

УДК 334.012.2 (437.1/.2)

**РЕФОРМУВАННЯ АВТОМОБІЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В ЧЕСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ****Міхель Р.В., к.е.н.***Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України*

У статті проаналізовано досвід реформування машинобудівних підприємств у Чеській Республіці на початку 90-х років ХХ ст. Метою дослідження є узагальнення чеського досвіду у сфері реформування автомобільної промисловості для подальшої його реалізації в Україні. Дослідження проведено за допомогою загальнонаукових методів аналізу, а саме методами індукції, дедукції, наукового узагальнення, комплексності, а також методу систематичного аналізу наукової літератури, звітів чеських та міжнародних організацій в зазначеній тематиці. У статті досліджено основні методи здійснення приватизації у Чеській Республіці, зокрема ваучерну приватизацію та прямі продажі, а також наведено приклади приватизованих у такі способи підприємств. На прикладі підприємства із виробництва легкових автомобілів «Шкода» проаналізовано основні процеси внутрішньої та зовнішньої реструктуризації підприємства німецьким автомобільним концерном «Фольксваген». За результатами аналізу автором узагальнено фактори успіху від проведеної реструктуризації чеського автомобільного підприємства «Шкода». Практична значущість статті полягає у можливості використання результатів авторських досліджень при формуванні стратегії реформування машинобудівної промисловості України.

**Ключові слова:** приватизація, Чехія, машинобудівна промисловість, ваучерна приватизація, прямі іноземні інвестиції

UDC 334.012.2 (437.1/.2)

**REFORMATION OF AUTOMOTIVE INDUSTRY IN CZECH REPUBLIC: CONCLUSIONS FOR UKRAINE****Mikhel R., PhD in Economics***Institute of Regional Research n.a. M. I. Dolishniy of the NAS Ukraine*

The article analyzes the experience of reforming of engineering companies in the Czech Republic in the early 1990<sup>th</sup>. The aim of the study is a generalization of the Czech experience in the automotive industry reformation for its further implementation in Ukraine. The study is conducted using scientific methods of analysis, such as methods of induction, deduction, scientific analysis, complexity and method of systematic analysis of scientific literature, reports of Czech and international organizations in the above-mentioned subjects. The article reveals the basic methods of privatization in the Czech Republic, including voucher privatization and direct sales, as well as the examples of privatized enterprises. On the example of

car production plant “Skoda” the author analyzes the key processes of internal and external enterprise restructuring lead be German automobile concern “Volkswagen”. According to the analysis, the author summarizes the success factors of the ongoing restructuring of the Czech car company “Skoda”. The practical significance of the paper lies in the possibility of using the results of author's research in the formation of strategy of Ukraine’s machinery industry restructuring.

**Keywords:** privatization, Czech Republic, machinery industry, voucher privatization, foreign direct investments

**Актуальність проблеми.** Історія трансформації економік країн Центральної та Східної Європи наочно показує, що макроекономічну стабілізацію, найбільше економічне зростання і покращення добробуту населення демонструють ті країни, що зуміли здійснити широкомасштабну приватизацію та реструктуризацію промислових підприємств, досягли максимального прогресу в лібералізації цін, торгівлі та міжнародному обміні, створили високоефективний банківський сектор, ринок цінних паперів та інші фінансові інститути, що сприяють розвитку внутрішньої конкуренції [5, с. 2].

Одним з ключових напрямків реформування чеської економіки стало перетворення сектора державних підприємств і створення інвестиційного клімату. Цей напрямок особливо зміцнився після роз’єднання країни на Чехію і Словаччину. Слід зазначити, що Чехії вдалося створити сприятливий інвестиційний клімат і більш упорядковане та сприятливе середовище для діяльності підприємств, залучити досить великі обсяги прямих іноземних інвестицій, і забезпечити формування вельми продуктивних нових фірм, особливо малих і середніх підприємств. Взаємозв’язок інвестицій, передачі технологій, наявність кваліфікованої робочої сили і практики управління – все це вплинуло на економічне зростання в країні, започаткувавши процес зміни моделей поведінки суб’єктів економічної діяльності в зв’язку з проникненням іноземних компаній на внутрішній ринок і їх впливом на чеські компанії [1, с. 6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням різних аспектів реформування економіки Чехії, зокрема її машинобудівної промисловості, присвятили свою увагу такі вчені-економісти як А. Земплінерова [15], Р. Ластовіцка [15], П. Павлінек [13, 14], К. Хавлічек [9], Й. Чарап [6] та інші. Серед праць українських вчених

можна виділити дослідження О. Брусилівської [2], М. Єрмошенка [3], Р. Корсака [4], Н. Літвіної [5] та інших. Однак, осмислення позитивних економічних перетворень у сфері чеської автомобільної промисловості залишилися поза увагою українських вчених.

Сучасний стан машинобудівної промисловості України свідчить про значні фінансові та структурні проблеми цього виду економічної діяльності. Кризовий стан машинобудівних підприємств характеризується спадом обсягів виробництва, застарілим обладнанням, технологіями та неплатоспроможністю. Подолання усіх перелічених проблем вимагає компетентного та ефективного управління. З огляду на це, дослідження чеського досвіду подолання кризових явищ у машинобудівній промисловості, зокрема автомобілебудуванні, і буде об'єктом дослідження.

**Метою дослідження** є узагальнення чеського досвіду у сфері реформування автомобільної промисловості для подальшої його реалізації в Україні.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Приватизація в Чехословаччині з самого початку стала основним ядром трансформації соціалістичного суспільства в суспільство вільних громадян, здатних самостійно використовувати свій досвід для досягнення цілей. Опиралася вона на відносно сильні знання в області приватизаційних технологій, які використовувалися в інших країнах, а саме у Великобританії. Проте, швидко прийшло розуміння того, що ці техніки і тактики в даному контексті можуть бути застосовані лише в обмеженому масштабі. Так, зокрема при здійсненні приватизації у Великобританії втілювалася віра в те, що державне підприємство після приватизації стане більш ефективним. У випадку Чехословаччини, приватизація повинна була в першу чергу започаткувати основи ринкової економіки, щоб згодом у нових умовах могли втілитися надії на вищу ефективність. Для встановлення ринкових відносин було необхідно в значно стислі терміни «переправити» величезну масу державних підприємств у приватні руки.

Загальна реакція на реструктуризацію більшості підприємств в різних галузях як в Чеській Республіці, так і в інших постсоціалістичних країнах, зокрема, Угорщині та Польщі, зводилася до скорочення витрат і зайнятості. Згідно з дослідженнями І. Гросфельда, у вибірці із майже

400 великих промислових підприємств зайнятість упродовж 1989-1993 років скоротилася на 32% в Чеській Республіці та 37% в Польщі; продажі знизилися на 40% в обох країнах [8, с. 8].

Реструктуризація підприємств у Польщі, Чехії та Угорщині була доволі різною. Так, якщо уряд Чеської Республіки дійшов висновку, що приватизація – це необхідна передумова реструктуризації, то в Польщі та Угорщині приватизація відбувалася значно повільніше і наголос було зроблено на державі та кредиторів (банках). У Чехії політика уряду полягала у невторчання у ринкові механізми, і базувалася на тому, що ринок сам обере переможців та переможених. Проте, все ж чеський уряд селективно підтримував великі підприємства через їхнє соціальне та політичне значення для країни [6, с. 11].

На початку економічних перетворень в 1991 році у Чехії розглядалися два основні методи проведення приватизації [10]. Перший полягав у перетворенні державних підприємств у акціонерні товариства, які спершу мали б залишатися в руках держави, яка планувала провести реструктуризацію цих підприємств перед вибором нового власника. Інший сценарій передбачав миттєву приватизацію та перебудову підприємства, які вже мали здійснюватися під контролем нового власника [9, с. 55-56].

У Чехії застосовувались два види приватизації:

– ваучерна приватизація (продаж населенню за невелику плату сертифікатів власності (ваучерів), які ставали платіжним засобом в ході приватизації державної власності. Так звана програма рівного доступу до власності за допомогою ваучерів (купонів) охопила як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів);

– прямі продажі (включали відкриті аукціони, прямий продаж підприємства та прямі продажі акцій підприємства, а також публічні торги).

Ваучерна приватизація стала домінуючим методом процесу великомасштабної приватизації. Цей процес базувався на двох основних змінних: певному заданому обсягу активів, що підлягають приватизації за один раз, і в певному часовому періоді (від його початку до його кінцевої мети). Процес в кінцевому підсумку довелося розбити на дві хвили приватизації [9, с. 60].

Активну роль в застосуванні методу ваучерної приватизації відігравали Інвестиційні фонди приватизації. В результаті їх масової участі у приватизації, ці фонди належать до великих акціонерних чеських підприємств, приватизованих за допомогою ваучерного метода [9, с. 61].

Ваучерний метод вирішував відразу кілька проблем:

- гарантував швидкий перехід державної власності в приватні руки;
- створював умови для участі максимального числа громадян в приватизації, незважаючи на відсутність у них капіталу;
- забезпечував кожному громадянину можливість розпорядитися своєю часткою капіталу за своїм уподобанням.

Однак, досвід приватизації чеських машинобудівних підприємств показує, що метод ваучерної приватизації мав більше недоліків. Зокрема, ваучерна приватизація таких виробників вантажівок як «*Tatra*» та «*Liaz*» зазнала повного краху. Урядова неоліберальна філософія була заснована на аргументі, що будь-який «справжній» приватний власник завжди буде кращим, ніж держава. Проте, замість того, щоб чітко визначити структуру приватної власності, ваучерна приватизація призвела до «великомасштабних і довгострокових перспектив інституціоналізації ... заочної форми власності» [12, с. 334], що своєю чергою призвело до слабкої і розсіяної структури власності. Така структура власності була не в змозі чинити сильний тиск на керівників підприємств з метою проведення радикальної реструктуризації підприємства, що було необхідною умовою «виживання» підприємств.

Таким чином, в тих підприємствах, в яких більшість акцій були обмінені на ваучери або там, де держава зберігала контрольний пакет акцій «передприватизаційна агонія» фактично переросла у «постприватизаційну агонію». Внаслідок такої політики виробник вантажівок «*Liaz*» оголосив про своє банкрутство у березні 2001 року.

Крах ринку Ради Економічної Взаємодопомоги, а також нездатність переключитися на західні ринки були основними причинами обвалу виробництва вантажних автомобілів. Надмірна залежність від ринків Центральної і Східної Європи, відсутність досвіду в області маркетингу за межами ЦСЄ, відсутність сервісних та дистрибуторських мереж на західних ринках, неконкурентоспроможність продукції, відсутність обізнаності споживачів у чеських брендах, а також інтенсивна



конкуренція на внутрішньому ринку з боку Заходу стали причинами нездатності чеських виробників вантажівок продавати свою продукцію на такому рівні, який би забезпечив прибутковість і майбутнє виживання [13, с. 155].

Натомість, найбільшим успіхом приватизації став масивний приплив іноземного капіталу ще на самому її початку. За досить короткий період (11 місяців) з початку заснування Фонду державного майна в серпні 1991 року і до кінця головування першого чеського уряду, більше п'ятдесяти великих підприємств були переведені в руки іноземних інвесторів. На сьогоднішній день усі з них без винятку процвітають, в той час як багато хто з них створили ядро, навколо якого виникла мережа чеських субпостачальників. Такому успіху чеські підприємства завдячують також команді професійних американських консультантів, яких фінансувало Агентство США з міжнародного розвитку (USAID).

Завдяки високій зацікавленості чеських і закордонних підприємців, на кожне державне підприємство в кінцевому підсумку було в середньому запропоновано по п'ять приватизаційних проектів. Кожен з них повинен був бути вивчений і оцінений.

Найбільш вдалим прикладом приватизації одного з найбільших підприємств у східній Європі був продаж стратегічному інвестору автомобільної компанії «Шкода». Заснована в минулому столітті і націоналізована в 1945 р. компанія «Шкода» випускала аж до 1990 р. практично 100% всіх легкових автомобілів в Чехословаччині. До 1990 р. автомобільна промисловість Чехословаччини працювала в неконкурентному середовищі і не могла йти в ногу з технічним прогресом, характерним для світової автомобільної промисловості. Відсутність інновацій зумовила випуск застарілих моделей і низьку продуктивність праці.

Ідея співпраці з іноземними компаніями на «Шкодi», а також і у Міністерстві промисловості Чехословаччини, появилися ще наприкінці 1980-х років. Проте ідея спільного підприємства з іноземним машинобудівним концерном почала серйозно розглядатися лише після розпаду соціалістичного уряду наприкінці 1989 року [13, с. 79]. На той час «Шкода» виробляла 180 тис. машин щорічно (з яких 50 тис. йшло на експорт), тоді як попит на машини був у 1,5 рази більшим (250 тис.). Для

збільшення виробництва потрібні були додаткові інвестиції, проте фінансове становище підприємства не дозволяло брати зовнішні позики. Окрім того, Шкода негайно потребувала покращення якості виробництва. Тому спільне підприємство (з сильним іноземним партнером) було єдиним можливим рішенням для цього автомобільного виробника.

Не зважаючи на тяжке становище підприємства, зацікавлення у створенні спільного підприємства виявило багато іноземних фірм (зокрема, БМВ, Рено, Форд, Мерседес, Фольксваген). Така зацікавленість дала можливість чеському уряду ставити свої вимоги щодо приватизації, які включали зокрема збереження брендової назви. Тендер виграв німецький концерн «Фольксваген».

Відзначимо, що при продажі, уряд поділив підприємство на дві частини. Перша частина включала все, що потребувала «Шкода» для виготовлення автомобілів (70%). Друга частина включала решту компанії, включаючи борги (30%). Фольксваген купував лише першу частину «Шкоди» (без боргу). Таким чином уряд Чехії залишив собі 30% власності підприємства, яке планував продати у майбутньому за вищою ціною, щоб покрити борги.

Фольксваген зобов'язувався упродовж 1991-2000 років побудувати завод, за що чеський уряд зобов'язувався надати податкові канікули на 2 роки; 19% захисний тариф для захисту ринку від іноземної конкуренції на мінімум 4 роки; фінансувати покращення телекомунікаційної системи «Шкоди» до західноєвропейського рівня; допомогти у фінансуванні перекваліфікації працівників; не створювати перешкод для інвестицій та якнайшвидше затверджувати усі необхідні дозволи [13, с. 85].

Не дивно, що відразу після створення спільного підприємства ціллою «Шкоди» стало покращення якості продукції та збереження низьких цін. Це було досягнуто в результаті двох реструктуризаційних процесів: перший передбачав внутрішню реструктуризацію компанії, тоді як другий передбачав реструктуризацію зовнішніх відносин «Шкоди» з її постачальниками, а також розширення мережі диллерських центрів.

Одним із перших кроків «Фольксвагена» на шляху реформування «Шкоди» було забезпечення передачі управлінських ноу-хау («Фольксваген» запровадив систему «управління у тандемі»). Головною перевагою такого методу управління була швидкість передачі ноу-хау чеським колегам в порівнянні з традиційними підходами, такими, як

семінари. Станом на листопад 1991 року на Шкоді працювало п'ятдесят менеджерів Фольксвагена (експатріанти) [11, с. 13]. Із введенням тандемного управління число німецьких менеджерів досягло максимуму – приблизно 400 осіб. За допомогою цього методу управління Фольксвагену вдалося пришвидшити процес передачі ноу-хау у «Шкоді» [13, с. 94].

Окрім того, основним завданням внутрішньої реструктуризації була заміна традиційної централізованої ієрархічної структури організації виробництва і прийняття рішень на децентралізовану горизонтальну структуру (японська виробнича система) [7, с. 53]. В такій системі працівники формують команди із 6-8 чоловік, які працюють незалежно і під свою відповідальність.

Цей тип організації виробництва автомобілів є німецьким варіантом концепції ощадливого виробництва, вперше введеної японськими автовиробниками «Тойота». Цілями ощадного виробництва є:

1. Скорочення трудовитрат;
2. Скорочення термінів розробки нової продукції;
3. Скорочення термінів створення продукції;
4. Скорочення виробничих і складських площ;
5. Гарантія постачання продукції замовнику;
6. Максимальна якість при мінімальній вартості.

Другий процес реструктуризації включав у себе концепцію стратегічної передачі виконуваних функцій іншому підрозділу підприємства. Зокрема, вибрані компоненти (до прикладу, сидіння, двері, дах) вироблялися окремо від виробничого комплексу і після ретельної перевірки на якість ці комплектуючі доставлялися прямо на складальні лінії для установки. Це в результаті допомогло знизити логістичні витрати і витрати на складування. У той же час, географічна близькість збільшила «гнучкість» виробництва, що дозволило автовиробникам в тандемі з їх постачальниками компонентів реагувати на відмінності в попиті клієнтів безпосередньо перед фактичною збіркою автомобілів.

Повною мірою ці нововведення були застосовані при виробництві нової моделі «Шкоди–Октавії» у 1997 році. Завод із збірки «Шкоди–Октавія» був визнаний найбільш рентабельним підприємством в Європі наприкінці 1990-х-початку 2000-х років.



Реструктуризація зовнішніх відносин «Шкоди» з її постачальниками комплектуючих також мала вирішальне значення для компанії, оскільки найбільші витрати (близько 60% від загальних виробничих витрат) були пов'язані з витратами на матеріали. «Шкода» намагалася знизити витрати за допомогою налагодження субпідрядних зв'язків з компаніями, розташованими в Чехії, які змогли б забезпечити дешеву, проте кваліфіковану робочу силу (з огляду на близьке географічне розташування). Постачальники комплектуючих знаходилися під постійним тиском «Шкоди», яка вимагала покращення якості їхньої продукції, за умови збереження низької ціни. Однак, у багатьох випадках, чеські постачальники компонентів не могли задовольнити високі стандарти якості «Шкоди», тому, остання безпосередньо стимулювала чеських постачальників формувати спільні підприємства із західними компаніями. Таким способом, «Шкода» була в змозі утримувати вартість компонентів на нижчому рівні, порівняно із її західноєвропейськими та азіатськими конкурентами.

В результаті залучення іноземного інвестора у процес приватизації призвело до збільшення виробництва автомобілів та їх компонентів в регіоні. ПІІ призвели до глибоких перетворень всередині компаній, а інтеграція виробників автомобілів з постачальниками комплектуючих в транснаціональні мережі додала їм шансів на виживання.

Сьогодні Чехія продовжує отримувати вигоди від географічної близькості з Німеччиною за рахунок значно нижчих витрат на оплату праці, ніж в Західній Європі, а також добре розвиненої бази постачальників. Очікується, що ці чинники зроблять свій внесок у розширення існуючих заводів в формі реінвестування прибутку, а також стимулюватимуть залучення додаткових ПІІ. Останнє значне розширення в концерні «Фольксваген» було оголошено в березні 2014 року, коли Фольксваген вирішив, що новий великий позашляховик *Škoda SUV* буде випускатися в Чехії. Задля цього «Шкода» інвестуватиме 450 млн євро в розширенні свого заводу у Квасінах (район Східна Богемія), що призведе до створення 1500 додаткових робочих місць та залучення нових постачальників комплектуючих [14, с. 223].

Отже, запропонована «Фольксвагеном» стратегія розвитку чеського автомобільного підприємства «Шкода» базувалася на таких основних факторах:

по-перше, постачальницька мережа Фольксвагена розвивалася за методом стабільного та безперешкодного постачання. Враховуючи, що більшість чеських постачальників комплектуючих на початку 1990-х років мали значні фінансові труднощі, було запропоноване вирішення проблеми за допомогою створення спільних підприємств із західноєвропейськими компаніями (це не лише стабілізувало фінансове становище чеських фірм, але й дозволило їм здійснити технологічне оновлення виробництва);

по-друге, Шкода зберігала рівень витрат на виробництво та постачання за допомогою використання порівняно дешевої, однак кваліфікованої робочої сили;

по-третє, угода між «Фольксвагеном» та «Шкодою» передбачала надання захисту для чеських виробників комплектуючих з боку чеського уряду, а також зобов'язувала концерн «Фольксваген» залучати саме чеських виробників, що з одного боку значно покращило якість їхньої продукції, та забезпечило потреби «Шкоди» – з іншого;

по-четверте, «Фольксваген» застосовував метод «тандемного управління», який передбачав кооперацію між чеськими та німецькими менеджерами, що своєю чергою було більш ефективним при передачі ноу-хау;

по-п'яте, «Фольксваген» забезпечив перехід від традиційних форм організації виробництва до концепції «ощадливого виробництва», яке передбачало залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача.

**Висновки.** Таким чином, всі зазначені заходи були здійснені для того, щоб розкрити основні конкурентні переваги «Шкоди», які полягають у гнучкій системі організації виробництва, швидких темпах роботи та дешевій, проте кваліфікованій, робочій силі. Результати аналізу свідчать, що чеський варіант реструктуризації шкоди виявився успішним, з чого можемо зробити висновок, що такий приклад беззаперечно може бути використаний при розробці стратегії реформування машинобудівної промисловості України, яка перебуває у значному занепаді.

Подальші дослідження можуть бути присвячені вивченню досвіду реструктуризації промисловості інших країн Центральної Європи, а також ролі Європейського Союзу у їх трансформаційних процесах, з огляду на актуальність тематики для України (в умовах дії Угоди про асоціацію з ЄС).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Атаулина А.Р., Лисовская Е.Г. Интеграционные процессы после ликвидации СЭВ (на примере трансформационной экономики Чехии) / А.Р. Атаулина, Е.Г. Лисовская // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – № 2 (18). – 2012. – С. 5-10.
2. Брусиловська О.І. Політична трансформація Угорщини та Чехії в другій половині 90-х рр. ХХ—на початку ХХІ ст.: порівняльний аналіз / О.І. Брусиловська // Вісник Одеського національного університету. – Том 11. – № 10. – 2006. – С. 326-336.
3. Єрмошенко М.М., Кобяк О.В., Панченко Н.Г. Приватизація в системі економічних реформ Чехії // Коммунальное хозяйство городов. – №65. – 2005. – С. 265-269.
4. чеського суспільства: досвід євроінтеграції для України / Р. Корсак // Актуальні питання гуманітарних наук. – 2015. – Вип. 13. – С. 46-52.
5. Літвін Н.М. Антикризове управління підприємствами в країнах з перехідною економікою: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.02.03 / Н.М. Літвін; Національний інститут стратегічних досліджень при Адміністрації Президента України. – Київ, 2004. – 13 с.
6. Charap J., Zemplerova A. Restructuring in the Czech economy / J. Charap, A. Zemplerova // European Bank for Reconstruction and Development, Office of the Chief Economist Working Papers. – WP No. 2. – 1993. – 25 p.
7. Dörr G., Kessel T. Transformation as a Learning Process: Experiences with Joint Ventures in the Czech Republic and an Example for New Modern Form of Organizing Production / G. Dörr, T. Kessel // Emergo: Journal of Transforming Economies and Societies. – 1996. – No. 3(2). – pp. 44–57.
8. Grosfeld I., Roland G., Roland G. Defensive and strategic restructuring in Central European enterprises / I. Grosfeld, G. Roland, G. Roland // Journal of Transforming Economies and Societies. – 1996. – № 2(3) [Electronic resource]. – Available at: [umrpse.ens.fr/users/grosfeld/roland.pdf](http://umrpse.ens.fr/users/grosfeld/roland.pdf)
9. Havlicek K., Dlasková G., Turková I. Analysis of Large-Scale Privatisation in the Czech Republic in the Years 1991-2005 on the Sample of Selected Privatised Companies. / K. Havlicek, G. Dlasková, I. Turková // Entrepreneurial Business and Economics Review. – No. 2(4). – 2014. – pp. 51-70.

10. Ježek T. The Czechoslovak experience with privatization / T. Ježek // Journal of international affairs. – 1997. – P. 477-488.
11. Machoň L. Automobilka Škoda na křižovatce nových strategických rozhodnutí (Škoda car maker at the crossroads of new strategic decisions). / L. Machoň // Hospodářské noviny. – 1994. – No. 38(29). – pp. 10-18.
12. Mertlík P. Czech Privatization: from Public Ownership to Public Ownership in Five Years? // Prague Economic Papers. – 1995. – No. 4. – pp. 321–336.
13. Pavlínek P. A successful transformation? Restructuring of the Czech automobile industry. – Heidelberg: Springer Science & Business Media, 2008. – 296 p.
14. Pavlínek P. Foreign direct investment and the development of the automotive industry in central and eastern Europe / Foreign investment in eastern and southern Europe. – Brussels: European Trade Union Institute, 2015. – pp. 209-255.
15. Zemplerova A., Lastovicka R., Marcincin A. Restructuring of Czech Manufacturing Enterprises: An Empirical Study. // CERGE-EI Working Paper. - 1995. – Series 74. – 47 p.