

А. Б. Арбузов, А. Н. Демьяненко, В. Н. Украинский

### **МАРКЕТИНГ В ОБЩЕСТВЕННОМ СЕКТОРЕ (о книге Ф. Котлера и Н. Ли «Маркетинг для государственных и общественных организаций»)**

Не случайно рецензия начинается с фразы, которой Филип Котлер и Нэнси Ли напоминают, что мы живем в динамичном мире. То, что кажется ненужным или невозможным сегодня, завтра окажется необходимым и реальным. По мнению рецензентов, маркетинг для отечественных государственных и общественных организаций – это как раз тот инструмент, использование которого сегодня может дать импульс развития общества в будущем. Впрочем, обо всем по порядку.

Итак, *для кого предназначена книга?* «Мы написали книгу, чтобы помочь как действующим, так и будущим менеджерам и работникам государственного сектора увидеть явную связь между удовлетворением потребностей граждан и улучшением результатов работы государственных агентств» (8, с. 23). Без всякого сомнения, чем больше государственных служащих ознакомятся с данной работой, тем будет лучше. Но, на наш взгляд, эта книга имеет гораздо большую аудиторию, так как адресована всем, кто интересуется маркетингом, но все-таки в первую очередь государственным и муниципальным служащим.

А теперь, *о чем эта книга?* Можно сказать, что это своеобразный «парад идей и решений» с использованием маркетингового мышления в области управления государственными и общественными организациями. На страницах своей книги авторы делают «акцент на том, как использовать фундаментальные, многократно проверенные маркетинговые принципы и методы для достижения этих целей. Главная задача состоит в выборе целей и действий,

служащих общим интересам, т. е. создающих наибольшее благо для максимально возможного числа людей. Благо в контексте государственного сектора определяется в терминах так называемой «базовой триады», т. е. социальных, экономических и экологических благ» (8, с. 23).

И завершая «служебную часть» рецензии, коротко о структуре книги. В первой части рецензируемой работы, которая носит скромное название «Введение», действительно содержится введение в том смысле, что авторы вводят читателя в необычайно актуальную тему: «эффективность управления в сфере государственного управления» и «в сфере управления общественными организациями». Здесь рецензенты вынуждены взять паузу и на время оторваться от книги Ф. Котлера и Н. Ли. Здесь очень важно отметить, что для Ф. Котлера и Н. Ли достижение эффективности управления в государственных организациях предполагает эффективность управления в общественных организациях, и наоборот. А для того чтобы повысить эффективность управления в государственных и общественных организациях, Ф. Котлер и Н. Ли предлагают обратиться к инструментарию маркетинга, зарекомендовавшего себя в сфере бизнеса<sup>1</sup>. Таким образом, возникает интересная конструкция: бизнес-организаций, государственных организаций и организаций общественных. Эффективность управления в каждой из составных частей этой триады в немалой мере определяется эффективностью в двух других, а все вместе они обеспечивают эффективность благодаря применению подхода, ориентированного на людей.

Для того чтобы удовлетворить потребности граждан должным образом, сотрудники государственных учреждений должны обладать маркетинговым мышлением. По большому счету, в первой части работы авторы излагают эту внешне очень простую тезу: чтобы государственные учреждения были эффективными, они должны овладеть не только маркетинговыми инструментами, но и сформировать то, что Ф. Котлер и Н. Ли обозначают как «маркетинговое мышление».

При этом авторы рецензируемой книги сами в совершенстве владеют и маркетинговым мышлением, и маркетинговыми инструментами, что находит свое выражение в том, как они подают материал читателю. Многообразие примеров из реальной жизни, тщательно отобранных и прокомментированных, вызывают у читателя желание не просто дочитать текст до самого

---

<sup>1</sup> Здесь нужно отметить, что далеко не всегда речь идет о «переносе» идей (в данном случае маркетингового подхода) из частного сектора (бизнеса) в общественный (некоммерческий). Могут наблюдаться и обратные процессы. Этому, в частности, посвящена работа П. Друкера «Чему бизнес может научиться у некоммерческих организаций» [4]. Как отмечает, например, Л. Нильсон, канадские музеи используют в настоящее время «некоторые инновационные идеи маркетинга», а «музейные архивы содержат много интересных примеров маркетинговой практики, которые многому могли бы научить специалистов в области маркетинга» [10, р. 27].

конца, но при этом еще и строить в голове незамысловатые сюжеты, в основе которых лежит предположение: у нас тоже возможны подобные изменения.

И все же перед нами не очередной учебник по маркетингу (хотя авторами и отмечено, что книга «построена по принципу учебника»). Это и не рецептурный справочник, это, скорее, практическое руководство для менеджеров государственных и общественных организаций<sup>1</sup>. Иначе говоря, работа Ф. Котлера и Н. Ли — это обстоятельный путеводитель для менеджеров всех уровней по системе маркетингового управления. Читатель найдет здесь и теоретические основы (часть I), и возможные области применения инструментов маркетинга в государственном секторе (часть II), и, наконец, управление процессом маркетинга (часть III).

Итак, закончив рассмотрение структуры рецензируемой монографии, перейдем к рассмотрению тех вопросов, которые, по нашему мнению, представляют наибольший интерес для отечественной теории и практики управления государственными и общественными организациями.

Прежде всего необходимо обратиться к трактовке понятия «маркетинг», предложенной авторами. «Маркетинг — *наилучшая платформа* для планирования тех государственных агентств, которые стремятся удовлетворять потребности населения и доставлять ему реальную ценность» (8, с. 29). Казалось бы, все просто: коли маркетинг «наилучшая платформа» — бери и действуй. Но все не так просто. Оказывается, необходимо обладать достаточно обширными познаниями, чтобы «наилучшая платформа» оказалась для начала востребованной, а затем и использованной в деятельности государственных и общественных организаций.

Здесь необходимо сказать несколько слов о данном направлении научных исследований — маркетинге некоммерческого сектора<sup>2</sup>. Несмотря на то, что данная проблематика беспокоит зарубежных специалистов как минимум уже четыре десятилетия<sup>3</sup>, до сих пор в среде «профессионалов общественного сектора» существует в лучшем случае недостаточно четкое и ясное понимание сущности маркетинга, в худшем — его неприятие как

<sup>1</sup> В этом, пожалуй, и заключается основное отличие от другой работы Ф. Котлера на эту же тему — «Стратегический маркетинг некоммерческих организаций», написанной в соавторстве с А. Андреасеном [5]. Последняя, являясь гораздо более фундаментальной и разноплановой, вместе с тем является и, соответственно, более сложной для восприятия и практического применения.

<sup>2</sup> Нужно справедливости ради отметить некоторую терминологическую чехарду, когда в зарубежной литературе, например, используются практически на равных такие словосочетания, как «non-profit marketing», «marketing for non-profit organizations», «social marketing», наконец, «marketing in public sector» (название рецензируемой работы в оригинале). Кстати, в самой работе часто фигурирует, несмотря на заголовок, как раз термин «социальный маркетинг».

<sup>3</sup> Многие исследователи в качестве одной из первых работ приводят «классическую» статью 1969 г. того же Ф. Котлера, написанную в соавторстве с С. Леви, — «Расширение концепции маркетинга» [6]. Подробнее история развития этого научного направления изложена, например, в [5, с. 17–19].

«коммерческого понятия» [9]. Поэтому не случаен пропагандистский во многом характер как уже упомянутой книги Котлера и Андреасена, так и рецензируемой работы.

Вместе с тем, на самом деле, не следует считать маркетинг чем-то абсолютно новым в некоммерческом секторе. Как практика он наблюдался и может наблюдаться во всех областях, связанных с тем, что Ф. Котлер назвал «основой маркетингового мышления» [3, с. 115] – обоюдной выгодой (которую не нужно путать с прибылью) и обменом. Последние, безусловно, присущи деятельности организаций некоммерческого сектора<sup>1</sup>. Как в свое время отметили Ф. Котлер и С. Леви, «каждая организация осуществляет маркетинговую деятельность, пусть она и далеко не всегда признается таковой» [6, с. 64].

Другое дело, когда речь идет не о спонтанном применении маркетингового инструментария некоммерческими организациями, которое можно ретроспективно проанализировать, а о научно обоснованном его использовании. Тогда ввиду относительной молодости маркетинга как науки и отсутствия у него должной академической респектабельности «неукорененность» маркетингового мышления, особенно в области государственного управления (традиционно более консервативного в сравнении с бизнесом), становится понятной<sup>2</sup>.

Немаловажно и то, что маркетинг не всегда нужен, причем не только в государственной сфере, но и в сфере бизнеса. Не случайно в интервью, данном П. Друкеру, Ф. Котлер отметил: «Маркетинг в действительности стимулируется наличием и усилением конкуренции в той степени, с которой организация прежде не сталкивалась. Большинство организаций не интересуются маркетингом, когда чувствуют себя комфортно. Внезапно они обнаруживают, что не вполне понимают своих клиентов, что прихожане уходят из церкви, абитуриенты поступают в другие колледжи, пациенты предпочитают лечиться в других больницах. Тогда организации осознают наличие конкуренции» [3, с. 120].

Другое дело, что, даже осознав наличие конкуренции, вряд ли удастся внедрить в систему управления некоммерческими организациями (в том

<sup>1</sup> Свидетельством «долгой истории» маркетинга могут служить, например, работы, подобные [10].

<sup>2</sup> Свою роль, судя по всему, сыграло и то обстоятельство, что маркетинг может поразить своей «всеядностью», если рассмотреть перечень областей, охватываемых некоммерческим сектором, в которых предлагается применение маркетингового инструментария. Так, А. Дайан останавливается на вопросе применения маркетинга в трех сферах: политическая деятельность, городское управление и армия [1, с. 102–105]. Другим примером может служить соответствующий тематический номер *Journal of the Academy of Marketing Science*, вышедший в 1981 г., в котором, помимо всего прочего, были затронуты проблемы маркетинга в музеях, рекреационной сфере и др.

числе государственного и муниципального управления) маркетинговый подход в одночасье: «некоммерческим организациям, которые не занимаются маркетингом или занимаются недостаточно, потребуется от пяти до десяти лет, чтобы установить по-настоящему эффективные маркетинговые процедуры и программы...» [3, с. 123]. Иначе говоря, нельзя сразу ожидать проявления эффектов в системе управления организаций некоммерческого сектора от «введения» маркетингового подхода: это потребует немалого времени и усилий, но это стоит того.

Возможно, что не очень глубокое понимание природы маркетинга в контексте регионального и муниципального управления привело к тому, что в России до сих пор не сложилась система маркетингового управления. Авторами рецензии в поисковых системах Интернет удалось найти крайне ограниченное число упоминаний «маркетинг» на сайтах администраций субъектов РФ<sup>1</sup>.

Скорее всего, это связано с тем, что маркетинговый подход к управлению государственными и общественными организациями требует следования вполне определенным принципам, которые существенно отличаются от тех, которыми зачастую руководствуются в своей повседневной деятельности отечественные руководители в сфере государственного управления и местного самоуправления. Иначе говоря, в России в среде чиновников все еще не сложилось «маркетинговое мышление», опирающееся на пять основных принципов:

1) *фокус на покупателя* — «программы и услуги, разработанные для удовлетворения желаний и потребностей целевых покупателей, потребуют меньших затрат на продвижение (например, меньших рекламных бюджетов), так как удовлетворенные покупатели сами могут стать «пропагандистами» государственного агентства» (8, с. 44);

2) *сегментирование и нацеливание на рынок* — «фундаментальная предпосылка здесь в том, что покупатели, как правило, тем или иным образом различаются между собой» (8, с. 49). При этом «в действительности большинс-

<sup>1</sup> В качестве примера приведем ситуацию, связанную с г. Новосибирском, претендующим на «столичность» в Сибири. Власти Новосибирской области наконец всерьез взялись за формирование и продвижение имиджа региона. С этой целью областная администрация создает новую структуру — Агентство регионального маркетинга. Эксперты уверены, что подобные меры властям региона, активно претендующего на «столичность» в Сибири, нужно было предпринять уже давно, еще до того, как область проиграла соседним территориям в реализации нескольких крупных федеральных инвестиционных проектов. Учредителями новой структуры станут администрация области. Областные департаменты имущества и земельных отношений, а также стратегического управления и планирования займутся разработкой устава агентства, подготовкой структуры, определением государственного задания и объема субсидий, необходимых для его выполнения. По оценкам экспертов, этот шаг со стороны областной администрации вызван обострением межрегиональной конкуренции. Новосибирску все чаще приходится доказывать соседним регионам, федеральному центру, инвесторам и даже местному населению свой статус «столицы Сибири». <http://sib.adme.ru/news/2008/06/03/6582/>.

тво государственных агентств обслуживают широкие рынки. Важно, чтобы вы знали, когда обслуживаемый вами рынок становится дифференцированным и, следовательно, начинает требовать разных подходов» (8, с. 52);

3) *умение выявлять конкурентов;*

4) использование всех «4Р» маркетинга-микс – «в идеальных сценариях планирования маркетинговой деятельности те решения, которые касаются продвижения, даже не рассматриваются до тех пор, пока не будут приняты решения по каждому из остальных «3Р» – решения, которые создают предложения, требующие продвижения (продукт, цена и место)» (8, с. 55);

5) *мониторинг своих действий и проведение их корректировок* – «маркетинговые функции и маркетинговые виды деятельности в государственном секторе не исключаются из обязанностей государственных агентств, что гарантирует наличие надежных систем для оценки маркетинговых усилий и выполнения любых корректировок» [1, с. 58].

Следование вышеперечисленным принципам, по мнению авторов, является залогом успеха для предпринимаемых усилий.

Здесь мы переходим ко второй части рецензируемой книги. В ней, как мы уже отмечали, рассматриваются области применения инструментов маркетинга в государственном секторе. Каждый пример достаточно доходчиво разобран с практической и теоретической сторон. Наибольший интерес, на наш взгляд, вызывают реальные примеры, ярко иллюстрирующие применение маркетинговых принципов за рубежом.

Для любознательного читателя приводим перечень всех рассмотренных авторами сфер применения инструментов маркетинга в государственном управлении:

1. Разработка и совершенствование общественных программ и услуг.
2. Задание мотивирующих цен, стимулов и антистимулов.
3. Оптимизация каналов распределения.
4. Создание и сохранение желательной идентичности бренда.
5. Эффективные коммуникации с ключевыми группами населения.
6. Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности клиентов.
7. Оказание позитивного влияния на общественное поведение: социальный маркетинг.
8. Создание стратегического партнерства.

Нет необходимости рассматривать многочисленные примеры в контексте ситуации, сложившейся к настоящему времени в отечественной теории и практике государственного управления. Поэтому рецензенты хотели обратить внимание читателей на другой сюжет: использование хорошо известной концепции «4Р» в сфере управления государственными учреждениями и общественными организациями.

Начинают, как того и требует традиция, Ф. Котлер и Н. Ли с продукта, т. е. с разработки и совершенствования общественных программ и услуг. Общественные программы — это тот мост, который позволяет наладить связь между обществом и государством. «Заметить сигналы (от общества) и отреагировать на них должным образом» — такова, по мнению авторов рецензируемой книги, задача, которую призваны решать государственные агентства.

Но при этом следует иметь в виду, что «клиенты любого государственного агентства имеют разнообразные желания и потребности, и большинство считает маловероятным, что их можно удовлетворить с помощью единственного предложения или даже единственного типа предложений» (8, с. 74). Если вспомнить, что «клиенты» — это население, то попытки последнего десятилетия выстроить в нашей стране унифицированную систему экономических институтов для удовлетворения разнообразных потребностей различных социально-территориальных общностей с помощью единственного типа предложения можно рассматривать как некую самонадеянность.

Однако вернемся к рецензируемой работе в той части, где речь идет о первом «Р», т. е. о продукте (*product*). И находим там еще одно необычайно актуальное для теории и практики отечественного государственного управления суждение: «В государственном секторе уровни участия и использования — более релевантные показатели, чем сбыт, а нераспределенные доходы — чем прибыль» (8, с. 85). Очевидно, здесь нужен комментарий, ибо уж очень непривычно это все для страны победившей вертикали власти.

Итак, почему показатель «участия» более релевантен, чем «сбыт»? Начнем с напоминания о том, что продуктом являются «общественные программы и услуги». Следовательно, о том, насколько эффективны те или иные программы, разрабатываемые государственными органами власти и местного самоуправления, следует судить не о том, сколько они произвели этих программ, а насколько широким оказалось вовлечение в разработку и реализацию этих программ заинтересованных групп населения. И еще, следует иметь в виду следующее обстоятельство: сбытовой подход означает такую последовательность действия, когда государственные учреждения производят те или иные услуги и программы, а затем ищут возможности, как бы эти услуги и программы «сбыть» населению. В этой связи замечательной иллюстрацией сбытового подхода является доморощенная программа «монетизации льгот».

Напротив, в рамках маркетингового подхода первоначально выясняется потребность населения в тех или иных программах и услугах, которые могут или должны быть предоставлены определенным группам населения, а затем уже осуществляются «производство» и «реализация» населению этих

услуг и программ. При этом процесс выявления потребностей в рамках данного подхода предполагает вовлечение населения в этот процесс, т. е. фактически происходит формирование системы партнерских отношений, что в свою очередь предполагает высокий уровень доверия между властью и населением.

А теперь переходим ко второму «Р» – цене (*price*). Пожалуй, здесь наибольший интерес представляет параграф «Задание мотивирующих цен, стимулов и антистимулов», в котором Ф. Котлер и Н. Ли раскрывают ту «роль, которую играют маркетологи в случаях, когда существующие штрафы и законы не оказывают мотивирующего воздействия на целевую аудиторию». За примерами, когда штрафы не оказывают должного влияния, далеко ходить не надо.

Третье «Р» – это место (*place*)<sup>1</sup>, которое в рецензируемой работе рассматривается в первую очередь в контексте проблемы оптимизации каналов распределения, представляющие собой в данном случае не что иное, как «средства доставки ваших предложений и средства, обеспечивающие доступ к этим предложениям населения» (8, с. 125). И выбор каналов распределения, как полагают Ф. Котлер и Н. Ли, окажет глубокое влияние на реакцию граждан: будь-то их участие в программах, соблюдение правил и предписаний; покупка продуктов или, наконец, удовлетворенность услугами, предоставленными им государственными или общественными организациями. Однако есть одно крайне важное, хотя и очевидное предостережение: «если вы породили ожидания, то обязаны обеспечить их соответствие реальному результату» (8, с. 135).

Последняя «Р» из перечня «4Р» – продвижение (*promotion*) – представляет собой убеждающие коммуникации. Эти коммуникации служат тем «инструментом, который может гарантировать, что целевые аудитории узнают о вашем предложении, поверят в возможность получения обещаемых выгод и захотят предпринять соответствующие действия» (8, с. 179). Но и в этом случае не все так просто, ибо следует помнить, что выбору каналов и носителей обязательно должна предшествовать разработка стратегии послания.

Если же вы хотите облегчить решение такой трудной задачи, как внедрение маркетингового подхода, то Ф. Котлер и Н. Ли предлагают принципы (всего их 12), которые помогут вам добиться успеха. Перечислять все эти принципы нет ни места, ни необходимости. Но тем не менее на некоторых из них мы все-таки считаем целесообразным коротко остановиться.

<sup>1</sup> Здесь уместно вспомнить о другой работе Ф. Котлера «Маркетинг мест» [7], рецензия на которую была опубликована в одном из предыдущих номеров «Пространственной экономики» [2]. В данной работе слово «место» имеет в рамках маркетингового подхода значение не инструмента, а объекта, рассматриваясь максимально широко (о чем можно судить уже по подзаголовку работы).



*Принцип 1: воспользуйтесь преимуществом знаний прошлых и нынешних успешных кампаний* — «Начинайте процесс планирования кампании социального маркетинга с поиска примеров подобных усилий агентств государственного сектора по всей стране или даже по всему миру. Для разработчика плана — это один из самых перспективных способов расходования рабочего времени» (8, с. 243).

*Принцип 2: начинайте с целевых рынков, наиболее готовых к действию* — «Работа специалиста по социальному маркетингу заключается в том, чтобы убедить некоторое количество людей осуществить желательное поведение или отказаться от нежелательного. Отсюда следует, что усилия и ресурсы должны направляться на тех людей, которые с наибольшей вероятностью готовы сделать покупку (так называемый «низко висящий плод»)».

*Принцип 6: демонстрируйте издержки альтернативных вариантов поведения* — «Конкуренция в социальном маркетинге проявляется в виде поведения, которое ваша целевая аудитория предпочла бы осуществлять, может предпочесть или уже осуществляет в данный момент вместо того поведения, которое было бы для вас наиболее желательным. И эта конкуренция может быть очень жесткой» (8, с. 251).

*Принцип 7: продвигайте осязаемую цель или услугу, чтобы помочь своим аудиториям осуществлять желательное для вас поведение* — «Хотя осязаемые цели и услуги могут рассматриваться как необязательный компонент социального маркетинга, иногда они необходимы для помощи целевым аудиториям в осуществлении конкретного поведения, для их поощрения, для устранения барьеров или для подкрепления желательных действий» (8, с. 253).

Как было отмечено, третья часть рецензируемой работы посвящена «управлению процессом маркетинга». В этом процессе авторами в соответствующих главах выделены три ключевые проблемные области: «сбор информации о гражданах», «мониторинг и оценка исполнения маркетингового плана» и «разработка убедительного маркетингового плана». Также коротко остановимся на позиции авторов относительно каждого вопроса.

Сбор информации о гражданах фактически связан с применением инструментария маркетинговых исследований. Как отмечают Ф. Котлер и Н. Ли, «маркетинговые исследования определяются как «систематизированный сбор, анализ и представление данных, релевантных для той маркетинговой ситуации, в которой оказалась организация» (8, с. 307). Говоря о значимости маркетинговых исследований, авторы пишут: «Те из вас, кто регулярно использует данные о населении, исходную вводимую информацию о гражданах и обратной связи для принятия маркетинговых решений и оценки результатов, возможно, даже не в состоянии представить себе, как бы они могли эффективно работать без всего этого. Те же, кто не занима-

ется этим, будут удивлены тем, насколько это инструмент облегчает принятие решений, получение одобрения и подготовку отчета о результатах» (8, с. 307).

Вместе с тем отмечается и одна из проблем, связанных с проведением маркетинговых исследований: «использование маркетингового исследования в качестве инструмента при принятии решения обычно подвергается сомнению – не столько из-за приносимых им выгод, сколько из-за связанных с ним издержек» (8, с. 304). К высказанному замечанию в наших российских условиях нужно добавить элементарное незнание основ маркетинговых исследований (которые преимущественно почему-то сводят к так называемым «соцопросам»).

Говоря о проблеме мониторинга и оценки, авторы отмечают, что изначально важно провести различие между этими терминами: «под *мониторингом* обычно понимаются измерения, регулярно осуществляемые с определенной периодичностью после начала вашей программы или рекламной кампании, но до ее завершения» (8, с. 328). *Оценка* же «подразумевает измерение и составление финансового отчета о том, что произошло, для ответа на базовые вопросы: «Достигли ли вы своих целей? Можете ли вы связать полученные результаты с элементами программы?» и т. п. (8, с. 329).

Наконец, относительно разработки маркетингового плана Ф. Котлер и Н. Ли пишут, что последняя «требует систематизированного процесса, начинающегося с анализа текущей ситуации и обстановки, переходящего к постановке маркетинговых целей и задач, идентификации целевых аудиторий, определению желательного позиционирования и разработке стратегического маркетинга-микс и завершающегося разработкой планов оценки, бюджета и реализации кампании» (8, с. 345). Таким кратким описанием авторы обозначили, по сути, еще целый ряд проблемных областей (например, таких как позиционирование), в которых при реализации маркетингового подхода в государственных и муниципальных организациях необходимо «разбираться».

В завершение нам хотелось бы напомнить, что «маркетинг подразумевает подход, ориентированный на клиента (гражданина)», а не на плановые показатели, задаваемые органами управления.

Со своей стороны мы также присоединяемся к мнению авторов: «мы верим, что государство может обеспечить своим гражданам более быстрое и более качественное предоставление услуг, быть более эффективным, более удобным и более справедливым» (8, с. 32).

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Дайан А.* Маркетинг // Академия рынка: маркетинг. М.: Экономика, 1993.
2. *Демьяненко А. Н.* Маркетинг мест, или Уроки стратегического маркетингового планирования городского и регионального развития // *Пространственная экономика*. 2006. № 4.
3. *Друкер П. Ф.* Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика. М.: Вильямс, 2007.
4. *Друкер П. Ф.* Чему бизнес может научиться у некоммерческих организаций // *О профессиональном менеджменте / П. Ф. Друкер*. М.: Вильямс, 2006.
5. *Котлер Ф., Андреасен А. Р.* Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. Ростов н/Д: Феникс, 2007.
6. *Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д.* Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
7. *Котлер Ф., Леви С.* Расширение концепции маркетинга // *Классика маркетинга*. СПб.: Питер, 2001.
8. *Котлер Ф., Ли Н.* Маркетинг для государственных и общественных организаций. СПб.: Питер, 2008.
9. *Laing A.* Marketing in the public sector: Towards a typology of public services // *Marketing Theory*. 2003. Vol. 3 (4).
10. *Neilson L. C.* The Development of Marketing in the Canadian Museum Community, 1840–1989 // *Journal of Macromarketing*. 2003. Vol. 23. № 1.