

# СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

УДК 338.33

**Богуславський Є. І.**

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ (НА ПРИКЛАДІ ВЕЛИКИХ КОМПАНІЙ)**

Метою статті є узагальнення світового досвіду проведення диверсифікації, обґрунтування її впливу на світові глобалізаційні процеси. У даній роботі було розглянуто низку досить успішних транснаціональних компаній, як американських (Daimler-Benz), західноєвропейських (Nokia), тихоокеансько-азійських (Takeda), так і українських (Метінвест), які у певний момент свого розвитку пішли шляхом диверсифікаційного розширення виробництва та збуту, вийшовши таким чином на глобальний ринок. Історії цих компаній несхожі, оскільки вони створювалися та формувалися у різні часи під впливом різних політичних та економічних ситуацій. Єдине спільне, що вони мають, – це успішне використання різноманітних диверсифікаційних методів, яке забезпечило їм захоплення міжнародної торгової арени. Таким чином, саме диверсифікація стала фундаментом для глобалізації міжнародних економічних відносин. Злиття компаній як наслідок глобалізаційної сфери впливу диверсифікаційних процесів не є чимось надзвичайним, але водночас і не є широко розповсюдженим, особливо, якщо мова йде про великі конгломерати, які вражають об'ємом та різноманітністю асортименту продукції, що випускається.

*Ключові слова:* диверсифікація, процес глобалізації, злиття компаній, поглинання компаній, розширення виробництва та збуту  
*Рис.: 2. Бібл.: 18.*

**Богуславський Євген Ісаакович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра політичної економії, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

*Email:* bogevg@gmail.com

УДК 338.33

**Богуславский Е. И.**

## **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ОСНОВА ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ (НА ПРИМЕРЕ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ)**

Целью статьи является обобщение мирового опыта проведения диверсификации, обоснование ее влияния на мировые глобализационные процессы. В данной работе был рассмотрен ряд довольно успешных транснациональных компаний, как американских (Daimler-Benz), западноевропейских (Nokia), тихоокеанско-азиатских (Takeda), так и украинских (Метинвест), которые в определенный момент своего развития пошли путем диверсификационного расширения производства и сбыта, выйдя таким образом на глобальный рынок. Истории этих компаний не похожи, так как они создавались и формировались в разное время под влиянием различных политических и экономических ситуаций. Единственное, что их объединяет, – это успешное использование различных методов диверсификации, которое обеспечило им захват международной торговой арены. Таким образом, именно диверсификация стала фундаментом для глобализации международных экономических отношений. Слияние компаний как следствие глобализационного влияния диверсификационных процессов не является чем-то чрезвычайным, но одновременно и не является широко распространенным, особенно, если речь идет о больших конгломератах, которые поражают объемом и разнообразием ассортимента выпускаемой продукции.

*Ключевые слова:* диверсификация, глобализация, слияние компаний, поглощение компаний, расширение производства и сбыта  
*Рис.: 2. Библ.: 18.*

**Богуславский Евгений Исаакович** – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра политической экономии, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

*Email:* bogevg@gmail.com

UDC 338.33

**Boguslavskiy Ye. I.**

## **DIVERSIFICATION AS THE BASIS OF GLOBALISATION PROCESSES (USING EXAMPLES OF MAJOR COMPANIES)**

The goal of the article is generalisation of the world experience of conducting diversification and justification of its influence upon the world globalisation processes. The article considers a number of rather successful trans-national companies both American (Daimler-Benz), West-European (Nokia), Pacific-Asian (Takeda) and Ukrainian (Metinvest), which at one point of their development chose diversification expansion of production and sales, entering, in such a way, the global market. Histories of these companies are not similar, since they were founded and formed in different times under influence of different political and economic situations. The only thing that is similar for all of them is successful use of various methods of diversification, which ensured their success in the international market. Thus, namely diversification became the foundation for globalisation of international economic relations. Merger of companies as a consequence of globalisation influence of diversification processes is not something extraordinary, but also is not common, especially if we speak about major companies that have a huge variety of manufactured products.

*Key words:* diversification, globalisation, merger, take-over, expansion of production and sales

*Pic.: 2. Bibl.: 18.*

**Bohuslavskiy Yevhen I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Political Economy, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

*Email:* bogevg@gmail.com

**Вступ.** Основою глобалізаційних процесів у світовій економіці є проведення диверсифікації на підприємствах. Це може бути як вертикальна, так і горизонтальна диверсифікація, злиття і поглинання компаній з виходом на нові світові ринки і переходом від національних підприємств до міжнародних. При здійсненні диверсифікації і проявляється тенденція до глобалізації економіки. Це явище набуло систематичного характеру у другій половині ХХ-го століття, яке було переломним для світової економіки. У даній роботі наведені приклади того, як проведення диверсифікації на окремих підприємствах (корпораціях) призвело до глобалізації галузей у світовому масштабі. Як наслідок – більшість компаній стала перед вибором: виходити на міжнародну арену будь-якою ціною чи терпіти збитки через більш успішних конкурентів.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідження зв'язку диверсифікації з глобалізаційними процесами знайшло відображення в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Значний внесок у наукову розробку окремих теоретичних і методологічних питань зробили: Є. Лук'янчук, О. Виханский, Р. Кийосаки, Д. Трамп, Г. Кузьміна, Ф. Котлер та інші.

**Метою статті** є узагальнення світового досвіду проведення диверсифікації, обґрунтування її впливу на світові глобалізаційні процеси.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із шляхів, який зміг би покращити фінансове становище підприємства, розширити асортимент продукції та завоювати нові ринки збуту, стала диверсифікація. Отже, диверсифікація – процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний зі збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми [1].

Якщо прослідкувати історії успіху великих підприємств та транснаціональних компаній, можна побачити, що в певний момент свого розвитку вони диверсифікували виробництво.

Наприклад, корпорація «General Motors» відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації – власна продукція становить близько 65% загальної вартості автомобілів [2]. Певною мірою її слід вважати піонером диверсифікації. GM – перша з автомобілебудівних корпорацій, яка зрозуміла, що дуже важливо орієнтуватися не на окремого споживача, а на ситуацію на ринку загалом. Історія «General Motors Corp.» – це історія збиткових та прибуткових поглинань інших підприємств. Тому зараз вона відома усьому світу як інтегрована компанія, яка випускає автомобілі («Chevrolet», «Cadillac», «Range Rover», «Maybach» тощо), комплектуючі деталі, запчастини, дизельні двигуни, тепловози, обладнання для ремонту доріг та продукцію воєнного призначення [3].

Досить часто вертикальна диверсифікація досягається шляхом злиття компаній. Успішним прикладом

можна вважати створення концерну «Білий вітер - DVM», який утворився після того, як DVM Group, – сукупність російських компаній, сферою діяльності яких є виробництво та дистрибуція комп'ютерної техніки, – прийняла рішення об'єднатися з мережею магазинів «Білий вітер», що займалася роздрібною торгівлею саме комп'ютерною технікою. Спеціалізація компаній накладала певний відбиток, зокрема, перспективи розвитку поодиночки були досить обмеженими. Тож у даній ситуації вертикальна диверсифікація вдихнула нове життя, відкрила нові горизонти: економія на транзакціях, єдина потужна мережа розповсюдження продукції тощо. Керівництву новоспеченого концерну вдалося створити ефективну схему інтегрованої структури, що складається з трьох основних підрозділів: виробничого, роздрібною торгівлі та оптової торгівлі. Перші два представляли лише злегка видозмінені «DVM» і «Білий Вітер» відповідно, тоді як оптовий підрозділ повністю об'єднав дистрибуторські структури учасників злиття (які й до злиття були досить сильні в обох компаніях). Однак, управлінська структура не зазнала значних змін – оскільки засновники концерну були одночасно його вищими менеджерами, їм важко було зважитися на чіткий поділ влади і відповідальності. Тому у новій організації два президента, що представляють, відповідно, колишнє керівництво кожної з компаній. Обидва вони володіють правом вето на найважливіші рішення [4].

Перш за все диверсифікація – це складний процес, спричинений політичними, економічними та соціальними явищами у різних куточках нашої планети, але маючих безумовний вплив на діяльність соціуму у глобальному, світовому значенні. Більшість сучасних виробничих гігантів пройшли багато етапів, пережили диверсифікації, злиття, поглинання. І усе це – заради того, щоб стати безумовними лідерами у своїй сфері виробничих відносин. До таких компаній без сумнівів відноситься бренд LG.

Історія компанії LG розпочалася у 1947р. як історія компанії Lak Chemical, що займалась випуском переважно косметичних засобів. Але прогрес не стоїть на місці: компанія розвивалась, освоювала нові технології і таким чином прийшла до виробництва хімічних матеріалів, ставши домінуючою у Південній Кореї. Поступово відбувся перехід до електронної промисловості. У 1959 році була заснована компанія GoldStar. До 1988 року було утворено ще ряд компаній, що увійшли до концерну Lucky Group. Остаточне об'єднання хімічних та електротехнічних підрозділів в єдину диверсифіковану транснаціональну компанію LG відбулося в 1995 році. На сьогоднішній день LG – це п'ять підрозділів, сто дванадцять підприємств з виробництва побутової електроніки, пристроїв мобільного зв'язку і цифрових товарів по всьому світу та ще вісімдесят одне дочірнє підприємство. Наразі компанія LG Electronics є безумовним лідером на ринку мобільних телефонів, побутової техніки, мультимедійних та цифрових товарів. Сучасна продукція LG – це гармонійне поєднання передових технологій, «перспективно-

го» дизайну та цінової доступності товару для кожного покупця [5].

У процесі диверсифікації компанії можуть радикально змінювати напрям своєї діяльності, часом навіть на діаметрально протилежний. Наприклад, історія такої успішної компанії як Nokia розпочалася саме з деревообробної діяльності. 12 травня було покладено початок майбутньої Nokia Corporation. З плином часу на місці фабрики з'явився целюлозно-паперовий комбінат. Підприємство виросло до інтернаціональних масштабів, продукція стала експортуватися до Росії, Англії, Франції і навіть Китаю. У 1871 була заснована Nokia Corporation. Фірма впевнено завойовувала ринки Данії, Німеччини, Росії, Англії, Польщі та Франції. На початку ХХ століття засновуються ще дві, не залежні одна від одної, компанії. Одна з них займається виробництвом гуми, інша – прокладає телефонні кабелі. Та в 1920 році ці три фірми: Nokia Corporation, Finnish Rubber Works і Finnish Cable Works, увійшли до коаліції, сформувавши Nokia Group. Участь у цьому промисловому конгломе-

раті припускало протистояння Nokia соціальним, політичним та економічним подіям, які неминуче поховали б целюлозний комбінат під фінансово невідповідними наслідками економічних проблем важкого ХХ століття. У 1963 році був розроблений перший радіотелефон, а в 1965 році – модем для передачі даних. У 1987 році, коли всі мобільні телефони, що випускалися, були досить важкі і мали великі габарити, Nokia випустила один з найлегших і транспортабельних [6]. Це дозволило відвоювати значну частину ринку. У жовтні 2007 року Nokia оголосила про покупку компанії Navteq. Компанія спеціалізувалася на постачанні цифрових топографічних карт та супутньої інформації для автомобільних навігаційних систем, мобільних телефонів, спеціальних інтернет-сервісів. А в 2008 році було придбано компанії Trolltech (розробник бібліотеки Qt) і Symbian Ltd [7]. Диверсифікація компанії призвела до захоплення нею світового ринку – зараз менш третини продукції продається в Європі [8]. Географічний розподіл продажів наведено на рис. 1.

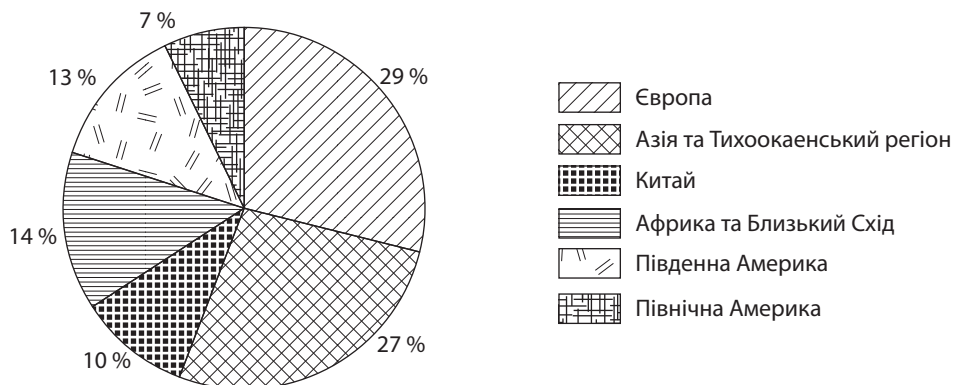


Рис. 1. Географічний розподіл продажів продукції компанії Nokia

Диверсифікаційні процеси найчастіше проявляються серед компаній-виробників технічного оснащення або гаджетів широкого споживання, що користуються незатухаючим попитом. У зв'язку з глобалізацією цих процесів не уникають не лише європейські компанії. Світовий ринок усе частіше захоплюють східні компанії, але їх шлях досить тернистий. Серед компаній Азії привертає увагу Хітачі Алока Медікал, яка виробляє медичне обладнання для ультразвукової діагностики. Спочатку існували дві окремі компанії: Хітачі та Алока, які тривалий час співпрацювали. Після проведення диверсифікації шляхом злиття у квітні 2011 року утворилася компанія Хітачі Алока Медікал. [9] Таке об'єднання не є звичайною забавкою керівництва. Воно вивело новоутворену компанію на якісно новий щабель, піднявши її до трійки безумовних лідерів серед виробників медичного обладнання такого типу.

Диверсифікація – унікальне явище, яке слугує основою глобалізаційних процесів. Воно не оминуло жодної сфери виробництва. Ще декілька десятиліть тому лідерами фармацевтичної індустрії були переважно західні

фармацевтичні компанії. Але така ситуація досить швидко змінюється: на світову арену виходять фармацевтичні компанії Сходу. Безумовно, однією з найуспішніших серед них є японська компанія «Такеда». Вона активно розвивається: створює інноваційні препарати і розширює свою присутність на світовому фармацевтичному ринку як в географічній, так і в терапевтичній площині. Присутні її препарати і на українському ринку: «Такеда Україна» займає унікальну позицію серед підрозділів «Такеда» на ринках, що розвиваються. Так, Україна входить в топ-10 за обсягом продажів компанії серед країн, в яких вона представлена. Такий успіх став причиною пильної уваги до роботи підрозділу з метою перейняти передовий досвід успішної роботи на ринках.

Але нещодавно компанія «Такеда» привернула увагу до своєї діяльності не інноваційними ліками, а покупкою швейцарської фармацевтичної компанії «Нікомед». З 2011 року почався складний процес злиття компаній «Такеда» та «Нікомед». Завдяки цьому обидві компанії отримали нові можливості для розвитку, оскільки об'єднання активів обох компаній дозволяє збільшити

потенціал і досягти синергійного ефекту. «Такеда» отримала потужну присутність на ринках країн, що розвиваються, які сьогодні є одними з найперспективніших. Вони можуть похвалитися двозначними показниками темпів приросту обсягу продажів, при цьому існує можливість виводити на ці ринки сучасні препарати і розширювати присутність в різних терапевтичних сферах. Завдяки цьому вже найближчим часом планується вивести на ринок 6 нових лікарських засобів, що застосовуються в кардіології, гастроентерології, онкології, ендокринології [10]. На теренах України процес злиття завершився 1 березня 2013 року. Це означає, що буде відбуватися не лише розширення виробництва, але й обмін досвідом та розробками науковців [11].

Наразі злиття компаній як наслідок глобалізаційної сфери впливу диверсифікаційних процесів не є чимось надзвичайним, але водночас і не є широко розповсюдженим, особливо, якщо мова йде про великі конгломерати, які вражають об'ємом та різноманітністю асортименту продукції, що випускається. Отже, саме диверсифікації слід завдячувати успішній діяльності таких прибуткових конгломератів як «General Electric», «Textron Inc», «Hanson», «Philips Electronics» та «Montedison». Вони займають лідерські позиції як в економіці своїх країн, так і в світовій економіці, оскільки їх керівництво практикує досить жорстоку, але дієву політику: позбавлятися від активів тільки-но вони стають збитковими [4].

Диверсифікація може проявлятися і в розширенні власного асортименту продукції виробами, що не пов'язані з основним виробництвом. Такий вид диверсифікації використала компанія «Honda». До 60-х років ХХ століття вона займалася переважно конструюванням мотоциклів. Тож навіть держава не підтримувала рішення керівництва про вихід на автомобільний ринок, оскільки вважалося, що це може негативно позначитися на економіці Японії. Особливо, якщо виникне конкуренція з тогочасними безумовними лідерами, такими як «Toyota», «Nissan» та «Mitsubishi». Але, як згодом виявилось, розширення асортименту було вдалим рішенням. Після кризи 1973-го року на економічній автомобілі Honda у США та Європі був дуже високий попит [12].

Глобалізаційні процеси зіткнули великі компанії із загрозою поглинання. Для уникнення цього деякі ТНК звернулися до конгломеративної диверсифікації, яка зробила їх недоступними для поглинання. На кінець ХХ століття німецький машинобудівний концерн Daimler-Benz зазнав численних збитків. Тож його голова повідомив, що на концерн чекає ряд серйозних змін, зокрема, часткове репрофілювання виробництва. Так виникли авіабудівельний підрозділ DASA та електротехнічний підрозділ AEG. На жаль, їх функціонування не було успішним протягом усього терміну існування. Збиткова діяльність на ринку реактивних літаків була цілком зрозуміла у зв'язку із закінченням «холодної війни». Це змусило концерн піти на припинення самостійного існування відділень DASA та AEG. Фактично це означало, що, зазнавши величезних збитків, «Daimler-Benz» взяв курс на

відхід з тих галузей, в яких він не був від початку, і в які він прийшов, прагнучи ефективних інвестицій капіталу, створеного в базовій сфері його діяльності – автомобілебудуванні [13].

Не є диверсифікація чимось новим і для українських підприємств. За останні роки вона стала досить розповсюдженим явищем на теренах нашої країни. Яскравим її прикладом є діяльність промислової групи «Метінвест». Вона володіє 24 підприємствами в Україні, Європі та США, до сфери спеціалізації яких відносяться вугільна, гірничорудна, коксохімічна, металургійна та трубопровідна галузі.

«Метінвест» намагається стати лідером серед виробників сталі, демонструючи впевнене зростання прибутків незалежно від фаз економічних циклів. Така непохитна стабільність досягається за рахунок вертикальної інтеграції виробництва та управління. Корпорація невпинно крокує уперед, про що свідчить організаційна перебудова, здійснена в 2011 році. Крім реорганізації управлінського апарату, вона включає в себе ряд перетворень, спрямованих на використання усіх конкурентних переваг: низького рівня витрат виробництва, ідеального географічного положення, глобальну мережу продаж тощо. Результатом такої політики стали:

- збільшення виробництва сталі до 14 375 тисяч тонн;
- самозабезпеченість рудою на 185% і коксівним вугіллям на 65%;
- підтримання сильної позиції на ключових ринках, незважаючи на турбулентність макроекономічного середовища;
- розвиток каналів збуту на цільових ринках, включаючи країни СНД, Європи, Близького Сходу і Північної Африки [14].

Шлях до такого успіху був досить звивистим та насиченим. Історія групи «Метінвест» – це історія поглинання, що почали активно відбуватися з 2006 року, коли «Метінвест» придбав 100% акцій ТОВ «Леман-Україна», провідної оптової металоторгової компанії України і додаткові 27% акцій ВАТ «Єнакіївський металургійний завод». У 2007 році скарбничка придбаних акцій ще поповнилась 82,5% акцій ВАТ «Інгулецький ГЗК», одного з провідних у Європі і одного з найбільших гірничодобувних підприємств в Україні. У 2008 році до цього списку додалися: 100% акцій в підприємствах Trametal SpA (Італія) і Spartan UK Ltd (Великобританія), які раніше належали італійській бізнес-сім'ї Малакальца та 51% акцій ТОВ «НВО Інкор і К<sup>о</sup>» (Україна). Крім того, у цьому ж році була підписана угода про партнерство з компанією Siemens VAI. Не менш успішним був і 2009 рік. Тоді Метінвест завершив угоду про придбання 100% акцій американської вугільної компанії United Coal Company, одного з провідних виробників коксівного вугілля в США, та придбав 95,23% акцій болгарського прокатного підприємства Promet Steel AD. Крім того тоді ж були відкриті нові торгові представництва в Тунісі та ОАЕ, а також дві нові металобазис в Сочі (Росія). Досить важливим став 2010 рік, коли ця промислова група

сконцентрувала у своїх руках 90,2% акцій ЗАТ «Макіївський металургійний завод» в рамках процесу інтеграції гірничо-металургійних активів Групи SMART. Досить важливою цюгорічною подією слід також вважати завершення угоди про об'єднання з ММК ім. Ілліча. Вхідження комбінату ім. Ілліча до складу Групи Метінвест є важливим етапом у реалізації довгострокової стратегії Групи, націленої на зміцнення вертикальної інтеграції, досягнення максимальної ефективності виробничих потужностей в Україні та посилення ринкових позицій

компанії. Важливішою подією 2011 року слід вважати придбання 50% акцій металургійного бізнесу Групи Індустріал, що керує ПАТ «Запоріжсталь». [15] Таким чином, шляхом послідовної диверсифікації українська металургійна компанія за досить короткі строки вийшла за рамки національної та стала транснаціональною компанією. Це дало їй можливість подолати спад від світової кризи та підвищити стабільність своєї роботи [14; 16]. Основні фінансові показники діяльності компанії представлені на рис. 2.

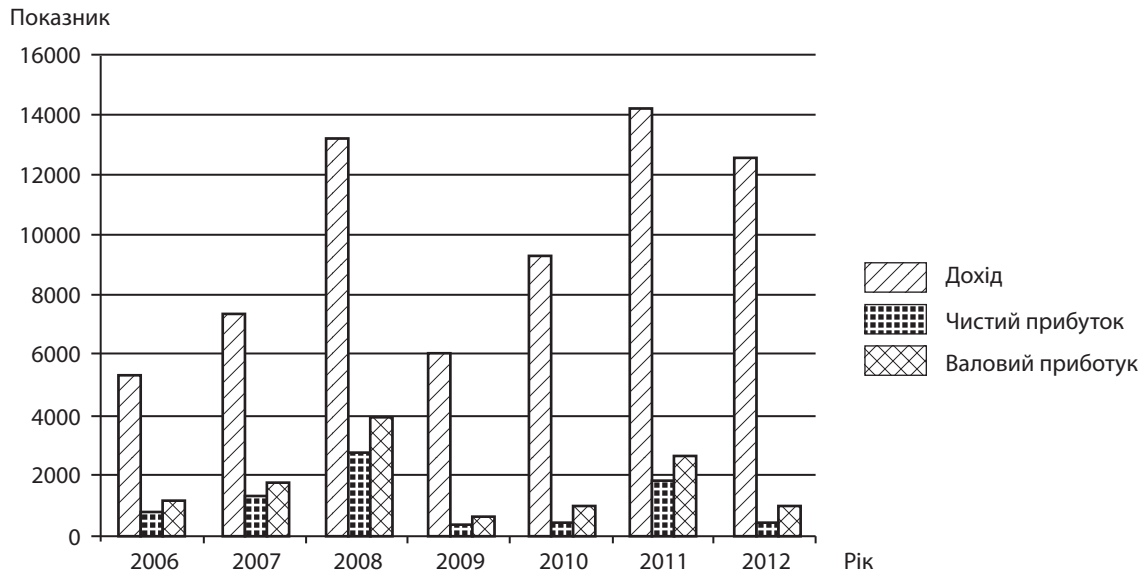


Рис. 2. Основні фінансові показники діяльності промислової групи Метінвест за останні роки

Наслідки диверсифікації можуть бути непередбачуваними. Тож навіть наймайстерніші аналітики не зможуть зі стовідсотковою впевненістю засвідчити прибутковість виробництва, якщо керівництво звернеться до диверсифікації. Не всі вважають це явище позитивним. Наприклад, американський мільйонер Роберт Кійосакі відкрито наголошує, що вважає диверсифікацію долею пасивних та недосвідчених підприємців [17].

Глобалізація не може охоплювати всі аспекти нашого життя. При активному розвитку галузей світового масштабу, інші галузі поступово відходять на другий план. Привабливі зарплати, майбутні перспективи стають двигунами перерозподілу робочої сили. А деякі експерти передбачають, що глобальні сили, такі як транснаціональні компанії та диверсифіковані великі підприємства, стають настільки сильними, що починає поставати питання про подальше існування окремих національних держав [18].

**Висновки:** У даній роботі було розглянуто ряд досить успішних транснаціональних компаній, як американських (Daimler-Benz), західноєвропейських (Nokia), тихоокеансько-азійських (Takeda), так і українських (Метінвест), які у певний момент свого розвитку пішли шляхом диверсифікаційного розширення виробництва, вийшовши таким чином на глобальний ринок. Історії цих компаній несхожі, оскільки вони створювались та формувались у різні часи під впливом різних політичних та економічних ситуацій. Єдине спільне, що вони мають, – це успішне використання різноманітних диверсифікаційних методів, яке забезпечило їм захоплення міжнародної торгової арени. Таким чином саме диверсифікація стала фундаментом для глобалізації міжнародних економічних відносин.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Большой экономический словарь [Текст] : словарь / М. Ю. Агафонова, А. Н. Азрилиян, С. И. Дегтярев и др.; Под ред. А. Н. Азрилиян. – М. : Правовая культура. – 1994. – 525 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф., Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг. 4-е европейское издание – М.: «Вильямс», 2007. – 1200 с.
3. GM Media [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://media.gm.com/media/ru/ru/gm/news.html>
4. «Новости экономики и бизнеса» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.b-news.narod.ru/business/biksz.htm>
5. «Історія брендів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.logomaster.com.ua/>
6. Історія фінського гіганта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.computerra.ru/vision/593686/>
7. 3dnews [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.3dnews.ru/news/nokia\\_okonchatelno\\_kupila\\_symbian](http://www.3dnews.ru/news/nokia_okonchatelno_kupila_symbian)
8. International Financial Reporting Standards [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ifrs.org/Pages/default.aspx>
9. In medica [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.in-medica.com/>
10. Лук'янчук Є. «Такеда» в Україні. / Лук'янчук Є. // Газета «Аптека». – № (885) 14 от 08.04.2013
11. Takeda Annual Reports 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.takeda.com/investor-information/annual/>
12. Honda [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Honda>
13. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник для вузов / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
14. Корпорація «Метінвест». Annual report 2010, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/content/64/Consolidated\\_%20FS\\_2007\\_Metinvest.pdf](http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/content/64/Consolidated_%20FS_2007_Metinvest.pdf)
15. Промислова група «Метінвест», офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com/ru>
16. Metinvest. Abbreviated IFRS Consolidated Financial Statements [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/content/64/Consolidated\\_%20FS\\_2007\\_Metinvest.pdf](http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/content/64/Consolidated_%20FS_2007_Metinvest.pdf)
17. Кийосаки Р., Трамп Д. Почему мы хотим, чтобы вы были богаты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mediaarhiv.net/8985-robert-kijosaki-pochemu-my-xotim-chtoby-vy-byli-bogaty-audiokniga.html>
18. Кузьмина Г. А. Наша жизнь в условиях глобализации. Managing Human Resources [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mhr.ru/>

## REFERENCES

- Agafonova, M. Yu., Azriliian, A. N., and Degtiarev, S. I. Bolshoy ekonomicheskii slovar [Big Dictionary of Economics]. Moscow: Pravovaia kultura, 1994.
- GM Media. <http://media.gm.com/media/ru/ru/gm/news.html>.
- "Honda" <http://ru.wikipedia.org/wiki/Honda>.
- "Istoriia brendiv" [History of brands]. <http://www.logomaster.com.ua/>.
- "Istoriia finskoho hihanta" [History of the Finnish giant]. <http://old.computerra.ru/vision/593686/>.
- International Financial Reporting Standards. <http://www.ifrs.org/Pages/default.aspx>.
- "In medica" <http://www.in-medica.com/>.
- Kotler, F., Vong, V., and Sonders, Dzh. Osnovy marketinga [Principles of Marketing]. Moscow: Viliams, 2007.
- "Korporatsiia «Metinvest». Annual report 2010, 2011" [Corporation "Metinvest". Annual report 2010, 2011]. [http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/content/64/Consolidated\\_%20FS\\_2007\\_Metinvest.pdf](http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/content/64/Consolidated_%20FS_2007_Metinvest.pdf).
- Kiyosaki, R., and Tramp, D. "Pochemu my khotim, chtoby vy byli bogaty" [Why do we want you to be rich]. <http://www.mediaarhiv.net/8985-robert-kijosaki-pochemu-my-xotim-chtoby-vy-byli-bogaty-audiokniga.html>.
- Kuzmina, G. A. "Nasha zhizn v usloviakh globalizatsii. Managing Human Resources" [Our life in the context of globalization. Managing Human Resources]. <http://mhr.ru>.
- Luk'ianchuk, Ie. "«Takeda» v Ukraine" ["Takeda" in Ukraine]. Apteka, no. 14 (885) (2013).
- "Metinvest. Abbreviated IFRS Consolidated Financial Statements" [http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/content/64/Consolidated\\_%20FS\\_2007\\_Metinvest.pdf](http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/content/64/Consolidated_%20FS_2007_Metinvest.pdf).
- "Novosti ekonomiki i biznesa" [Economics and Business News]. <http://www.b-news.narod.ru/business/biksz.htm>.
- Promyslova hrupa «Metinvest». <http://www.metinvestholding.com/ru>.
- "Takeda Annual Reports 2008,2009, 2010, 2011, 2012" <http://www.takeda.com/investor-information/annual/>.
- Vikhanskiy, O. S. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow: Gardariki, 2002.