdf).

Hamilton, G., ed. (1986). *Red Multinationals or Red Herrings? The Activities of Enterprises from Socialist Countries in the West*. London: Pinter.

Heinrich, A. (2003). Internationalisation of Russia's Gazprom. *Journal of East European Management Studies,* vol. 8, pp. 46-66.

Jumpponen, J. (2001). "Made in Russia" in Finland: Some Preliminary Findings. In Kari Liuhto, ed., *East Goes West: The Internationalization of Eastern Enterprises*: 223-232. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Kalotáy, K. (2003). Outward Foreign Direct Investment from Economies in Transition in a Global Context. *Journal of East European Management Studies* 8: pp. 6-24.

Kalotáy, K. (2005). Outward Foreign Direct Investment from Russia in a Global context. In Kari Liuhto, ed., *Expansion or Exodus: Why do Russian Corporations Invest Abroad?* Pan-European Institute, Turku School of Economics.

Liuhto, K. (2001). Russian Gas and Oil Giant Conquers Markets in the West: Evidence on the Internationalization of Gazprom and LUKoil. *Journal of East-West Business,* vol. 7, pp. 31-72.

Liuhto, K. (2002). Russian Direct Investments in Poland. In Kari Liuhto, ed., *Business in Poland*: pp. 368-379. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Loungani, P. and Mauro, P. (2000). *Capital Flight from Russia*. IMF Policy Discussion Papers 00/6, International Monetary Fund.

Lukoil (http://www.lukoil.com), retrieved in June 2005.

McMillan, C. H. (1987). *Multinationals from the Second World: Growth of Foreign Investment by Soviet and East European State Enterprises*. London: Macmillan Press.

Norilsk Nickel (2005) (http://www.nornik.ru), Retrieved in June 2005.

Pchounetlev, V. (2000). *Internationalisation Strategies of Russian Companies*, paper presented at the Second International Conference "Transition and Enterprise Restructuring in Eastern Europe", 17-19 August 2000, Hellerod, Denmark.

Pelto, E., P. Vahtra, and K. Liuhto. 2003. *Cyp-Rus Investment Flows to Central and Eastern Europe*. Pan-European Institute, Turku School of Economics (http://www.tukkk.fi/pei/pub)

Petroleum Argus 2005. *FSU Energ,y* 10 June 2005.

RusAl (http://www.rusal.ru), retrieved in June 2005.

Rustocks.com (http://www.rustocks.com), retrieved in June 2005.

Sokolov, S. (1991). Companies Set Up Abroad with Soviet Capital. *Foreign Trade* 10: 15-17.

Tikhomirov, V. (1997). Capital Flight from Post-Soviet Russia. *Europe-Asia Studies* 49: 591-615.

Troika Dialog (http://www.troika.ru), retrieved in June 2005.

UNCTAD (2004). *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*. New York and Geneva: United Nations.

UNCTAD (http://www.unctad.org/fdistatistics).

Vahtra, P. and K. Liuhto (2004). *Expansion or Exodus? Foreign Operations of Russia's Largest Corporations* Pan-European Institute, Turku School of Economics (http://www.tukkk.fi/pei/pub).

Vahtra, P. and H. Lorentz (2004). *Russian Involvement in Finnish Companies: Energy Sector in Focus.* Pan-European Institute, Turku School of Economics (http://www.tukkk.fi/pei/pub).

World Bank (2004). *From Transition to Development: A Country Economic Memorandum for the Russian Federation (*http://www.worldbank.org.ru).

Zashev, P. (2004). *Russian Investments in Lithuania: Politics, Business, Corporate Culture*. Pan-European Institute, Turku School of Economics (http://www.tukkk.fi/pei/pub).

– – – – –