

УДК 332.14

МІСЦЕВИЙ МАРКЕТИНГ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

АНДРІЙ БУРЯЧЕНКО,
канд. екон. наук, докторант ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»

У статті визначається поняття «місцевий маркетинг», окреслюються його відмінності від «маркетингу міста» і «маркетингу територій». Розглядається місце місцевого маркетингу як частини стратегії регіонального економічного розвитку, установлюється його вплив на фінансовий потенціал територіальної одиниці. Пропонується зорієнтувати владні управлінські рішення на ключові інтереси громадськості.

Ключові слова: територіальний маркетинг, маркетинг міста, місцевий маркетинг, маркетингова концепція, фінансовий потенціал територій.

Вступ.

Кризові явища, що останнім часом спостерігаються в економіці України, на фоні світової фінансової кризи висвітлили низьку адаптованість регіонів і міст України до швидких ринкових змін, їхню фінансову нестійкість і неспроможність протистояти таким негативним явищам, як відплив інвестиційного капіталу, різке зниження податкових надходжень, брак доступу до фінансових ресурсів.

З іншого боку, ці явища призвели до поглиблення регіональних диспропорцій і посилення конкуренції між регіонами та містами за інвестиційні, виробничі, трудові й інші ресурси. За умов обмеженості доступу до останніх одним із головних завдань постає підвищення якості їх використання та залучення додаткових ресурсів. Нагальною стає потреба адаптації та ефективного впровадження на всіх рівнях державного та місцевого управління концепцій і методів бізнес-управління, першорядною метою яких є досягнення максимальної ефективності в задоволенні потреб і бажань мешканців і гостей відповідної територіальної одиниці на основі детального вивчення й аналізу зовнішнього і внутрішнього ринків.

Аналіз останніх публікацій.

За умов посилення глобалізаційних та урбанізаційних процесів, а також конкуренції між територіальними

громадами різних рівнів у всьому світі, питання територіального маркетингу дедалі більше привертає увагу багатьох дослідників у цій сфері. Проте вітчизняні та іноземні вчені ще не виробили єдиного підходу до визначення категорії «територіальний маркетинг», його сутності та змісту.

З-поміж зарубіжних дослідників визначимо Ф. Котлера [11] та А. Дайана [3], які запропонували використовувати термін «маркетинг території» (place marketing), що, на їхню думку, забезпечує найповніший стратегічний підхід до розв'язання проблем території, дозволяє посилити можливості адаптації територіальної громади до ринкових змін, наростити відповідні потужності.

Російські науковці, зокрема В.І. Бутов, В.Г. Ігнатов, Н.П. Кетова [5], О.Л. Гапоненко [7] Г.В. Гутман [9], О.П. Панкрухін [15], розглядають поняття територіального, регіонального маркетингу і маркетингу міста.

Такі автори, як Т.М. Орлова [14] і Б.М. Гринчель [12], визначивши об'єктом дослідження «маркетинг міста», першочерговим його завданням вважають «ефективне використання наявних, а також формування нових переваг для залучення до міста економічних агентів, здатних підвищити добробут його мешканців».

Вітчизняні дослідники, З.В. Герасимчук, І.М. Вахович, І.М. Камінська [8], також пропонують розглядати маркетинг міста як самостійну категорію з огляду на менші можливості

міст порівняно з територіями та наявність таких специфічних рис, як залежність від розміру та статусу.

Окремим об'єктом деяких наукових праць постає, зокрема, муніципальний маркетинг. Наприклад, В.Б. Зотов і З.М. Макашева [10] розуміють під муніципальним маркетингом «...систему управління, що спрямована на вивчення та врахування попиту, пропонування та потреб ринку для більш обґрунтованої орієнтації органів влади муніципального управління на задоволення потреб мешканців муніципальних одиниць у товарах і послугах промислової та невиробничої сфери».

Утім, незважаючи на розбіжності у дефініціях, майже всі вчені пропонують адаптувати та використовувати в маркетингу, пов'язаному з регіональним розвитком, класичну модель «4Р», що була запропонована Дж. Маккарті. Як відомо, ця модель охоплює чотири компоненти – товар, ціну, дистрибуцію та просування. Прибічниками такого підходу є дослідники регіонального маркетингу Є.П. Голубков, О.П. Панкрухін, Л.В. Ткаченко, М.А. Окландер, А.Ф. Мельник, Г.П. Монастирський, О.П. Дудкіна та ін.

Однак названі автори, на нашу думку, не приділяють достатньої уваги визначенню місця маркетингу як частини стратегії місцевого регіонального економічного розвитку, його впливу на фінансовий потенціал територіальної одиниці. Тож заповни-

ти цю прогалину й є метою даної розвідки.

Виклад основного матеріалу.

За останні десятиріччя економічний розвиток окремих територій відчув значних змін у всьому світі. Глобалізація економіки, орієнтація на зовнішні ринки спричинили збільшення регіональної асиметрії всередині країн і поглиблення диспропорцій у економічному розвитку.

Як відповідь на ситуацію, у багатьох країнах світу місцевий економічний розвиток набуває певного ендогенного характеру, тобто концентрується на максимально ефективному використанні внутрішніх ресурсів для стимулювання економічної діяльності, підвищення добробуту територій, створення нових робочих місць тощо.

Зрозуміло, що такий підхід міг бути реалізований лише за умови зближення влади з бізнесом і переходом місцевих органів влади на ринкові засади управління територіями, а саме, до стратегічного планування та управління територіями, що є запорукою ефективного місцевого економічного розвитку.

Однією зі складових такої стратегії управління є застосування інструментів маркетингу, котрі згідно з функціональним підходом розглядаються як «...задоволення потреб і побажань людей, забезпечення відповідного рівня життя у суспільстві, установлення його стандартів» [6, с.4].

Проаналізувавши дефініції видів маркетингу, об'єктами якого є територія, найбільш влучним, на наш погляд, є термін «місцевий маркетинг». Адже саме він дозволяє виділити специфічний суб'єкт маркетингу — місцеві органи влади та самоврядування, які залежно від зовнішніх та внутрішніх факторів формують відповідний маркетинговий комплекс для досягнення своїх стратегічних цілей і поточних завдань. Тоді як усі інші визначення — регіональний, територіальний маркетинг, маркетинг міста, на нашу думку, не дають чіткого уявлення щодо його суб'єктів і

відповідно не дозволяють дослідити його специфіку, цілі та завдання. Використання таких термінів, на наш погляд, дає змогу лише уточнити, стосовно якого територіального об'єкта провадиться управлінська діяльність. Безперечно, це може вплинути на перелік і масштаб завдань та на методи їх розв'язання, але це значною мірою залежатиме від суб'єкта такої діяльності.

Не зовсім точним і слухним, коли йдеться про маркетинг, одним чи єдиним суб'єктом якого виступає територіальна одиниця, є наявний підхід до окреслення складників комплексу маркетингу на основі відомої концепції «4Р».

Хоч і за наявності певних розбіжностей у трактуванні того чи іншого складника маркетингового комплексу згідно з цим підходом, до сфери регіонального маркетингової товарної політики відносять виробництво суспільних товарів (авіакомпанії, залізничні, автомобільні шляхи, очисні споруди, зелені насадження й т. ін.), надання суспільних послуг (туризм, освіта, медицина, житло, культурні заходи), виробництво продукції й послуг за регіональними програмами для внутрішнього й зовнішнього ринків.

До політики ціноутворення належать регулювання цін і тарифів, податкова політика, застосування пільг, преференцій і штрафних санкцій. Політика розподілу (дистрибуції) передбачає формування регіональних каналів розподілу і логістики товарів та послуг. І, нарешті, політика комунікацій спрямована на формування системи суспільної інформації, регіональних систем телекомунікації, статистичних баз даних, стимулювання реалізації місцевих товарів і послуг, організацію реклами тощо.

Однак такий підхід значно звужує можливості застосування маркетингової концепції у місцевому регіональному розвитку і унеможливує створення повноцінного маркетингового механізму в системі місцевого стратегічного управління.

По-перше, застосування даного підходу призводить до певного ототожнення понять місцевого та продуктового маркетингу (торгового або промислового), з чим не можна пого-

дитися. Адже в даному разі ми маємо справу не з товарами, а здебільшого з послугами, маркетинг яких потребує дещо іншого підходу. Зазначимо, що Бюджетним кодексом України [1] та Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] за органами місцевого самоврядування закріплено або делеговано надання послуг у таких сферах (табл. 1).

А.Ф. Мельник, наприклад, зазначає: «...послуги є одним з продуктів діяльності муніципальних утворень, а їх ефективне надання визначає місію муніципального утворення як організації. При цьому послуга є особливим продуктом діяльності. На відміну від виробництва матеріальних благ, де затрачувані ресурси і результати праці мають, як правило, начу, фізично відчутну форму, виробництво послуг спрямоване безпосередньо на людину, а результат праці не набирає у більшості випадків форми речей» [13, с. 31].

Дослідники сфери послуг звертають увагу саме на специфічний характер послуги як товару, так звані 4н: невідчутність, непостійність, невіддільність від джерела, виробництва та споживання та неможливість збереження.

Отже, послуги, за своєю суттю, не підлягають зберіганню, вони є невідчутними з погляду якості до моменту їх придбання чи початку користування ними, невід'ємними від джерела та мінливими з позицій як попиту, так і якості надання. Тобто вони потребують застосування маркетингової концепції, притаманної саме сфері послуг.

Скажімо, придбання та споживання послуг з охорони здоров'я відбувається в той момент, коли ця послуга «виробляється» співробітником медичного закладу, і це ілюструє невід'ємність послуги від джерела, виробництва та споживання. Перевірити заздалегідь її якість та відповідність ціні та якості неможливо, тим більше, що характер та якість цієї послуги на одній території в одному закладі можуть суттєво варіювати, зокрема, залежно від кваліфікації медичного робітника, характеристик споживача послуги, технічних факторів тощо. Аналогічна ситуація, хоч і з деякими винятками, спос-

Таблиця 1

Закріплені та делеговані послуги органів місцевого самоврядування*

Сфера послуг	Послуги	
	Закріплені	Делеговані
Житлово-комунальне господарство, побутове, торговельне обслуговування, громадське харчування, транспорт і зв'язок	Утримання та експлуатація об'єктів житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту та зв'язку, що перебувають у комунальній власності; забезпечення соціально-культурних закладів, які належать до комунальної власності, а також населення паливом, електроенергією, газом; водопостачання, відведення та очищення стічних вод; збирання, транспортування, утилізація та знешкодження побутових відходів; організація благоустрою населених пунктів; організація озеленення, охорони зелених насаджень і водойм; створення місць відпочинку громадян; утримання в належному стані кладовищ; будівництво, реконструкція та ремонт експлуатація об'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, житлових будинків, а також шляхів місцевого призначення	Забезпечення захисту прав споживачів, надання громадянам, які потребують соціального захисту, безоплатного житла або за доступну для них плату
Будівництво	Надання дозволу на спорудження об'єктів містобудування незалежно від форм власності	Прийняття в експлуатацію завершених будівельних об'єктів; охорона та реставрація пам'яток історії та культури, архітектури та містобудування, палацово-паркових і садибних комплексів, природних заповідників
Освіта, охорона здоров'я, культура, фізкультура та спорт	Регулярне безкоштовне підвезення до місця навчання і додому школярів; медичне обслуговування та харчування у комунальних закладах соціальної сфери	Забезпечення доступності та безоплатності дошкільної та шкільної освіти й медичного обслуговування на відповідній території; забезпечення пільгових категорій населення лікарськими засобами та виробами медичного призначення; надання допомоги випускникам шкіл у працевлаштуванні
Регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища	Надання під забудову та для інших потреб земель, що перебувають у комунальній власності; організація територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні	Реєстрація суб'єктів права власності на землю; видача документів, що посвідчують право власності й право користування землею; ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій; організація і здійснення землеустрою
Соціальний захист населення	Організація для малозабезпечених громадян похилого віку, інвалідів будинків-інтернатів, побутового обслуговування, продажу товарів у спеціальних магазинах і відділах за соціально доступними цінами, а також безоплатного харчування; надання ритуальних послуг у зв'язку з похованням самотніх громадян, ветеранів війни та праці	Поліпшення житлових і матеріально-побутових умов соціально незахищених верств населення; надання пільг і допомоги, пов'язаних з охороною материнства і дитинства; вирішення питань опіки і піклування
Зовнішньоекономічна діяльність	Надання допомоги у формуванні зовнішньоекономічних зв'язків підприємств, установ та організацій, розташованих на відповідній території, незалежно від форм власності	
Забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян	Формування місцевої міліції, створення комунальної аварійно-рятувальної служби; централізоване зберігання архівних документів, нагромаджених у процесі документування правовідносин юридичних і фізичних осіб на відповідній території	Вжиття у разі надзвичайних ситуацій заходів забезпечення державного і громадського правопорядку, життєдіяльності підприємств, установ і організацій; врятування життя людей; вчинення нотаріальних дій з питань, віднесених до відання органів місцевого самоврядування; реєстрація актів громадського стану

*Систематизовано автором за джерелом [1; 2].

терігається й щодо інших послуг місцевих органів влади, у тому числі у сферах освіти, соціального захисту, забезпечення правопорядку та ін.

По-друге, послуги, що надаються місцевими органами влади, мають свою специфіку порівняно з іншими, комерційними або ринковими, послугами. Перш за все така специфіка відбувається у примусовому характері споживання та оплати цих послуг споживачами, особливо коли йдеться про охорону, соціальний захист, забезпечення правопорядку. До того ж оплата низки місцевих послуг має так званий прихований характер – відбувається у вигляді перерозподілу ВВП між різними рівнями бюджетної системи держави.

Отже, між оплатою та споживанням таких послуг виникають розриви – у часі, місті, відповідності ціни та якості, що також вимагає застосування специфічних маркетингових форм і методів, зокрема у сфері маркетингових комунікацій місцевих органів влади.

По-третє, на відміну від комерційних організацій, одним із завдань яких є максимізація обсягів продажу товарів і прибутку компанії, місцеві органи влади не зацікавлені у максимальному поширенні надання своїх послуг. Це зумовлено двома основними факторами – вимушеністю надання низки послуг (делеговані послуги) та некомерційним і соціальним характером цих послуг.

Водночас з метою підвищення конкурентоспроможності території, забезпечення її довгострокового економічного розвитку, а також виходячи з власних інтересів місцеві органи влади повинні орієнтуватися на встановлення довгострокових партнерських відносин із центральною владою, на взаємовигідне та ефективне співробітництво з регіональними суб'єктами господарювання, на підвищення добробуту та лояльності населення територіальної громади, що врешті-решт дасть можливість максимально ефективно використовувати як наявний, так і прихований фінансовий потенціал відповідної території.

З цієї позиції місцевий маркетинг є ближчим до соціального маркетингу і навіть до маркетингу відносин,

сутність якого якраз і полягає у налагодженні тривалих партнерських зв'язків із цільовими сегментами споживачів цих послуг з метою максимального (як за кількістю, так і за якістю) задоволення потреб останніх.

Як зазначає Б. Хед, концепція «маркетингу відносин» виникла саме з більш близького вивчення того, які вимоги до управління висуває довгостроковий фокус на споживчі послуги. Інакше, увагу місцевих органів влади було переміщено з рекламних і промокампаній до методів забезпечення довгострокового впливу і лояльних відносин з постачальниками та споживачами [18].

Варто наголосити, що одними з передумов виникнення маркетингу відносин у Європі наприкінці 1980-х років були підвищення конкуренції між товарами і товарними марками, невідповідність якості та споживчих цінностей товарів і послуг, неможливість завоювання споживачів стандартними методами і заходами у межах концепції «4Р», зниження або навіть неможливість досягти лояльності споживачів до окремої марки чи продукту. Інакше кажучи, це – усе те, що сьогодні можна спостерігати в модифікованому вигляді на регіональному рівні в умовах урбанізації та підвищення конкурентної боротьби між територіями. Отже, необхідно враховувати вплив відповідної специфіки маркетингового комплексу.

Іншим вельми важливим кроком був розквіт соціального маркетингу, який запроваджено для боротьби із соціальними проблемами за допомогою впливу на поведінку індивідуумів у інтересах суспільства. Найбільш відомі приклади таких кампаній – захист життя і здоров'я суспільства (попередження щодо шкоди наркотиків, куріння, алкоголю, їжі «фаст-фуд»), навколишнього середовища (запобігання забрудненню, ошадливе енергоспоживання, повторна переробка відходів), тобто розв'язання завдань, які сьогодні є пріоритетними в системі управління місцевих органів влади та місцевого розвитку.

Тож з огляду на еволюцію маркетингу в розвинутих країнах, на виникнення маркетингу відносин і специфікою сфери послуг нам здається

більш доцільним розглядати у контексті місцевого маркетингу концепцію «7Р», що в різних видах була запропонована для сфери послуг американською та нордичною школами маркетингу і дістала назву модель Бітнера. Вона доповнила модель Маккарті ще такими трьома «Р», як процес, матеріальні аргументи і персонал, поява яких зумовлена специфікою послуги як товару [17].

Отже, поряд із класичними елементами маркетингу – продуктом, ціною, продажем (дистрибуцією) та просуванням, ця концепція вміщує також процес надання послуги, матеріальні аргументи та персонал, або внутрішній маркетинг.

Розглянемо зміст кожного з цих елементів у контексті місцевого маркетингу.

Матеріальні аргументи у місцевому маркетингу можуть розглядатись у двох аспектах, які базуються на мірі невід'ємності послуг від джерела надання і споживання.

Перший аспект – це оточення та умови, які не супроводжують процес надання послуг споживачам, тобто є невід'ємними як від джерела, так і від споживання цих послуг. До них можна віднести умови для споживачів на комунальних і сервісних підприємствах, у лікарнях, школах, будинках інвалідів, органах влади, що надають дозволи та ін.

Другий – матеріальне підтвердження якості послуг, споживання яких не збігається в часі з їх наданням (виробництвом), тобто таких послуг, які є від'ємними від споживання. Сюди можна віднести, зокрема, будівництво мостів та автошляхів, організацію та впорядкування територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення, охорону та реставрацію пам'яток історії і культури, архітектури та містобудування, природних заповідників тощо.

Маркетинг персоналу, як складник комплексу місцевого маркетингу, орієнтований на робітників і персонал, що залучені до процесів розробки, планування та надання місцевих послуг, тобто робітників міських рад та управлінь, комунальних підприємств.

Основним завданням цього складника є підвищення мотивації й ло-

яльності персоналу, залученого до процесу планування, управління та реалізації програм регіонального розвитку, через його всебічний розвиток, підвищення кваліфікації, максимальне інформування про зміни, що відбуваються, та цілі, що стоять перед територіальною громадою, з метою підвищення якості і стандартів життя населення території, максимального задоволення їхніх потреб.

Ми свідомо не вживаємо термін «внутрішній маркетинг», що є більш прийнятним у даному контексті. Адже в цьому разі він може бути сприйнятий як маркетинг, скерований на саму територію, на відміну від зовнішнього маркетингу, що пропонують розмежовувати деякі науковці [15].

Ще одним вкрай важливим елементом місцевого маркетингу є управління якістю місцевих послуг. Як зазначає професор Університету Квінсленда (Австралія) Б. Хед: «...у 80-х роках через реорганізацію, корпоратизацію або приватизацію державного бізнесу державні органи влади відкрили для себе важливість ефективності своєї діяльності. Наступним кроком з їхнього боку стало визнання центральної ролі споживчих послуг, що знайшло своє відображення у проведенні конкурентних тендерів, аутсорсингу, оновленні та вдосконаленні послуг з метою досягати «цінності за гроші» [18].

Висновки.

Отже, управління якістю місцевих послуг передбачає, з одного боку, розробку та впровадження системи контролю стандартів надання цих послуг, а з другого – створення механізмів зворотного зв'язку зі споживачами цих послуг. На практиці це відображається в механізмах управління попитом, створення центрів підтримки споживачів, роботи зі скаргами, впровадженням системи «тайного покупця» тощо.

Безумовно, деякі елементи місцевого маркетингу можна зустріти в Україні й сьогодні. Більшість обласних центрів і міст обласного підпорядкування мають свої веб-сторінки, які інформують споживачів місцевих послуг про свою діяльність, надають

статистичну та аналітичну інформацію щодо стану економічного та соціального розвитку, здійснюють прямі веб-конференції з керівництвом і т.п. Деякі місцеві органи влади практикують використання так званих гарячих ліній та дні відкритих дверей. Утім усе це – лише окремі елементи, що стосуються більше комунікаційної маркетингової політики, ніж інтегрованої концепції місцевого маркетингу в цілому.

Тож очевидно, що далі розробки з цієї проблематики мають неабиякий потенціал для підвищення фінансової потужності місцевих громад, для поліпшення якості послуг, що надаються, зростання добробуту, невинного економічного та соціального розвитку. Адже за такого підходу ми одержимо комплекс механізмів і методів, що дадуть змогу розробити та запровадити комплексну систему управління.

Розробка та імплементація цього комплексу дозволить, з одного боку, максимально наблизитися до застосування бізнес-моделей у місцевому управлінні, а з другого – мінімізувати розрив між інтересами влади та населення. Завдяки цьому ми дістанемо можливість зорієнтувати владні управлінські рішення на ключові інтереси громадськості: задоволення потреб у якісних послугах, урахування соціальної компоненти, справедливості і відповідальності, зміцнення економічного та фінансового потенціалу територіальної громади.

Джерела:

1. Бюджетний кодекс України // Офіційний вісник України. – 2001. – № 29.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» №280/97-ВР від 21.05.97 // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24.
3. Академия рынка : маркетинг / пер. с фр. А.Дайан, Ф.Букерель, Р.Ланкар и др. – М. : 1993. – 592 с.
4. Андреев С.Н. Маркетинг некоммерческих субъектов. – М. : Финпресс, 2002. – 320с.
5. Бутов В.И. Основы региональной экономики : [учебник для вузов] / Бутов В.И., Игнатов В.Г., Кетова Н.П. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 495 с.
6. Войчак А.В. Маркетинговий ме-

неджмент : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / Войчак А.В. – К. : КНЕУ, 2000. – 100 с.

7. Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город : учеб. пособие / Гапоненко А.Л. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – 224с.

8. Герасимчук З.В. Управление финансовыми ресурсами региона : монография / Герасимчук З.В., Вахович І.М., Камінська І.М. / Міністерство освіти і науки України. Луцький державний технічний університет. – Луцьк : Надстир'я, 2005. – 176 с.

9. Гутман Г.В. Управление региональной экономикой / Гутман Г.В., Мироедов А.А., Федин С.В. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 175 с.

10. Зотов В.Б. Муниципальное управление: учебник / Зотов В.Б., Макашева З.М.. – М. : Юнити-Дана, 2002. – 279 с.

11. Котлер Ф. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д.. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 376 с.

12. Местные власти и рыночная экономика. Уроки западноевропейского опыта / под общей ред. Б. Гринчеля. – СПб. : Институт Евроград. 1996. – 295 с.

13. Муниципальный менеджмент : навч. посіб. / за ред. А.Ф. Мельник. – К. : Знання, 2006. – 420 с.

14. Орлова Т.М. Управление развитием города: Методические рекомендации местным администрациям по продвижению городов. – М. : Холдингговая компания ТИКОМ. – 2001. – 40 с.

15. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. / А. П. Панкрухин. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.

16. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг : підручник / Ткаченко Л.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.

17. Bitner, M. J. Servicescapes: The impact of Physical surrounding on Customer and Employees. Journal of Marketing. – 1992. – № 56 (April.)

18. Brian Head. What is «Government Marketing?», Copyright 2004, PS COE, Civil Service College, Singapore.