

удк 339.1  
JEL M31

Л. Пащук, канд. екон. наук, асист.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

## МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЙ

*Визначено основні проблеми та перспективи діяльності українських бізнес-асоціацій, розроблено визначення поняття бізнес-асоціації, виділено групи ключових стейкхолдерів бізнес-асоціації, виявлено елементи комплексу маркетингу неприбуткової організації.*

*Ключові слова: бізнес асоціації, концепція маркетингу, ключові стейкхолдери, напрями діяльності бізнес – асоціацій.*

**Вступ.** Роль громадянського суспільства в сучасному світі невпинно зростає, що зумовлено стрімким розвитком технологій та інтенсифікацією конкуренції в усіх сферах за умов глобалізації. В країнах СНД громадянське суспільство є відносно молодим, оскільки розпочало своє існування з 1991 року. Українське суспільство протягом останніх двадцяти років зробило значні кроки в бік побудови громадянського суспільства в усіх сферах, зокрема і в підприємстві. Одноосібно підприємцю важко бути почутим, практично неможливо повернути до себе увагу, досягти усіх поставлених перед собою цілей, що обумовлює необхідність розвитку різноманітних об'єднань підприємців. Бізнес-асоціації є невід'ємною частиною інфраструктури держави. Сьогодні в Україні їх зареєстровано біля 900. За оцінками фахівців реально працює лише четверта частина цієї кількості, не більше 200. Частка підприємств, що є членами певних громадських об'єднань є досить невеликою і не перевищує і третини загальної кількості підприємств в Україні.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Різноманітні аспекти управління розглядають у своїх роботах такі вчені як Д.М. Черваньов М., Армстронг, Дж. Едванс, М.Х. Мескон. В той же час, конкретні та загальні питання маркетингової теорії розкриті в роботах А.О. Старостіної, П. Дойля, Ф. Котлера та інших. Проте недостатньо уваги приділено саме питанням застосування специфічних маркетингових інструментів в неприбутковому секторі. Зазначена ситуація обумовлює необхідність використання нових прогресивних підходів до управління діяльністю неприбуткових організацій в умовах загострення конкуренції на всіх рівнях.

В бізнесі давно і успішно використовують маркетингові концепції для досягнення мети організації та забезпечення її плідного й стабільного функціонування.

**Метою роботи** є розробка рекомендацій щодо можливостей використання маркетингових концепцій в діяльності бізнес-асоціації задля збільшення їх продуктивності у співпраці з різними групами стейкхолдерів.

**Виклад основного матеріалу.** Протягом січня-лютого 2013 року автором було проведено дослідження серед 50 українських бізнес-асоціацій. Учасники дослідження представляли різні галузі промисловості та регіони, серед них були українські та міжнародні організації. Метою дослідження було узагальнити напрями діяльності організацій, виявити основні особливості їх діяльності, визначити групи стейкхолдерів, з якими співпрацюють організації. На основі проведеного дослідження автор визначив бізнес-асоціацію як зазначено нижче:

Бізнес-асоціація (об'єднання підприємців, професійна асоціація) – це громадська організація, що об'єднує суб'єктів підприємницької діяльності, з метою їх розвитку, захисту їх професійних інтересів, формування та підтримки сприятливого бізнес-середовища. Членами бізнес-асоціації можуть бути фізичні та юридичні особи, що здійснюють підприємницьку діяльність. Об'єднуватись вони можуть за галузевими, географічними й іншими ознаками.

Українські бізнес-асоціації мають на меті перш за все розвиток бізнесу їх членів. Гармонійний розвиток підприємництва можливо забезпечити насамперед за рахунок створення прийнятної клімату бізнес-середовища. Основні напрями діяльності бізнес-асоціацій наведені в Табл. 1 нижче.

Таблиця 1. Напрями діяльності бізнес-асоціацій [1]

Правова діяльність:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участь в розробці проектів законодавчих актів</li> <li>Лобювання інтересів асоціації і її членів в парламенті та інших органах влади</li> </ul>
Регуляторна діяльність:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участь в розробці регуляторних актів органів виконавчої влади</li> <li>Контроль якості товарів та послуг членів асоціації</li> <li>Запровадження професійних стандартів діяльності</li> <li>Формування системи позасудового розв'язання спорів</li> </ul>
Інформаційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формування інформаційного поля для членів бізнес-асоціації та суспільства щодо стану та перспектив певної галузі</li> <li>Видавнича діяльність, видання професійних журналів, газет, публікація книг</li> <li>Проведення конференцій, круглих столів</li> <li>Надання інформацію про асоціацію, її членів та галузь на запит</li> </ul>
Просвітницька діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Навчання членів асоціації</li> <li>Проведення тренінгів, семінарів</li> <li>Видавнича діяльність – публікація навчальних посібників</li> </ul>
Кадрова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пошук фахівців для членів бізнес-асоціації</li> <li>Сприяння у рекрутингу, навчанні та оцінюванні персоналу</li> </ul>
Посередницька діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Налагодження міжнародних зв'язків та співробітництва</li> <li>Пошук партнерів, налагодження ділових контактів</li> <li>Доступ до сучасних інформаційних технологій</li> <li>Допомога членам асоціації в отриманні фінансування</li> <li>Сприяння в отриманні дозвільної документації (ліцензій, фіскальних документів)</li> </ul>
Захисна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Юридична підтримка членів асоціації</li> <li>Захист законних інтересів членів</li> <li>Створення стабілізаційних фондів</li> </ul>
Маркетингова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формування іміджу асоціації та її членів</li> <li>Проведення маркетингових досліджень</li> <li>Сприяння просуванню товарів та послуг членів бізнес-асоціації на міжнародні ринки</li> </ul>

Українські бізнес-асоціації здатні в повній мірі представляти інтереси українського підприємництва. Їх ставлення до подій в державі відображає думку вітчизняного бізнесу. Зокрема, представники українських бізнес-асоціацій оцінюють стабільність у владі протягом останніх років позитивно, відзначаючи послідовні кроки до системних перетворень, націлених на збільшення обсягу внутрішнього споживання в країні, відновлення доступу бізнесу до фінансування.

Звіт "Ведення бізнесу" ("Doing Business") свідчить, що в Україні відбулися деякі позитивні зрушення в сторону покращення бізнес-середовища протягом останніх років, проте все ще залишаються певні труднощі в діяльності місцевих підприємців, зокрема Україна посідає 183 місце серед 185 країн за легкістю отримання дозволів на будівництво [4]. Згідно звіту "Ведення бізнесу – 2013", Україна порівняно зі своїми сусідами має досить посередні успіхи, посідаючи 137 місце, тоді як Словаччина займає 46, Польща визнана 55, Білорусь – 58, Румунія – 72, Молдова – 72 і Російська Федерація – 112. Підприємства малого та середнього бізнесу відіграють важливу роль в українській економіці, виступаючи гнучким та ефективним механізмом створення нових робочих місць, а також важливим чинником розвитку

середнього класу. Сьогодні в Україні малий та середній бізнес формує лише біля 15% ВВП, в той час як в Польщі цей показник становить майже 40%, а у Франції та Японії – понад 70%.

Стейкхолдери або зацікавлені сторони – це групи впливу всередині організації та поза її межами. Їх інтереси часто можуть суперечити одне з одним. Зазвичай саме з ними взаємодіє бізнес-асоціація і ефективно вирішення питань комунікації та співробітництва з ними може стати джерелом подолання труднощів бізнес-асоціацій та підвищення ефективності їх діяльності. Порівнюючи діяльність неприбуткового сектору із бізнесом, стейкхолдерів можна визначити цільовою аудиторією бізнес-асоціації.

Стейкхолдери бізнес-асоціацій представлені такими основними групами:

- Групи впливу, що фінансують діяльність бізнес асоціації (донорські організації, члени асоціації).
- Співробітники асоціації (штатні і на громадських засадах).
- Партнери (донори, спонсори, інші громадські організації, в тому числі бізнес асоціації).
- Влада, держава.

Групи стейкхолдерів представлені на рисунку 1 нижче:

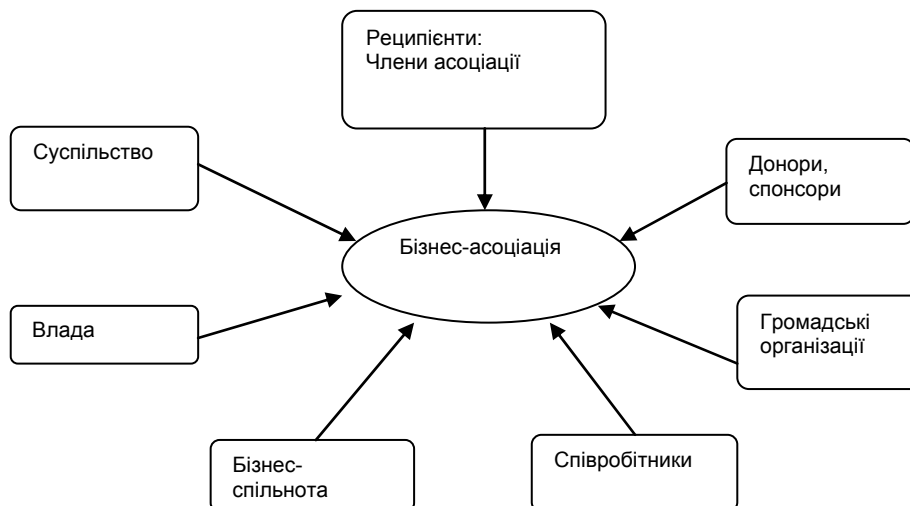


Рис. 1. Стейкхолдери бізнес-асоціації

\* Джерело: Складено автором за даними [2, 3, 5, 6].

Українські бізнес-асоціації змушені оперувати в складному середовищі, співпрацюючи з групами абсолютно різних за своєю природою стейкхолдерів. І основна причина того, що рівень довіри до бізнесу не змінюється протягом останніх двадцяти років, пояснюється перш за все відсутністю системного підходу до організації взаємодії із суспільством, підприємництвом, владою, партнерами, спонсорами, тощо. Умови діяльності бізнес-асоціацій давно вже стали подібними до ринкових умов. Лише поодинокі представники підприємницьких об'єднань визнають, що робота із стейкхолдерами багато в чому нагадує роботу із споживачами в прибутковій сфері, і тому потребує загальноприйнятих в бізнесі маркетингових інструментів управління комунікаціями та діяльністю асоціації взагалі.

Протягом 16 років рівень довіри до приватного підприємництва в суспільстві практично не змінився, оскільки ріст на 2% не дуже незначним. Та і ставлення фактично є таким же, як у 1994 році. Цей фактор не може бути обділений увагою бізнес та об'єднань підприємців.

Зображені на рисунку 4 результати свідчать про низьку ефективність роботи бізнес-асоціацій та наявність потреби у використанні нових, прогресивних методів

управління на засадах маркетингу. Зазвичай маркетинг в громадських організаціях просто ігнорується. Управління громадських організацій не завжди мають відповідну освіту, тому не до кінця розуміють, що може дати маркетинг їх організації. В результаті допускають серйозні з точки зору системної роботи із стейкхолдерами помилки.

Однією із найбільших проблем в діяльності бізнес-асоціації є залучення коштів, або фандрайзинг, в роботі з спонсорами та донорами. Інформаційний простір зазначених аудиторій є вкрай насиченим безліччю звітів, новин, досліджень, повідомлень, закликів, тому питання, як зайняти свою нішу, виокремити своїх стейкхолдерів, довгостроково й плідно з ними працювати, по-непокоїти все більше керівників бізнес-асоціації. Безумовно, в довгостроковій перспективі вони визнають, що маркетинг таки важливий. Маркетингова функція в неприбуткових організаціях існує, але її названо абсолютно різними іменами: комунікації, зовнішні зв'язки, паблік рилейшнз, бренд менеджмент навіть. Проте ціль цих підрозділів завжди полягає у визначенні позиції організації з метою подальшого захисту або покращення її у відповідності із принципами організації.

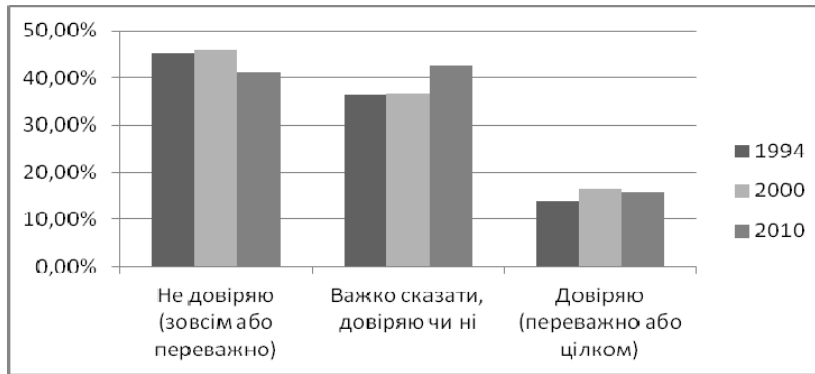


Рис. 2. Рівень довіри приватним підприємствам, 1994-2010

\* Джерело: Складено автором за даними [3].

Однією з основних причин того, що маркетинг не часто фігурує в лексиконі управлінців бізнес-асоціацій є те, що він асоціюється з витратами. А коштів в неприбуткових організаціях ніколи не буває в надлишку. Безумовно, орієнтовані на широку аудиторію комунікаційні кампанії вимагають фінансування, проте існує багато практично безкоштовних інструментів, а використання маркетингових принципів управління діяльністю бізнес-асоціації дасть змогу побудувати ефективні та довготривалі взаємовідносини з контактними аудиторіями. Чартерний інститут маркетингу, Великобританія, визначає маркетинг як управлінський процес, відповідальний за визначення, прогнозування та задоволення потреб споживачів прибутково [5]. З огляду на зазначене вище розробимо наступне визначення:

Маркетинг бізнес-асоціації – це управлінська діяльність з визначення і задоволення потреб цільових аудиторій (стейкхолдерів) асоціації на основі узгодження їх очікувань з цілями бізнес-асоціації з метою сприяння розвитку тих галузей підприємництва, інтереси яких бізнес-асоціація представляє.

Таке визначення дає змогу виявити, що бізнес-асоціації можуть ефективно застосовувати різні маркетингові техніки для систематизації своєї діяльності, зокрема маркетингове планування, маркетинговий аудит, розробка маркетингової стратегії, контролю та оцінки маркетингової діяльності. Котлер пропонує розглядати управлінську діяльність за підходом APIC (аналіз, планування, впровадження, контроль) [6]. Діяльність бізнес-асоціації може бути розглянута з точки зору такого підходу (рис.2).



Рис. 3. Маркетингова діяльність. Підхід APIC

\* Джерело: складено за даними [6]

Аналіз в рамках діяльності бізнес-асоціації може бути виконаний із використанням підходів маркетингового аудиту і бути зосередженим на різних складових маркетингового середовища, в тому числі:

- Макромаркетингове середовище є уособленням бізнес-середовища діяльності асоціації, котре формується під впливом економічних, політичних, соціальних, культурних, політико-правових, технологічних та демографічних факторів. Ці фактори впливають і на поведінку стейкхолдерів, оскільки чинять вплив на усіх учасників взаємовідносин. Також вони впливають на ефективність роботи бізнес-асоціації, проте керівництво асоціації не може проконтролювати або вплинути на існування певних чинників.

- Мікромаркетингове середовище складається з елементів, що знаходяться поза межами організації, однак організація може здійснювати вплив на них завдяки певним діям. У випадку бізнес-асоціації мікромаркетингове середовище представлено зовнішніми стей-

холдерами, до яких належать донори, спонсори, суспільство, влада, бізнес-спільнота, інші громадські організації, потенційні члени бізнес-асоціації;

- Внутрішнє середовище, тобто компетенції та ресурси організації.

Планування в межах діяльності бізнес-асоціації становитиме розробку маркетингових цілей, стратегій, сегментації стейкхолдерів, визначення цільових сегментів та позиціонування, а також в розробці комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу – це сукупність інструментів для ефективного впровадження маркетингових стратегій [2, 5]. Ці інструменти дають змогу розробити елементи, що підвищують ефективність діяльності бізнес-асоціації. Аналогічно бізнес-середовищу в комплексі маркетингу бізнес-асоціації можна виділити п'ять елементів 5P, а саме: продукт, ціна, місце, просування та люди, як це зображено на рис. 5.



Рис. 4. Комплекс маркетингу бізнес-асоціації

\* Джерело: складено автором за даними [2, 5, 6]

#### Розглянемо складові елементи пропонованого комплексу маркетингу бізнес-асоціації:

Продукт бізнес-асоціації – це основна ідея її функціонування, її бренд. Правильно сформована "візитна картка" організації повинна повністю відповідати її місії та задекларованим в загальнодоступних джерелах цілям.

У випадку бізнес-асоціації ціна стосується витрат, необхідних для втілення місії та цілей бізнес-асоціації в життя. Основна ідея полягає у *найповнішому досягненні цілей бізнес-асоціації при мінімальних витратах*. Тому оперативна ефективність бізнес-асоціації має бути дуже високою для того, щоб досягати оптимальних результатів при низьких фінансових витратах.

Такий елемент комплексу маркетингу як місце, у діяльності бізнес-асоціації дає змогу визначити, наскільки легко стейкхолдерам знайти бізнес-асоціацію, наскільки зручне її розташування, чи легко стати членом асоціації, як стати її спонсором, як відбувається збір внесків та отримання фінансової та будь-якої іншої допомоги організації. Онлайн присутність бізнес-асоціації є вкрай важлива, оскільки переважна більшість стейкхолдерів починають своє знайомство з бізнес-асоціацією саме з Інтернет-ресурсів, а також систематично отримують інформацію про діяльність організації також з онлайн джерел.

Просування забезпечує бізнес-асоціацію інструментами комунікації із ключовими стейкхолдерами. Завдяки цьому елементу комплексу маркетингу можна визначити сутність та зміст повідомлень, а також канали комунікацій з бізнес-асоціацією. В бізнесі цей елемент комплексу маркетингу є чи не найбільш витратним, оскільки асоціюється із рекламою в ЗМІ, проте бізнес-асоціаціям, діючи в умовах обмежених коштів та бюджетів необхідно приділити особливу увагу використанню більш дешевих засобів просування, зокрема просуванню в "нових медіа", соціальному маркетингу, просуванню онлайн, проведенню цікавих заходів і програм з метою безоплатного привернення уваги медіа, співробітництву з бізнес-структурами у процесі підготовки досліджень та заходів, тощо.

Персонал бізнес-асоціації, керівництво, експерти, партнери, лояльні представники громадськості виступають її обличчям та здійснюють не менш вагомий

вплив на імідж бізнес-асоціації, ніж результати її діяльності. Мобілізація їх підтримки, координація та комунікація з ними є однією з основних частин маркетингової стратегії асоціації.

**Висновки.** Результати дослідження, проведеного серед 50 українських бізнес-асоціацій, дали змогу визначити поняття бізнес-асоціації, узагальнити ключові напрями їх діяльності, а також виявити групи ключових стейкхолдерів, до числа яких належать владні структури, реципієнти, суспільство, бізнес-спільнота, а також інші бізнес-асоціації. На основі проведеного аналізу автор обґрунтував потребу застосування маркетингових підходів в межах діяльності бізнес-асоціації, а також визначив можливості застосування маркетингової концепції. Було запропоновано комплекс маркетингу бізнес-асоціації як сукупність п'яти складових елементів, а саме: продукт, ціна, місце, просування та люди. Дана характеристика кожного із зазначених елементів та визначено їх особливості з урахуванням неприбутковості діяльності бізнес-асоціації.

**Перспективи подальших розробок у цьому напрямку.** В умовах загострення конкуренції в усіх сферах діяльності суспільства виникає необхідність подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій щодо можливостей інтеграції ефективних бізнес-інструментів в діяльність об'єднань підприємств.

#### Список використаної літератури:

1. Пашук Л.В. Маркетинг для бізнес-асоціацій. Сучасні можливості практичного використання. Посібник з маркетингу для бізнес-асоціацій / Пашук Л.В. – К.: Міжнародний банк реконструкції та розвитку, 2013 – 48 с.
2. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ "Лазарит-Поліграф", 2012 – 480 с.
3. Українське суспільство. Двадцять років незалежності. Незалежний моніторинг: У 2-х т. Том 2: Таблиці і графіки / за ред. д. філософ. н. Є.І. Головахи, д. соц. н. М.О. Шульги. – К.: Інститут соціології НАН України, 2011.
4. Doing Business in Ukraine: [Електронний ресурс]: 2013 – Режим доступу до журн.: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine/>
5. Haldane, G. (2009) Professional Diploma in Marketing. Study Text. Project Management in Marketing. /– London: BPP Learning Media, Aldine Place.
6. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J and Wong, V, (2001), Principles of Marketing: Third European Edition, Prentice Hall, Harlow.

Надійшла до редакції 12.11.13

Л. Пашук, канд. екон. наук, асист.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

### МАРКЕТИНГОВЫЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЙ

*Определены основные проблемы та перспективы деятельности украинских бизнес – ассоциаций, дано определение понятию бизнес – ассоциация, выделены основные группы стейкхолдеров бизнес – ассоциаций, выявлены основные элементы комплекса маркетинга неприбыльной организации.*

*Ключові слова: бизнес – ассоциаций, концепция маркетинга, основные стейкхолдеры, направления деятельности бизнес – ассоциаций.*

L. Paschuk, PhD in Economics, Assistante  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

### MARKETING CONCEPT TO IMPROVE BUSINESS ASSOCIATIONS' ACTIVITY EFFECTIVENESS

*The major problems and perspectives of Ukrainian business associations were defined, definition of business association was developed, key stakeholders of business association were subdivided, marketing mix components of non-profit organisation were identified.*

*Keywords: business associations, marketing mix, main stakeholders, non profit organization.*

УДК 631:338.43  
JEL: Q 130

С. Ревенко, асп.  
ДУ "Інститут економіки та прогнозування" НАН України, Київ

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗОВАНОГО АГРАРНОГО РИНКУ

*Стаття спрямована на аналіз інституційних аспектів формування організованого аграрного ринку. З метою виявлення основних інститутів та інституцій, які впливають на феномен "організації" автор аналізує українське інституціональне середовище, яке знаходиться у стадії становлення. Розглядаються основні процеси, що відбуваються у результаті формування організованого ринку. Автор досліджує теоретичні підходи до інституціонального апарату.*

*Ключові слова: інституція; інститут; сільське господарство; аграрний ринок.*

Середовище товарообігу держав успішно регулюється національними та міждержавними ринковими інституціями. Україна, вступивши на шлях організації ринкових відносин економіки, зіткнулася з проблемами: повільна адаптація ринкових інституцій та інститутів до місцевих умов, неузгодженість системи регулювання аграрного ринку, незадовільна модифікація ринкових інститутів тощо. Умовою перетворення агропромислового комплексу на високоефективний, конкурентоспроможний сектор економіки стає створення прозорих цивілізованих "правил гри", спрямованих на формування середовища сприятливих умов розвитку та функціонування виробництва і просування сільськогосподарської продукції до кінцевого споживача. Суттєве значення в цьому контексті має виникнення правової держави у межах якої відбувається вдосконалення механізмів управління і створення інституційних засад регулювання соціально-економічної системи.

Питаннями, що торкаються інституціональних аспектів формування організованого аграрного ринку займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: Анікеєнко В.М., Геєць В. М., Дем'яненко М.Я., Кропивка М.Ф., Малік М.Й., Молдаван Л.В., Лопатинський Ю.М., Саблук П.Т., Скрипник Н., Шпичак О.М., Шпикуляк О.Г., Юрчишин В.В., Яцків С. та ін.

Метою статті є аналіз особливостей трансформації окремих інститутів з урахуванням змін, що відбуваються в аграрному виробництві.

Ринкові перетворення передбачають вдосконалення інституційного середовища, до категорій та елементів якого відносяться: норми і правила, договірні умови, економічні агенти, економіка права, економічна історія, еволюційність тощо. Сучасний інституціоналізм є напрямом економічної думки, як методологічна база досліджень. Він описує механізми регулювання і впорядкування суспільного життя, діяльності та поведінки людей, що можуть бути закріплені і оформлені у вигляді нормативного акту, організації, установи, звичаїв, порядку, традицій, які

консолідують обмеження і стимули, створюють економічні відносини, людські взаємодії [6, с.115-116].

Абстрактна людина наукою вивчається в залежності від певного середовища, в якому вона діє. Це середовище утворюється з інституцій і інститутів, сукупності писаних і неписаних норм, яких дотримуються суб'єкти якого-небудь співтовариства.

Інституції – це соціальні форми функцій суб'єктів, об'єктів, процесів і результатів економічної діяльності, що забезпечують еволюцію системи суспільного розподілу праці на підставі статусів, норм, правил, інструкцій, регламентів, контрактів, стандартів і порядків [2, с. 56]. Інститути – це правила, сформовані традиціями суспільно-економічного буття та нормативно-правові акти економічного спрямування. Вони виступають структурними одиницями регулювання економіки і аграрного ринку [3, с. 24]. Як надбання суспільних формацій ринок надає можливість людству розвиватися, роблячи наголос на ефективності буття в економічних проявах. Аграрний ринок підлягає впливу регуляторного механізму, обмежуючи дії "невидимої руки". В Україні продовжується розбудова інституціонального середовища: створюються інститути спрямування, щоб збалансувати інтереси товаровиробників, споживачів і держави.

Ситуацію можна зрозуміти, якщо розглядати її з позицій формальних і неформальних інститутів. До формальних інститутів належать норми, визначені в законодавчих актах, до неформальних – норми поведінки, традиції, звичаї та психологічні особливості селян, стереотипи і правила відносин, вони можуть носити як позитивні, так і негативні риси (рис. 1) [7, с. 38-39, 210; 4, с.134]. Як видно з рисунка, в складних умовах нішу, яку повинні займати формальні інститути, почали оволодівати неформальні і тіньові структури. Обсяг тіньових відносин не фіксується, але він перевищив межу, за якою норми відходять на другий план і нормою стають неправові структури.