

25. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. Д.Т. Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2004. – 538 с.
26. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ./Под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
27. Транснаціональні корпорації: навчальний посібник / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін.– К.: Таксон, 2001.– 304 с. («Modus Vivendi»): <http://library.if.ua/book/50/2011.html>.
28. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе/Пер. с англ. – К.:”Либідь”, 1997. – 332 с.
29. Черезов А.В., Рубинштейн Т.Б. Корпорации. Корпоративное управление/А. В. Черезов, Т.Б. Рубинштейн. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 478 с.
30. Шимаи М. Роль и влияние транснациональных корпораций в глобальных сдвигах в конце XX столетия // Проблемы теории и практики управления.– 1999.– №3.– с. 34–38.
31. Шумпетер Й. Теория экономического развития.– М.: Прогресс, 1982.
32. Эшли У.Дж. Экономическая история Англии в связи с экономической теорией. М.: Издание М.И. Водозовой, 1897. –815 с.
33. Якубенко В. Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці–Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 252 с
34. Dunning J. The Globalization of Business. – London: Routledge, 1993.
35. Gianaris N. V. Tomorrows Corporation: Organization and Management of Employee Ownership Companies FED. – Washington, 2006.
36. Miller G. J. 2002 Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarche. Cambridge: Cambridge University Press.
37. Root F. Entry Strategies for International Markets. – Lexington, 2005.–р.398–450.

*Одержано редакцією 02.02.2012 р.  
Прийнято до публікації 09.02.2012 р.*

**Аннотация.** *Вдовиченко Ю.В. Теории интернационализации экономической деятельности и развития международного бизнеса. В статье рассмотрены теории интернационализации экономической деятельности и развития международного бизнеса, определены общие тенденции интернационализации производства в рамках международных корпораций, обобщены теоретические подходы к проблеме возникновения ТНК.*

**Ключевые слова:** *международный бизнес, международная компания, транснациональная компания, транснационализация, интернационализация, глобализация.*

**Annotation.** *Vdovychenko Y. The theory of the internationalization of economic activity and international business development The paper considers the theory of the internationalization of economic activity and international business, the general trend of internationalization of production within multinational corporations, theoretical approaches to the problem of transnational corporations have been summarized.*

**Keywords:** *international business, international company, multinational company, transnationalization, internationalization, globalization.*

УДК 331.104.2

**Л.П.Ермалович  
Ю.Ю.Шинкарь**

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

*В статье показано соотношение понятий корпоративная культура и организационная культура, раскрывается их сущность и теоретические аспекты формирования корпоративной культуры.*

**Ключевые слова:** *корпоративная культура, организационная культура, модель поведения, ценности, убеждения, формирование корпоративной культуры, стандарты, мотивация.*

**Постановка проблемы.** Исследователи всего мира давно занимаются построением теории организации, изучением ее структуры и функционирования, поведения людей

и взаимодействия групп внутри нее. Но до 1970 года лишь изредка и косвенно в литературе встречались упоминания об организационной или корпоративной культуре. Например, одно из первых высказываний, отдаленно связанное с культурой в организации, было сделано М. Шерифом в 1936 году, когда он говорил о понятии социальных норм в коллективе. В 1939 году К. Левин, Д. Картрайт и Л. Уайт выдвинули идею морально-психологического климата в организации. Так, в частности К. Левин писал о групповой атмосфере, Д. Картрайт впервые проанализировал феномен группового мышления. Скорее всего, идея корпоративной культуры восходит к так называемым Готторнским экспериментам, которые проводились с 1925 по 1932 г. на одном из заводов в штате Иллинойс, когда, благодаря анонимным опросам рабочих и служащих, стало очевидным, что на заводе существовали неофициальные нормы поведения, в отдельных случаях препятствующие попыткам руководства усовершенствовать производство. Именно после Готторнских исследований ученые и стали задумываться о влиянии человеческих отношений и общения в коллективе на производительность труда. В 1957 году К. Арджирис разработал основы теории человеческих отношений на производстве, употребив термины «климат» вместе с термином «неформальная культура». Эти понятия и положения были использованы Д. Мак Грегором при создании теории X и теории Y. Согласно теории X считается, что рабочие, при всяком удобном случае, стараются уклониться от своего дела и трудятся лишь затем, чтобы получать деньги. Следовательно, ими необходимо руководить и контролировать как выполняют они поставленные перед ними задачи. Согласно теории Y, работа – естественное состояние человека, рабочие внутренне дисциплинированы и будут преданы организации, если ее политика сможет увязать потребности рабочих в совершенствовании и самовыражении с задачами организации. Рабочим присуще стремление к творчеству и ответственность за выполнение своих задач.

**Анализ последних публикаций.** В 70-е годы мысль о том, что организации имеют свои «культуры» высказывалась несколькими исследователями, например П. Тернером в 1971 году, С. Ганди в 1978 году. Основы теории организационной культуры, как считают многие ученые, были заложены антропологом К. Гертцем в его книге «The Interpretation of Cultures», увидевшей свет в 1973 году. В 1979 г. А. Петтигрю опубликовал статью о корпоративной культуре, в которой он представил исследователям теории организации антропологическую концепцию культуры и показал, как родственные понятия (символ, миф, ритуал и т.д.) можно использовать при анализе организации. В 1982 году Т. Дил и А. Кеннеди не только разрабатывали подобные идеи, но и доводили их до широкой публики. В том же году журнал, издаваемый в США, «Organizational Dynamics» посвятил целый номер вопросам организационной культуры, обращая особое внимание на необходимость осознания ее значимости для менеджеров. Именно эти издания и ознаменовали собой начало исследования организационной культуры и попытку дать научное объяснение этому феномену.

**Целью** данной статьи является исследование теоретических аспектов формирования корпоративной культуры.

**Изложение основного материала.** В 80-е годы концепция корпоративной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест в литературе по теории организации. Многие авторы, такие как Э. Шейн, стали рассматривать корпоративную культуру как новое направление мысли в теории организации. Если до этого исследователи теории организации выделяли понятия «власть» и «правила», то последователи культурологического направления в теории организации акцентировали свое внимание на «ценностях» и «нормах». Если первые считали, что принятие решений в компании основывается на рациональном поведении, то вторые подчеркивали важность убеждений и представлений. Интерес к корпоративной культуре поддерживался надеждой на то, что это понятие сможет объяснить разницу в эффективности деятельности различных организаций.

С тех пор за рубежом, особенно в США, появилось множество книг и статей о корпоративной культуре, в частности таких авторов как Л. Смирнич, Дж. Мартин, А. Вилкинс

и др. В Белоруссии эта тема почти не исследовалась или рассматривалась с других теоретических позиций и в другом социально-экономическом контексте. Однако, следует отметить, что в последнее время, в связи с активным вовлечением Беларуси в процессы глобализации и между народной экономической интеграции, созданием совместных предприятий и выходом на зарубежные рынки, уплотнением контактов и ускорением темпов международного общения проблемы корпоративной культуры стали завоевывать внимание белорусских ученых. Некоторые аспекты корпоративной культуры анализируются в работах Зубра А.С., Лапиной С.В., Шейнова В.П., Вечер Л.С., Кабушкина Н.И. [1]

Понятие «культура» (culture) связано с понятием «культивировать» – выращивать, развивать, насаждать, вводить в употребление. Организация – это систематизированное сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей. Организационная культура – интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности).

Анализ научной литературы позволил выделить четыре точки зрения на соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура».

1. Корпоративная культура тождественна организационной культуре. Это положение можно проиллюстрировать тем, что организационная культура определяется при помощи тех же терминов, что и корпоративная, а именно: философия и идеология организации, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, важные предположения, принимаемые и разделяемые всеми членами коллектива. Эти ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. На Западе «корпоративная культура» чаще всего обозначает то же самое, что и «организационная» (западные авторы используют термины «corporate culture», «organizational culture», «corporate identity»). Этому подходу в основном придерживаются и некоторые отечественные исследователи (О.С.Виханский, С.В.Иванова, Л. В. Карташова, Е. Д. Малинин, В. Л. Михельсон-Ткач, В. А. Спивак) [2; 5; 8].

2. Корпоративная культура – часть организационной культуры (Л. Колесникова, Ю. Д. Красовский, Б. З. Мильнер, Е. Г. Молл, В. Перекрестов, В. В. Щербина) [4]. Эта точка зрения менее распространена. Проблема заключается в том, что приводимые отличия представляются неубедительными. Можно найти, например, утверждение о том, что организационная культура – это культура материнской организации, а корпоративная – культура подразделений этой организации в других странах. Вопрос, чем же они различаются по существу (по структуре, функциям), остается неразрешенным. В то же время само наличие разных названий предполагает, что такие различия должны быть.

3. Корпоративная культура – это культура больших производственных, торговых и т.п. объединений с определенной формой экономической и юридической структуры (корпораций). Такой подход мало распространен.

4. Корпоративная и организационная культуры – самостоятельные феномены. Согласно ей, два рассматриваемых феномена – разные явления, имеющие пересечение в своих элементах. Такими общими элементами являются артефакты, миссия организации и условия труда. Однако есть аспекты, различающие эти два типа культур. В организационную культуру входит сама структура организации, она имеет открыто императивный характер, выражающийся в документах, приказах, руководствах. В то же время главный аспект культуры корпоративной, – ценности, приобщение к которым не может происходить столь прямо в силу специфики этого явления.

Таким образом, подходы к изучению корпоративной культуры различны. Соответственно, различаются и ее определения. В дальнейшем, понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» будут использоваться нами как синонимы. Существует, по меньшей мере, несколько десятков определений этого понятия. Все определения организационной культуры можно разделить на несколько групп. Основанием отнесения к той

или иной группе служит то, на что делается основной акцент в том или ином определении. Сразу отметим, что многие определения могут быть отнесены сразу к нескольким группам. Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, символов и ценностных ориентаций, но каждый автор при этом выделяет какой-то определенный аспект, функцию или свойство организационной культуры. Авторы ссылаются на образцы базовых предположений или установок, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих её переменных (природа, пространство, время, работа, отношения, и т.д.).

Анализ различных концепций показал, что ряд авторов придерживаются мнения, что организационная культура является объединяющей силой внутри организации и имеет свое реальное материальное выражение, и что руководство организации может идентифицировать ее и управлять ею для достижения лучших результатов в работе организации. Например, Т. Питерс, Т. Дил и А. Кеннеди говорят о возможности достижения совершенства и положительного результата в работе организации лишь путем признания и усвоения единых норм и корпоративных ценностей. В работах, посвященных организационному климату, организационному познанию, значению корпоративной истории и роли основателей кампании, прослеживается идея, что корпоративная культура – это коллективная совесть организации и что менеджеры могут управлять и даже манипулировать ею.

Все концепции организационной культуры можно подразделить на два крупных направления: «рационально-прагматическое» (Э.Шейн, Т.Питерс, Р.Уотермен, П. Костенбаум) [4] и «феноменологическое» (А. Петтигрю, М. Луи, С. Роббинс) [7, 45-61].

В основе первого (рационально-прагматического) направления лежат положения, разработанные Э. Шейном. Организационную культуру он рассматривает как совокупность базовых представлений, обретаемых членом организации в процессе разрешения проблем адаптации к изменениям внешней среды и достижения внутренней интеграции. В центре внимания – процесс формирования организационных ценностей.

Второе (феноменологическое) направление рассматривает организационную культуру как выражение самой сути организации, как то, чем она является по существу. Члены организации выступают в роли творцов социальной реальности, которую они определенным образом интерпретируют. Правила и нормы поведения вырабатываются самими членами организации. Сторонники феноменологического направления отрицают возможность прямого управления организационной культурой.

Некоторые авторы определяют корпоративную культуру как набор общепринятых моделей поведения, артефактов, ценностей, убеждений и понятий, которые формируются по мере того, как организация «учится» справляться с внешними и внутренними трудностями. При этом выделяются два уровня: внешний и внутренний. К внешнему уровню относятся артефакты, модели поведения, речь, формальные законы, технические ноу-хау, способы производства и использования товаров. Внутренний уровень скрыт от внешнего наблюдения, находится в умах членов организации и включает в себя образ мысли, идеи, верования, ценности, отношения, способы восприятия окружающего мира. Так, П. Друкер рассматривал корпоративную культуру как подлинное организующее начало, представляющую собой среду, созданную совместной деятельностью людей. Дж. Коттер и Дж. Хескетт определяют корпоративную культуру как «социально созданную реальность» – это «модели и стиль жизнедеятельности, которые приветствуются и поддерживаются в членах организации» [3, 34]. Наиболее полное определение корпоративной культуры, на наш взгляд, дал Э.Шейн: «Организационная культура – это совокупность основных побуждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым

членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [10, 27-28]. Российские исследователи корпоративной культуры дают, в свою очередь, достаточно интересную и глубокую ее трактовку: «Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ ее мышления, действия и существования. Культура организации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике, оказывая на них свое влияние» [9, 215]. «Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [8, 148].

Мы согласны с большинством теоретиков, рассматривающих вопросы корпоративной культуры, которые дали следующее ее определение: это объединяющее понятие, отражающее, с одной стороны, социальное единство и сплоченность организации, а с другой – эффективность ее деятельности.

Формирование организационной культуры в любой компании происходит в определённой производственной и социальной среде под воздействием требований рынка и в направлении удовлетворения потребностей клиентов и посредством этого – своих собственных интересов. Невозможно создать успешно работающую организацию, если она не будет адаптирована к изменениям внешней среды. С другой стороны, невозможно представить организацию, у которой нет собственного внутреннего пространства, своих принципов и законов взаимодействия, внутриорганизационного климата и своего подхода к решению задач внутренней интеграции и сплочённости.

Процесс формирования корпоративной культуры связан с рядом таких аспектов как:

1) Выбор типа корпоративной культуры. Принято выделять множество различных типов корпоративной культуры, при этом каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, и может быть более или менее эффективно использован, в зависимости от сферы деятельности. Так, наиболее агрессивные типы корпоративных культур способны принести ощутимую выгоду в краткосрочном периоде, однако, сопряжены с высокой степенью конкуренции и риска, текучестью кадров и неудовлетворенностью работников своим рабочим местом. Создание же наиболее благоприятного социально-психологического климата ставит под угрозу цели деятельности организации, принося их в жертву хорошим взаимоотношениям между сотрудниками. Излишний контроль и жесткая иерархическая структура на предприятии, в свою очередь ведут к созданию корпоративной культуры, для которой характерны перекладывание ответственности между сотрудниками, безынициативность и бюрократия.

2) Выбор методов и средств формирования корпоративной культуры.

Для формирования корпоративной культуры недостаточно просто прописать ценности, установки, стандарты, принятые на предприятии. Для того чтобы эти стандарты стали применяться сотрудниками в их практической деятельности, должны быть разработаны конкретные меры воздействия на работников организации, которые способствовали бы следованию разработанной системе корпоративных ценностей. Для длительно существующих предприятий необходимо учитывать, что разработка и внедрение новых ценностей и убеждений не должны противоречить уже имеющимся (координальные изменения подобного рода ведут к снижению эффективности).

Основным принципом формирования корпоративной культуры должно быть соответствие ее всем элементам системы управления. Например, на многих отечественных промышленных предприятиях ориентация сотрудников на отношения и привычка работать всю жизнь на одном предприятии позволила компании выжить в трудные годы и сохранить большую часть специалистов. Однако то, что сыграло положительную роль в прошлом, не соответствует текущей ситуации и тормозит развитие компании сегодня.

На практике этот принцип означает, что при разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и в других элементах системы управления менеджеры должны оценивать степень их реализуемости в рамках существующей культуры и, при необходимости, предпринимать шаги по ее изменению. При этом нужно учитывать, что культура по своей природе более инертна, чем остальные элементы системы управления. Действия по ее изменению должны опережать все остальные преобразования, понимая, что результаты будут видны не сразу.

3) Обеспечение гибких подходов при формировании корпоративной культуры. Формирование корпоративной культуры на предприятии осуществляется менеджерами компании, которые должны обладать достаточной гибкостью мышления. При этом важно, чтобы сотрудники, занимающиеся формированием корпоративной культуры, понимали возможность и необходимость перемен, в т.ч. сами принимали стандарты и ценности корпоративной культуры.

4) Кроме этого, существует необходимость приобщения к корпоративной культуре не только уже работающих сотрудников, но и адаптации новых сотрудников, подбора персонала не только с учетом профессиональных качеств, но также психологической совместимости, согласия с принятыми в организации ориентирами, целями, стандартами.

**Выводы.** В процессе формирования и реализации корпоративной культуры следует учитывать такие факторы как: мотивация, структура власти (власть и авторитет отдельных членов группы), четкость поставленных целей, состояние коммуникации, ощущение принадлежности, степень ответственности за результаты деятельности, свобода (креативность) деятельности.

#### Список использованной литературы

1. Зубра А. С. Управленческая культура современного руководителя: учеб. пособие / А.С. Зубра. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 217 с.
2. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О.Соломандина, – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с.
3. Коттер Д.П. Суть перемен / Джон П.Коттер, Дэн С.Коэн. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 236 с.
4. Красовски, Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией / Ю.Д.Красовский – М.: ЮНИТИ, 2007. – 180 с.
5. Малинин, Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: Учебное пособие / Е.Д. Малинин. – М.: Издательство НПО «МОДЭК», 2004. – 368 с.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотермен – М.; 1986. – 237 с.
7. Пуринова Г.К., Бареджев, В.А. Корпоративная культура: современный научный дискус / Г.К. Пуринова, В.А. Бареджев // Материалы межд. научно-практ. конференции «Диалог культур - 2010: наука в обществе знания», СПб, 3-4 июня 2010г. / Санкт-Петербургская академия экономики и управления; редкол.: В.А. Гневко [и др.] – СПб, 2010. – С. 45-61.
8. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак – СПб: Питер, 2001.– 352 с.
9. Томилов В.В. Культура предпринимательства / В.В. Томилов – СПб: Издательство «Питер», 2005. – 368 с.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э.Шейн Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

*Рукопись поступила в редакцию 03.02.2012г.*

*Принято к публикации 09.02.2012 г.*

**Анотація.** *Єрмалович Л.П., Шинкар Ю.Ю. Теоретичні аспекти формування корпоративної культури. В статті показано співвідношення понять корпоративна культура та організаційна культура, розкрито їхню сутність і теоретичні аспекти формування корпоративної культури.*

**Ключові слова:** *корпоративна культура, організаційна культура, модель поведінки, цінності переконання, формування корпоративної культури, стандарти, мотивація.*

**The summary.** *Yermalovich L.P., Shinkar Y.Y. Theoretic aspects of corporate culture formation. In the clause the ratio of concepts corporate culture and organisation culture is shown, their essence reveals. Theoretical aspects of forming of corporate culture reveal.*

**Keywords.** *Corporate culture, organisation culture, model of behaviour, value, belief, corporate culture forming, standards, motivation.*

УДК 323.32

В.О.Ковтуненко

## ВПЛИВ РОЗДЕРЖАВЛЕННЯ НА СТАНОВЛЕННЯ СЕРЕДНЬОГО КЛАСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Проаналізовано вплив процесів роздержавлення на формування середнього класу. Визначено умови та принципи формування реального і ефективного власника, як основної складової середнього класу.*

**Ключові слова:** *власність, економічна система, трансформація державної власності, роздержавлення, приватизація, ефективний власник, середній клас.*

**Постановка проблеми.** Стратегічна мета ринкових перетворень у нашій країні – формування середнього класу власників, зміцнення позицій національного капіталу та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів. Як переконливо свідчить досвід попередніх років, саме на шляху формування потужного прошарку активних власників, як основи середнього класу, зроблено чимало помилок. Вони й сьогодні гальмують процес входження українського суспільства до складної структури цивілізованих ринкових відносин. Приватизація, яка передбачала насамперед утвердження в усіх галузях матеріального і духовного виробництва реальних власників із зацікавленим ставленням до праці, так і не досягла своєї кінцевої мети. Це ускладнює процес трансформації українського суспільства, його перехід до правової, демократичної, соціальної держави. З огляду на це, з початком ринкової трансформації економіки вітчизняні науковці активно включилися в дослідження проблем формування ефективного власника, як основної складової середнього класу.

**Аналіз останніх публікацій.** У вітчизняній літературі проблеми роздержавлення і приватизації розроблялися такими вченими, як О.Беляєв, Д.Богиня, П.Єщенко, М.Задорожний, С.Мочерний, В.Черняк, А.Чухно та ін. Незважаючи на значну кількість опублікованих наукових праць, чимало теоретико-методологічних аспектів проблеми реформування відносин власності та їхнього впливу на формування середнього класу в трансформаційній економіці все ще залишаються дискусійними і такими, що потребують більш глибоких досліджень.

**Метою** даної статті є аналіз процесів формування середнього класу в Україні під впливом роздержавлення, розкриття змісту і основних напрямів перетворення державної власності в перехідній економіці; визначення умов і принципів формування реального і ефективного власника, як основи середнього класу.

**Виклад основного матеріалу.** Пошук способів і форм перетворення власності на пострадянському просторі здійснювався в процесі гострих дискусій. Різні підходи були й у прихильників трансформації державної власності. Основними напрямками перетворень пропонувалися такі: 1) роздержавлення із збереженням державної власності на великих підприємствах і приватизація у сфері малого бізнесу; 2) створення колективних підприємств як з неподільною, так і з колективно-пайовою власністю; 3) безкоштовний розподіл державного майна серед населення (через спеціальні приватизаційні рахунки, державні цінні папери та ін.); 4) акціонування підприємств і продаж з аукціону акцій і самих підприємств.

На початку 90-х років результат цієї дискусії склався на користь «приватизаторів», саме їх моделі з певними модифікаціями реалізуються на практиці в постсоціалістичних країнах.