

**Р. В. Міхель**

кандидат економічних наук,  
молодший науковий співробітник  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів

## **МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД**

*У статті представлено результати проведеного дослідження способів підвищення конкурентоспроможності промислового сектора економіки на основі вивчення світового досвіду. Окреслено програми реструктуризації промислового сектора економіки як постсоціалістичних країн (Польщі та Чехії), так і інструментарій підвищення конкурентоспроможності промисловості країн із ринковою економікою (Німеччина, США, Франція, Японія). Визначено основні принципи формування стратегії інноваційно-технологічного розвитку структури промислового сектора економіки.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, промисловість, реструктуризація, приватизація, технологічний розвиток.

### **Mikhel R. METHODS OF INDUSTRIAL COMPETITIVENESS IMPROVEMENT: WORLD EXPERIENCE**

*The article presents the results of the study of methods of improving the competitiveness of the industrial sector by analysing the international experience. The author outlines the programs of restructuring of the industrial sector of post-socialist countries (such as Poland and the Czech Republic) as well as the improvement tools of industrial competitiveness of the countries with market economy (Germany, USA, France, Japan). The research reveals the basic principles of the formation of innovation and technological development strategy of the economy industrial structure.*

**Keywords:** competitiveness, industry restructuring, privatization, technological development.

У сучасних умовах господарювання перед країнами постає проблема формування та підтримки конкурентоспроможності. Метою конкурентної боротьби є максимальне задоволення запитів споживачів і високий рівень ефективності виробничо-економічної діяльності. Реалізація цих цілей полягає в пошуку і використанні конкурентних переваг, що забезпечують досягнення міцних позицій на ринку.

Промислова політика є елементом соціально-економічної стратегії держави, яка концентрується на проблемах реструктуризації промисловості. Завдання уряду полягає у тому, щоб за допомогою економічних, правничих та інших інструментів вплинути на обрані сектори промисловості з ціллю формування раціональної структури продукції в умовах ринкової економіки. Стратегічною ціллю промислової політики є підняття ефективності, конкурентоспроможності та інноваційності промислових підприємств. Досвід розвинутих західних держав у сфері управління конкурентоздатністю національної економіки викликає безперечний інтерес, оскільки питання створення нових конкурентоспроможних видів економічної діяльності безпосередньо пов'язане із стратегією національного розвитку.

Аналіз останніх досліджень свідчить про те, що проблематикою підвищення рівня конкурентоспроможності промисловості займалися як вітчизняні вчені-економісти, так і зарубіжні. Серед останніх слід вилити праці П. Кругмана, С. Ліндера, Б. Оліна, М. Портера, Д. Сакса, Л. Саммерса, Дж. Харта, Е. Хекшера та ін.

Серед праць українських вчених питання конкурентоспроможності промисловості

досліджували Я. Базилук, О. Білорус, Я. Жаліло, С. Ішук, Д. Лук'яненко, С. Соколенко та ін. У працях О. Амоші, В. Александрової, Ю. Бажала, В. Гейця, А. Даниленка, Б. Кваснюка, С. Кіреєва, В. Мунтіяна, Ю. Орловської, В. Сіденка, Л. Шинкарука обґрунтовано, що саме в межах розв'язання проблеми національної конкурентоспроможності в умовах глобалізації вирішується проблема формування стратегії та політики довгострокового соціально-економічного розвитку України.

Однак, в умовах загострення глобальної конкуренції, наростання стратегічних викликів суспільству та економіці України зростає також необхідність продовжити дослідження національної конкурентоспроможності, не тільки беручи до уваги чинники та ознаки, але й розглядаючи та аналізуючи досвід провідних країн світу у вирішенні питання підвищення конкурентоспроможності промисловості. З огляду на це, дослідження світового досвіду подолання кризових явищ у промисловому секторі економіки і буде об'єктом дослідження.

Метою статті є здійснення аналізу методів підвищення конкурентоспроможності промислового сектора економіки на основі вивчення світового досвіду.

Накопичений у світовій практиці досвід в галузі управління структурними перетвореннями промислового сектора економіки відрізняється різноманітністю, при цьому для кожної розвинутої економіки європейських країн характерний певний сценарій, орієнтований на певні стратегічні цілі та ресурсні обмеження. Необхідно брати до уваги те, що різні країни реалізовували методи управління модернізацією структури промисловості в різні часові

періоди, володіючи різними конкурентними і порівняльними перевагами. Проте, в політиці реструктуризації промисловості країн, що досягли успіху в формуванні збалансованої структури промислового сектора, можна виділити спільну рису – це вибір пріоритетних видів економічної діяльності, в які забезпечувався першочерговий приплив інвестицій. Як правило, таким видам економічної діяльності надавалися податкові та інші пільги, при цьому перелік пріоритетних галузей і набір методів з часом змінювався [2, с. 359].

Так, для відновлення промисловості Польщі у 1993 році Рада Міністрів Польщі прийняла рішення щодо створення програми промислової політики на 1993-1995 рр. Ця програма стосувалася реструктуризації власності, розвитку малого та середнього підприємництва, охорони навколишнього середовища, заощадження палива та енергії, ринку праці, а також технологічного поступу.

Однією з форм промислової політики держави, спрямованої на покращення конкурентоспроможності промисловості, було документальне анонсування урядом секторів, які мали найбільший потенціал для розвитку. Міністерство промисловості і торгівлі Польщі підготувало два відповідних документа у 1993 та 1995 роках, у першому з яких були задокументовані сектори з найбільшим потенціалом для розвитку (обрані на основі їх існуючої або потенційної конкурентоспроможності). Інший документ підкреслював сучасність секторів і їх вплив на модернізацію промисловості та вдосконалення структури промисловості, а також потенціал для розвитку вигідного експорту. Рейтинг цих секторів базувався на таких критеріях як шанси виведення товарів сектору на міжнародний ринок, а також ефективність та ріст польських підприємств у цьому секторі [6, с. 14].

Ще одним видом програм, спрямованих на «зцілення» економіки Польщі були так-звані антикризові програми. Ці програми в першу чергу були розроблені для підтримки секторів, які перебували в глибокій економічній кризі та не підлягали приватизації (гірничодобувна промисловість, суднобудівельна, і оборонна промисловість). Зокрема, часткового успіху було досягнуто у реформуванні вугільного та металургійного комплексу Польщі. Для його реформування канадським консорціумом у 1992 році була розроблена спеціальна програма, яка передбачала:

- ліквідацію надлишку виробничих можливостей через ліквідацію застарілих чавуноливарних заводів;
- заміну мартенівських печей на електричні;
- збільшення частки повного відливу сталі до 75%;
- виокремлення із чавуноливарних заводів діяльності, яка не пов'язана безпосередньо із виробничими процесами;
- погашення боргів чавуноливарних заводів і збільшення їх оборотного капіталу;
- створення основ для впровадження корпоративного управління;

- збільшення виготовлення готових виробів [9, с. 43].

Розроблена система заходів щодо пом'якшення негативних соціально-економічних наслідків реструктуризації у вугледобувних регіонах передбачала зниження пенсійного віку на 5 років для вивільнених шахтарів з нарахуванням вихідних виплат; забезпечення шахтарям, які погодилися на перекваліфікацію, протягом двох років після звільнення виплат у розмірі 65% від заробітної плати; можливість надання пільгових банківських кредитів звільненим працівникам для освоєння іншої діяльності [3].

Успіх розробленої програми був відображений в позитивних фінансових балансах промисловості починаючи з 1994 року, хоча прибуток був дуже малим, а заборгованість сектора залишалася дуже високою. До позитивних наслідків реалізації програми належали: зайнятість у секторі була скорочена без будь-яких колективних звільнень; надмірне виробництво було усунене без закриття заводів, що було особливо важливо, враховуючи значення сталеливарного виробництва для місцевих ринків праці; були впроваджені значні технологічні зміни (зокрема сучасні методи нагріву сталі), що зменшило забруднення навколишнього середовища [6, с. 16].

Пильної уваги заслуговують також державні програми Німеччини та їх інструментарій щодо підтримки перспективних промислових підприємств в німецькій економіці. Згідно із цією програмою держава в рамках модернізації інституційної національної технологічної інфраструктури концентрувалася на системних діях по заповненню бракуючих елементів інфраструктури і по упорядкуванню їх взаємодії в формі державно-приватного партнерства, створенні мережевих національних і регіональних спеціалізованих систем, а також мережевих форм організації діяльності промислових підприємств. Слід зазначити, що загальним правилом проведення перетворень в німецькому промисловому секторі стало здійснення повсюдної системи моніторингу та оцінки ефективності проектів науково-дослідних розробок, які здійснювалися за державної підтримки, в тому числі і з участю міжнародної експертизи [2, с. 361].

Основним напрямком конкурентоспроможного промислового сектора Німеччини стала ефективна територіальна організація промисловості (штандорте, кластери), яка забезпечила формування збалансованої структури промислового сектора економіки. Процес кластеризації німецьких штандортів передбачав формування регіональних кластерів, призначених для посилення кооперації між територіально згрупованими компаніями. Основним напрямком розвитку німецьких кластерів були промислові підприємства, які спеціалізувалися на випуску високотехнологічної продукції. Важливою особливістю кластерів був міжрегіональний характер формування промислових підприємств, які особливу увагу приділяли управлінню технологічним ланцюжком створення кінцевого продукту. Результатом такої кооперації стали сформовані

технологічні інноваційні центри національного, європейського та навіть світового значення [2, с. 360].

Частково досвід німецької моделі управління був перейнятий Чеською Республікою при проведенні реструктуризації провідного автомобільного концерну «Шкода» на початку 90-х років ХХ століття. 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. 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. Таким іноземним партнером після проведення тендеру чеським урядом став німецький концерн «Фольксваген».

«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 [7, с. 85].

Відразу після створення спільного підприємства цілком «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 дилерських центрів. 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 чеської фірми, але й дозволило їй 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.

Іще одним засобом забезпечення конкурентоздатності економіки є створення пільгової системи оподаткування для формування і просування технологічних інновацій в високотехнологічній галузі промислового сектора. Вважається, що схильність до здійснення інновацій взагалі, в тому числі і технологічних інновацій, безпосередньо залежить від рівня оподаткування прибутку. Практично всі промислово розвинені країни намагаються знайти оптимальний варіант оподаткування. Наприклад, одним з головних заходів в промисловій політиці Франції є податковий кредит на дослідні витрати (*crédit-impôt recherche (CIR)*), мета якого полягає в тому, щоб підприємство змогло відняти від податку на прибуток певний відсоток з витрат на дослідження. Розмір податкового кредиту може досягати 30% на розвиток і дослідження, а якщо підприємство проводило дослідження в державній лабораторії то до 60%. У практиці японського уряду податковий кредит використовується з 1967 року і становить 20% від приросту кваліфікованих винахідницьких робіт, досягнутого по відношенню до одного з попередніх років з максимальним рівнем аналогічних витрат, і становить не більше 10% обов'язкових податкових платежів. В даному випадку держава виступає в якості інвестора, оцінюючи довгострокові наслідки податкового кредиту. Таким чином, відбувається перенесення державного ризику неотримання вкладень державних коштів на приватний сектор [2, с. 363].

Також до одного з найбільш ефективних методів непрямого стимулювання технологічного розвитку галузей промисловості в розвинених країнах (Німеччині, Франції, Японії) можна віднести створення єдиної інформаційно-комунікаційної системи для доступу середніх і дрібних підприємств промисловості до технологічних інновацій. Уряд однієї із постсоціалістичних країн – Угорщини, за прикладом німецької моделі створив мережу прикладних науково-дослідних інститутів у вигляді науково-технічних центрів, головною метою яких є підвищення ефективності кооперації в проведенні науково-дослідних робіт в університетах, дослідницьких інститутах і промислових підприємствах, і ефективне використання технологічних досягнень.

У державах-членах ЄС розвиток технологічних інновацій стимулюється з допомогою використання «технологічної платформи». Платформа є так званою ініціативою «знизу вгору»: учасники самі створюють

платформу. Головні зацікавлені сторони залучають представників промисловості, органів державної влади, дослідницьких організацій, академічних інституцій, фінансових співтовариств (наприклад, венчурних організацій та Європейського інвестиційного банку), а також споживачів. Вони приймають рішення про створення платформи, визначених тематичних служб Єврокомісії, що забезпечують інформаційною підтримкою. Формування «Технологічних платформ» можна розглядати в якості одного з можливих допоміжних інструментів реалізації національних пріоритетів науково-технологічного розвитку та розвитку науково-виробничих зв'язків. При цьому деякі платформи дозволяють уточнити пріоритети в рамках існуючих інструментів державної підтримки інновацій. На основі інших сформується нові науково-виробничі кооперації, що дозволить уточнити склад і механізми реалізації бюджетних цільових програм, що реалізуються на умовах приватно-державного партнерства [4].

До прикладу, в Нідерландах у 90-х роках ХХ століття на фоні економічного спаду та зростаючого безробіття, знижувалася й інноваційна активність. У 1997 році уряд Нідерландів заснував Провідний технологічний інститут, метою якого було налагодження співпраці між промисловістю та дослідницькими інститутами, які б спільно працювали над потребами приватного сектору економіки. Фінансування здійснювалося на пайовій основі: 50% фінансував уряд, 25-30% - приватний сектор. Приклад Нідерландів показує, що уряд може забезпечити правильний стимул для співробітництва між приватним сектором і дослідницькими установами. Така співпраця забезпечує відповідне досягнення поставлених цілей, а також заохочує МСП до участі у проекті. Грунтуючись на цьому успіху, голландські політики вирішили застосувати модель Провідного технологічного інституту при розробці інноваційної політики держави [8, с. 15].

Схожа практика існує і у США. Рівень конкурентоспроможності промисловості цієї держави можна пояснити головним чином проведеною американськими компаніями комплексною політикою, яка спрямована на створення інноваційних та глобальних конкурентних переваг, ядром якої є технологічна політика. Підтримка інноваційних конкурентних переваг у США здійснюється за допомогою застосування фінансово-кредитних важелів стимулювання НДДКР, просування системи стандартів якості у світовій торгівлі, реалізації державними органами частини маркетингових функцій, що зазвичай виконують підприємства, та ін.

Глобальні конкурентні переваги промислових компаній США відображають реалізацію в першу чергу екологічних і соціальних критеріїв господарської діяльності, що виникають як зовнішні обмеження (нормативне регулювання екологічних та соціальних стандартів державою) і як об'єктивна потреба самих фірм. Реалізація глобальних конкурентних переваг у США здійснюється шляхом:

– зростання витрат промислових компаній на природоохоронні заходи;

– створення екологічно чистих технологій в процесі пошуку способів зниження вартості виробництва (підвищення технологічних конкурентних переваг фірм);

– зростання витрат фірм-виробників конкурентоспроможної продукції на підвищення кваліфікації, перепідготовку та підготовку кадрів;

– експорту наукомістких виробництв (в країни схожого рівня розвитку і частково в країни, що розвиваються);

– експорту ліцензій та науково-технічного обміну (в країни схожого рівня розвитку і частково в країни, що розвиваються);

– експорту інвестицій у НДДКР (в країни схожого рівня розвитку і частково в країни, що розвиваються);

– імпорту кваліфікованої робочої сили з подальшою імміграцією [1].

Таким чином, досвід промислово розвинених країн, що досягли успіху в технологічному розвитку промисловості, дозволяє виділити основні принципи формування стратегії інноваційно-технологічного розвитку структури промислового сектора економіки [5, с. 230-231]:

1) стратегія нарощування, заснована на застосуванні власного науково технічного та виробничо-технологічного потенціалу із залученням зарубіжного досвіду. Поступове нарощування випуску нової конкурентоспроможної продукції дозволяє відпрацьовувати виробництво високих технологій і застосовувати їх в промисловому виробництві;

2) стратегія запозичення, яка полягає в тому, що, використовуючи свій інноваційний потенціал, промисловість освоює виробництво наукоємної продукції, що виробляється в розвинутих країнах. Подальше збільшення виробництва продукції на основі науково-технологічного та промислового потенціалу дає можливість повністю освоїти цикл – від створення до виробництва наукомісткої продукції;

3) стратегія перенесення, яка ґрунтується на використанні зарубіжного науково технічного та виробничо-технологічного потенціалу шляхом закупки ліцензій на новітні технології для виробництва високотехнологічної продукції, що користується попитом на світових ринках. Це своєю чергою сприяє підвищенню власного науково-технологічного і виробничого потенціалу, що забезпечує перехід до відтворення всього виробничого циклу.

Аналіз світового досвіду управління структурними перетвореннями економіки промислового сектора свідчить про те, що основний принцип конструктивної стратегії промислового розвитку – це стимулююча державна політика щодо всіх сфер нового технологічного укладу, а також сприяння розвитку промислової інфраструктури, розробка регіональних пріоритетів, підтримка експорту високотехнологічної продукції. Ефективне управління реструктуризацією промисловості включає в себе участь держави в НДДКР, полегшення доступу до патентів, податкову і фінансову підтримку нових

технологій, залучення іноземних партнерів, виділення пріоритетних видів економічної діяльності, а також розвиток міжрегіональної кооперації. Подальші дослідження можуть присвячені більш детальному аналізу кожного із перелічених методів реструктуризації.

### Список використаних джерел

1. Малышев Н. Г. Опыт применения стратегий повышения конкурентоспособности зарубежных предприятий / Н. Г. Малышев, Г. Г. Бубнов // ТДР . – 2013. – №1. – С.131-134.
2. Развадовская Ю.В. Анализ отечественного и зарубежного опыта управления структурными преобразованиями экономики промышленного сектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-otechestvennogo-i-zarubezhnogo-opyta-upravleniya-strukturnymi-preobrazovaniyami-ekonomiki-promyshlennogo-sektora>
3. Соціальні пільги для працівників вугільної промисловості. Програма підтримки вугільного сектору. Соціальна політика: Програма TACIS [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [ua-energy.org/upload/files/C12\\_03\\_Survey\\_Rec\\_LC\\_UKR.pdf](http://energy.org/upload/files/C12_03_Survey_Rec_LC_UKR.pdf)
4. Створення і розвиток технологічних платформ в ЄС: досвід для України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://innov.org.ua/analityka/2-ostanni-novyny/146-stvorennya-i-rozvytok-tekhnologichnykh-platform-v-yes-dosvid-dlya-ukrayiny>
5. Фридлянов В. О межгосударственной инновационной политике содружества независимых государств // Общество и экономика. – 2000. – № 9-10. – С. 209-236.
6. Bednarski M. Privatisation Policy and Industrial Policy in Poland in the Period of Transformation // Finanzwissenschaftliche Diskussionsbeiträge Special Series: Industrial and Social Policies in Countries in Transition [Electronic resource]. – Available at: [https://publishup.uni-potsdam.de/opus4.../fiwidisk\\_S06.pdf](https://publishup.uni-potsdam.de/opus4.../fiwidisk_S06.pdf)
7. Pavlínek P. A successful transformation? Restructuring of the Czech automobile industry. – Heidelberg: Springer Science & Business Media, 2008. – 296 p.
8. Rebuilding Europe's Competitiveness. – Switzerland: World Economic Forum, 2013. – 30 p.
9. Szulz W., Garbarz B., Paduch J. Przebieg i wyniki restrukturyzacji przemysłu stalowego w Polsce / W. Szulz, B. Garbarz, J. Paduch // Prece IMZ. – 2011. – Nr. 4. – S. 40-51.

### References

1. Malyishev N. G., Bubnov G. G. (2013). Opyit primeneniya strategiy povyisheniya konkurentosposobnosti zarubezhnyih predpriyatiy [Experience of application of strategy of increase of competitiveness of the foreign enterprises]. *TDR*, 1, 131-134. [in Russian].
2. Razvadovskaya Yu.V. (2011) *Analiz otechestvennogo i zarubezhnogo opyta upravleniya strukturnymi preobrazovaniyami ekonomiki promyshlennogo sektora* [The analysis of domestic and foreign management experience of structural changes in industrial sector of the economy]. Retrieved from <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-otechestvennogo-i-zarubezhnogo-opyta-upravleniya-strukturnymi-preobrazovaniyami-ekonomiki-promyshlennogo-sektora>. [in Russian].
3. TACIS program (2010) *Sotsialni pilhy dlia pratsivnykiv vuhilnoi promyslovosti. Prohrama pidtrymky vuhilnoho sektoru. Sotsialna polityka: Prohrama TACIS* [Social benefits for employees of the coal industry. Coal Sector Policy Support Programme. Social policy]. Retrieved from [ua-energy.org/upload/files/C12\\_03\\_Survey\\_Rec\\_LC\\_UKR.pdf](http://energy.org/upload/files/C12_03_Survey_Rec_LC_UKR.pdf). [in Ukrainian].
4. Innovatsiina Ukraina (2012). *Stvorennia i rozvytok tekhnologichnykh platform v YeS: dosvid dlia Ukrainy* [Creation and development of technology platforms in the EU: experience to Ukraine]. Retrieved from <http://innov.org.ua/analityka/2-ostanni-novyny/146-stvorennya-i-rozvytok-tekhnologichnykh-platform-v-yes-dosvid-dlya-ukrayiny>. [in Ukrainian].
5. Fridlyanov V. O. (2000) O mezhgosudarstvennoy innovatsionnoy politike sodruzhestva nezavisimyyh gosudarstv [About the interstate innovation policy of the Commonwealth of Independent States]. *Obschestvo i ekonomika – Society and Economics*, 9-10, 209-236. [in Russian].
6. Bednarski M. (1998) Privatisation Policy and Industrial Policy in Poland in the Period of Transformation. *Finanzwissenschaftliche Diskussionsbeiträge Special Series: Industrial and Social Policies in Countries in Transition*, Retrieved from [https://publishup.uni-potsdam.de/opus4.../fiwidisk\\_S06.pdf](https://publishup.uni-potsdam.de/opus4.../fiwidisk_S06.pdf) [in English].
7. Pavlínek P. (2008) *A successful transformation? Restructuring of the Czech automobile industry*. Heidelberg: Springer Science & Business Media. [in English].
8. *Rebuilding Europe's Competitiveness* (2013). Switzerland: World Economic Forum. [in English].
9. Szulz W., Garbarz B., Paduch J. (2011). Przebieg i wyniki restrukturyzacji przemysłu stalowego w Polsce [Realisation and results of restructuring steel sector in Poland]. *Prece IMZ*, Nr. 4, 40-51. [in Polish].