

ОТРАСЛЕВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

С. В. Амиантов¹

НИУ «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

УДК: 338.45.01

РЫНОК ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПОНЯТИЯ «ЦЕННОСТЬ»

Рынок градостроительного проектирования стремительно меняется и усложняется, и государственные организации вынуждены выходить на конкурентные рынки с коммерческими заказчиками, не обладая опытом конкурентной борьбы и имея лишь относительное понимание изменяющейся картины рынка и ценностей его стейкхолдеров (которые также стремительно меняются). Текущая ситуация обуславливает необходимость изучать ценности потенциальных заказчиков и других стейкхолдеров рынка градостроительного проектирования, напрямую влияющих на деятельность проектировщика. Данная статья — попытка обозначить исследовательские области и осветить основные подходы анализа, связанные с созданием ценности на рынке градостроительного проектирования, для чего применен метод библиометрического картирования с кластеризацией по методу совместной упоминаемости ключевых слов. Выявлены четыре кластера исследований и 13 наиболее актуальных тем, по каждой из которых приведен систематический обзор. Результаты исследования позволят заложить концептуальную основу для дальнейшего развития темы с учетом российской специфики, а компаниям-проектировщикам — усовершенствовать институциональную структуру, обеспечить эффективное функционирование и понять свою роль в совместном создании ценности на рынке градостроительного проектирования.

Ключевые слова: градостроительное проектирование, промышленный маркетинг, стейкхолдеры, ценность.

Цитировать статью: Амиантов, С. В. (2022). Рынок градостроительного проектирования через призму понятия «ценность». *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (4), 138–168. <https://doi.org/10.38050/01300105202248>.

¹ Амиантов Сергей Витальевич — преподаватель департамента маркетинга ВШБ, НИУ «Высшая школа экономики»; e-mail: samiantov@hse.ru, ORCID: 0000-0002-3492-7854.

THE URBAN PLANNING DESIGN MARKET THROUGH THE LENS OF ‘VALUE’ CONCEPT

The urban planning market is changing rapidly and becoming more complex, and state organizations in Russia are forced to enter competitive markets with commercial customers, having no experience of competition and having only a relative understanding of the changing picture of the market and the values of its stakeholders (which are also rapidly changing). The current situation makes it necessary to study the values of potential customers and other stakeholders of the urban planning market, which directly affect the activities of the designer. This study is an attempt to identify the research areas and highlight the main approaches of researchers related to the creation of value in the market of urban planning, for which the method of bibliometric mapping with clustering through the co-word analysis method. The study identifies four clusters and 13 most relevant topics and provides a systematic review of each of them. The findings allow to build a conceptual basis for further development of the topic taking into account Russian specifics, and it will allow urban planning companies to improve the institutional structure, ensure effective functioning and understand their role in joint value creation on the urban planning design market.

Keywords: urban planning, industrial marketing, value, stakeholders.

To cite this document: Amiantov, S. V. (2022). The urban planning design market through the lens of value concept. *Moscow University Economic Bulletin*, (4), 138–168. <https://doi.org/10.38050/01300105202248>.

Введение

Данное исследование посвящено изучению теоретических основ для формирования ценностного подхода при создании продуктов на рынке градостроительного проектирования, который включает как небольшие архитектурные бюро, так и крупные градостроительные проектные институты, которые являются подведомственными организациями муниципальных органов власти и проектируют города уже не первое десятилетие.

Долгое время в советский период подобные организации проектировали города, опираясь прежде всего на нормативные документы. Интересы стейкхолдеров учитывались лишь в минимальной степени. Сегодня же процесс разработки градостроительной документации значительно усложнился. На данном рынке присутствует сложная структура взаимодействующих друг с другом групп стейкхолдеров (Амиантов, & Бузулукова, 2021). В результате сегодня бюджетные предприятия сталкиваются с необходимостью помимо выполнения государственного задания от учредителя на коммерческих условиях выходить на рынок оказания услуг, связанных

с деятельностью по планировке городов и территорий (ОКВЭД 2 71.11.2), разрабатывая широкий перечень градостроительной документации — от генеральных планов крупных агломераций до небольших справок о градостроительных ограничениях для частных заказчиков.

Под выходом компании на рынок в рамках данной статьи следует понимать переход от состояния, когда бюджетная организация получает только государственное задание от учредителя в своем регионе и выделенные на это целевые бюджетные деньги, к работе с коммерческими заказчиками на территории своего города (в своем регионе), выход на другие географические территории (бюджетные и коммерческие заказчики в других субъектах РФ) либо выполнение федеральных заказов (табл. 1).

Таблица 1

**Типы взаимодействия бюджетной проектной организации
с различными заказчиками**

	Бюджетный заказчик	Коммерческие заказчики
Домашний регион	Учредитель компании и государственное задание	Коммерческие договоры с юридическими и физическими лицами (девелоперы, собственники недвижимости, управляющие компании и пр.), в том числе субподряд
Другие субъекты РФ	Исполнительные органы власти; тендеры по Федеральным законам № 233-ФЗ и № 44-ФЗ	
Федеральный уровень	Исполнительные органы власти, фонды и уполномоченные организации; тендеры по Федеральным законам № 233-ФЗ и № 44-ФЗ	

Источник: составлено автором.

Подобный выход имеет ряд положительных эффектов. В первую очередь, мы можем говорить об увеличении устойчивости бизнес-модели компании (Климанов, & Третьяк, 2014) за счет увеличения выручки, количества источников ее получения, а также ликвидности получаемой выручки (бюджетные деньги должны тратиться непосредственно на выполнение госзадания, а возможности использования выручки от коммерческих заказов значительно шире). Конкурентоспособность компании также повышается за счет формирования партнерской сети, обучения сотрудников на более разнообразных с содержательной и географической точки зрения проектах и, как результат, экономии на издержках от эффекта обучения сотрудников. Кроме того, у столичных крупных бюджетных компаний обычно опыт больше, чем у региональных бюро, что позволяет распространить уже прошедшие апробацию решения на другие регионы.

Однако помимо выгод выход на рынок требует взаимодействовать с большим количеством стейкхолдеров на рынке градостроительного проектирования, а как следствие — принимать во внимание их различные и часто разнонаправленные ценности, особенности и интересы на субор-

ганизационном, организационном, отраслевом, национальном и международном уровнях (Шерешева, & Палт, 2014).

Аспект взаимоотношений фирм на рынке B2B рассматривается на теоретическом уровне достаточно глубоко как за рубежом (Gharib et al., 2017; Casidy et al., 2018; Cortez, & Johnston, 2017; Li et al., 2021; Verbeke et al., 2021; Connolly et al., 2021), так и среди отечественных авторов (Куш, 2003; Юлдашева, 2006; Третьяк, 2008; Куш, & Смирнова, 2010; Мансуров, 2012; Ребязина и др., 2013; Шерешева, & Палт, 2014).

В то же время существует пласт исследований по маркетингу территорий. В качестве примера можно привести ряд российских исследований последнего времени: (Лысенко, 2014; Борнин, 2016; Трошин, & Рожков, 2017; Рожкова, 2020а; Вихорева, 2021). Однако аспекты взаимодействия стейкхолдеров и цепочки создания ценности рассматриваются там применительно к другому фокальному объекту: тому или иному территориальному образованию, причем проектировщики вообще не рассматриваются в качестве стейкхолдера в большинстве предлагаемых исследований.

Существует также значительная литература по нормам градостроительного проектирования, но данные исследования относятся к другой области знаний, разбирают различные методики и нормативные модели в области градостроительного проектирования. Вопросы менеджмента и работа с ценностями заказчиков не входят в задачи данных исследований.

Таким образом, можно констатировать, что все вышеперечисленные исследования, при их фундаментальности, оторваны от феномена рассматриваемого в данной статье формирующегося рынка градостроительного проектирования и выхода на него государственного бюджетного учреждения.

Литература, раскрывающая место проектировщиков в цепочке создания ценностей, крайне скупа. Более того, оценка процессов создания ценности в ходе деловых отношений в строительной отрасли систематическим образом не проводилась (Morrissey et al., 2014). Попытка приземлить теоретические основы на данный рынок также предпринималась ранее (Амиантов, & Бузулукова, 2021). Были выявлены ключевые стейкхолдеры рынка и их предпочтения при выборе подрядчика. Среди прочего, данное исследование также показало необходимость и важность применения отношенческого подхода с ориентацией на ценности потенциальных заказчиков.

Данная статья представляет собой попытку обозначить исследовательские области и осветить основные подходы исследователей, связанные с созданием ценности на рынке градостроительного проектирования, что позволит заложить концептуальную основу для дальнейшего развития темы с учетом российской специфики. С практической точки зрения данное исследование может дать компаниям на рынке градостроительного проектирования представление о том, как усовершенствовать свое ценностное предложение, институциональную структуру и эффективное

взаимодействие со стейкхолдерами, а также понять свою роль в совместном создании ценности.

Библиометрическое картирование

В статье применен метод библиометрического картирования в области ценностей стейкхолдеров на рынке градостроительного проектирования с кластеризацией исследований по методу совместной упоминаемости ключевых слов. Данный метод уместно применять, когда речь идет о междисциплинарных исследованиях, находящихся на стыке различных областей (Börner et al., 2003). Он помогает исследователю понять масштабы темы, возникающие тенденции и их эволюцию с течением времени (Singh et al., 2020). Это целостный подход, который обеспечивает лучшее понимание, чем традиционный обзор литературы, поскольку он сводит к минимуму потенциальную субъективность исследователя при ее отборе (Bhattacharyya, & Verma, 2020). Кроме того, библиометрическое картирование дополнено кратким обзором основных тем исследований по выявленным кластерам.

Для анализа были выбраны статьи в международных индексах цитирования Scopus и Web of Science, где есть совместные упоминания понятия «ценность» и «городское проектирование»¹ (всего 102 963 статьи).

Данное сочетание терминов в рамках статей встречается весьма часто, причем интересует прежде всего экологов, социологов и инженеров (рис. 1). Однако для более сфокусированного рассмотрения проблемы область исследования было решено сузить. В рамках данной темы нас интересуют исследования в области знаний по менеджменту (13 444 статьи в результатах).

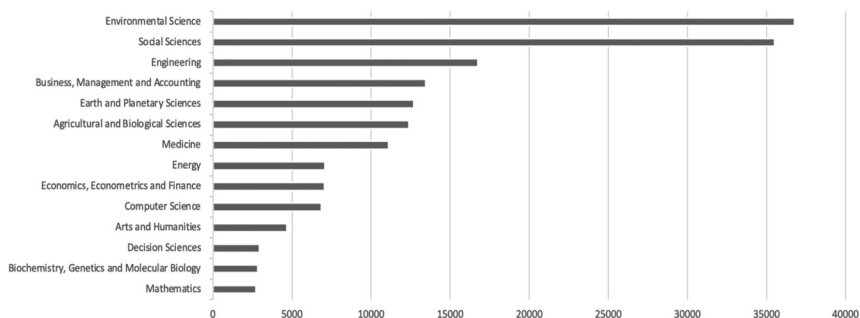


Рис. 1. Распределение статей с упоминанием терминов «ценность» и «городское проектирование» в индексах научного цитирования Scopus и Web of Science по различным тематикам

Источник: составлено автором.

¹ Поисковый запрос с синонимами (urban AND planning OR city AND planning OR urban AND development OR urbanistics).

Кроме того, было поставлено жесткое условие, что термин «ценность» или одно из встретившихся в списке его производных должны упоминаться среди ключевых слов статьи, т.е. быть одним из основных рассматриваемых в статье конструкторов, а не просто использоваться в тексте¹. Таким образом, был получен список из 248 статей. Общий дизайн исследования можно увидеть на рис. 2.

Данные статьи были подвергнуты анализу совместной упоминаемости (co-word analysis) использования ключевых слов, согласно которой рассматриваются совместные упоминания слов в одном тексте и их схожесть.

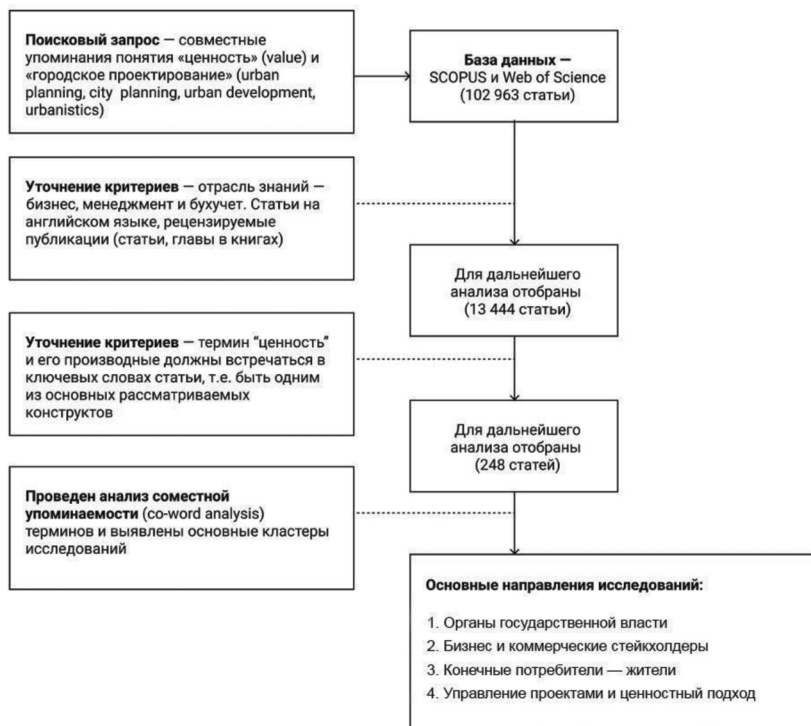


Рис. 2. Отбор статей для дальнейшего анализа и основные направления исследований в соответствии с полученными кластерами

Источник: составлено автором.

¹ Поисковый запрос — (TITLE-ABS-KEY (value)) AND ((urban AND planning OR city AND planning OR urban AND development OR urbanistics)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, “BUSI”)) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Value”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Value Capture”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Value Chains”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Value Co Creations”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Value Co-creation”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Value Creation”) OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, “Value Engineering”)).

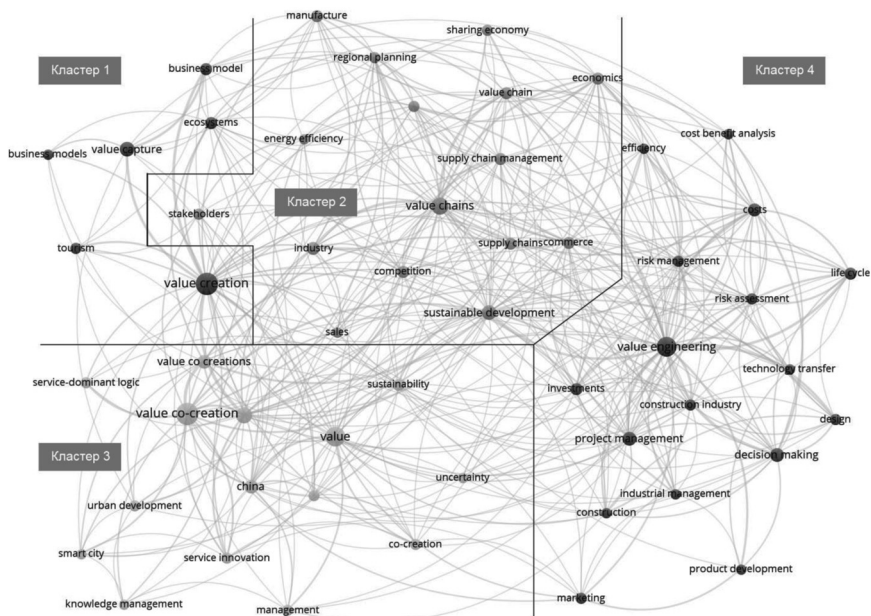


Рис. 3. Анализ совместной упоминаемости ключевых слов в сети литературы по теме ценностей в градостроительном проектировании, область знаний по бизнесу и менеджменту
Источник: составлено автором.

В результате самые часто встречающиеся в заголовках, ключевых словах и аннотациях конструкты были разделены на четыре кластера, которые отражают основные направления мысли исследователей (рис. 3).

Тематика кластеров распределилась достаточно ярко выраженным образом. **В первый кластер** попали статьи, связанные с взаимоотношениями с органами государственной власти. **Во второму кластеру** относятся взаимоотношения с коммерческими стейкхолдерами и цепочки создания ценности. **В третьем кластере** рассмотрены взаимоотношения с конечными потребителями, их вовлечение на рынок, вопросы устойчивого развития и взаимоотношения потребителей друг с другом. **В четвертый кластер** вошли статьи, описывающие ценностный подход внутри самой организации при управлении проектами. Содержательная интерпретация выявленных кластеров с ключевыми словами приведена в табл. 2. Стоит отметить, что все выявленные в кластерах группы стейкхолдеров являются важными игроками на рынке градостроительного проектирования, в частности в России (Амиантов, & Бузулукова, 2021), что подтверждает применимость подобного анализа к нашему рынку, по крайней мере, на концептуальном уровне.

**Деление статей на кластеры и подтемы
по методу совместной упоминаемости ключевых слов**

Кластеры	Подтемы	Ключевые слова
Взаимоотношения с правительством и государственно-частное партнерство	Государственно-частное партнерство	value creation, value capture, business model, ecosystems, business models, tourism
	Изменение структуры присвоения стоимости	
	Интеграция и устойчивое развитие	
	Сфера туризма	
Взаимоотношения со стейкхолдерами и цепочки создания ценности	Разнообразие рынков и разнонаправленные интересы	value chains, industry, competition, value chain, commerce, manufacture, supply chain management, supply chains, economics, sales, sustainable development, regional planning, economic and social effects, energy efficiency, stakeholders
	От цепочек создания ценности к экосистемам	
	От генерации прибыли к устойчивому развитию	
Взаимоотношения с конечными потребителями и их вовлечение	Соучастное проектирование	value co-creation, value, value co creations, management, service-dominant logic, co-creation, sharing economy, sustainability, urban development, uncertainty, knowledge management, conceptual framework, service innovation, innovation, smart city
	Генерация больших данных	
	Взаимодействие конечных потребителей друг с другом	
Функционально-стоимостной анализ и управление проектами	Управление проектами	value engineering, decision making, project management, costs, investments, life cycle, marketing, construction industry, design, product development, industrial management, technology transfer, construction, cost benefit analysis, efficiency, risk management, risk assessment
	Управление взаимоотношениями	
	От стоимости к ценности	

Источник: составлено автором.

По усредненным датам публикации распределились следующим образом (рис. 4). Наиболее свежие публикации описывают понятие создания ценности и, в частности, совместное ее создание с различными стейкхолдерами. Тема прироста оценочной стоимости, напротив, исследовалась

слова — создание и присвоение стоимости, бизнес-модели, экосистемы и туризм (value creation, value capture, business model, tourism). Данный кластер является самым крупным и в то же время исследования в нем хронологически наиболее близки к сегодняшнему дню. Кластер можно подразделить на ряд подтем: государственно-частное партнерство, изменение структуры присвоения стоимости, интеграция и устойчивое развитие, сфера туризма.

Государственно-частное партнерство

Государство и муниципальные органы исполнительной власти долгое время являлись основным заказчиком градостроительного проектирования, в XX в. они, как правило, брали на себя ответственность за проектирование, финансирование и строительство инфраструктурных проектов (Chou, & Pramudawardhani, 2015) и даже в начале 2010-х гг. исследователи констатировали главенствующую роль государства в вопросах развития городов (Finkenzeller, 2010).

Местные органы власти заинтересованы в развитии ряда сфер и строительства инфраструктурных объектов, таких как транспорт (Gammelgaard et al., 2017; Martinsuo et al., 2019), здравоохранение, телекоммуникации, санитария, станкостроительная (Oh et al., 2015) и автомобильная промышленность (Wagner, & Silveira-Camargos, 2012), переработка органических отходов и электроэнергетики (Paes et al., 2019), работа с историческим наследием и сфера туризма (Rihova et al., 2015; Suntikul, & Jachna, 2016).

Со временем структура финансирования инфраструктурных проектов в городах, а также их проектирование становятся все более сложными. Возможности правительства по финансированию и развитию проектов часто оказываются весьма ограниченными (Santos et al., 2016). Правительство начинает приглашать частные стороны присоединиться к долгосрочным контрактным соглашениям, основанным на государственно-частном партнерстве (Chou, & Pramudawardhani, 2015).

Государственным компаниям выгодно вступать в партнерские отношения с частными компаниями по ряду причин: в частности, это позволяет решить проблему бюджетных ограничений, уменьшает расходы на обслуживание объектов, ускоряет их реализацию, помогает разделить риски и ускоряет разработку проекта (Chou, & Pramudawardhani, 2015), повышает эффективность работы и помогает более эффективно отчитаться за выделенные из бюджета деньги перед конечными потребителями (населением) и заинтересованными сторонами (Kasim et al., 2019).

Таким образом, государственно-частные партнерства и взаимодействие органов власти с частным бизнесом становится трендом, активно влияющим на ценности ключевых стейкхолдеров рынка, которые необходимо учитывать проектировщикам. Задачами проектировщика могут быть по-

иск тех совместных целей, которые будут важны для всех (или большинства) стейкхолдеров, и донесение этих ценностей до остальных акторов (Yeoman, & Santos, 2019).

Изменение структуры присвоения стоимости

Все чаще поднимается вопрос, кто должен платить за пользование создаваемыми в ходе проектирования и строительства городской инфраструктуры ценностями (Connolly, & Wall, 2016). Это заставляет исследователей предлагать механизмы перераспределения ценности и расходов, исходя из стоимости земли, на которую влияют многие факторы, в том числе и проектируемые объекты социальной или экономической инфраструктуры (Santos et al., 2016).

Бенефициаров территорий различными способами вынуждают платить за ценности и общественные блага, которыми они пользуются, увязывая расходы с ростом стоимости их активов (Berrisford et al., 2018). Исследования, которые увязывали бы вопросы возврата инвестиций, вложенных в разработку и реализацию важных для города проектов, периодически инициировались различными органами государственной власти (Royal Institution of Chartered Surveyors..., 1996; Department of National Heritage..., 1996; Property Council of Australia, 1999). Это позволяет государству вернуть расходы на строительство инфраструктуры.

И если раньше оценка качества проектирования инфраструктуры и затрат на нее возлагалась на правительство, которое работает в интересах развития бизнеса (Carmona et al., 2002), то теперь, как результат, все сильнее растет заинтересованность в качестве проектирования частных инвесторов и собственников недвижимости, за который они вынуждены платить все больше в виде налогов или посредством других механизмов перераспределения прибыли. Данная тенденция характерна сегодня даже для развивающихся стран (McGaffin et al., 2021).

Интеграция и устойчивое развитие

Несмотря на то, что роль правительства в финансировании проектов минимизируется, все чаще исследователи подчеркивают необходимость именно для органов исполнительной власти стать звеном, жестко регулирующим поведение остальных стейкхолдеров с точки зрения их интеграции и создания баланса интересов. По мнению ряда исследователей, правительство может взять на себя роль координатора в плане интеграции различных цепочек создания ценности в единые экосистемы с учетом долгосрочных интересов всех сторон (Liu, 2010).

Однако для этих целей органам государственной власти также необходимо иметь достаточную экспертизу, уметь интегрировать знания и тех-

нологии. Это позволит укрепить способность городской администрации или подразделения местного самоуправления предоставлять инновационные решения и создавать ценность для остальных участников рынка (Wataya, & Shaw, 2019).

Таким образом, одной из основных задач правительства, по мнению исследователей, является укрепление и интеграция связей (Steiner, 2017). Экспертизу для реализации подобных задач могут обеспечить в том числе проектные организации.

Сфера туризма

Особого внимания исследователей заслуживает в качестве механизма генерации прямой и косвенной прибыли для территорий, в которой заинтересованы государственные органы власти, сфера туризма. Множество авторов отмечают, что туризм может стать драйвером развития для территорий (Su et al., 2020). Исследуются различные цепочки создания ценности — от морских курортов (Tham, & Huang, 2019) до пивоварен в Баварии (Maier et al., 2020).

В основе туристической системы в качестве важнейших ресурсов для мотивации внешних посетителей находятся достопримечательности и объекты культурного наследия (Leask, 2016). Туристы, привлеченные теми или иными достопримечательностями, посещают территорию, оказывая положительное влияние на ее экономику. В частности, привлекать туристов могут материальные и нематериальные объекты культурного наследия (Vecso, 2010).

Выявление и создание ценности для туристов — также одна из задач органов государственной власти (Wei et al., 2020). При этом необходимо найти баланс между сохранением и защитой культурного наследия и развитием городской экономики (Liu, & Qiu, 2010). Исследователи также предлагают активно использовать культурное наследие в стратегии развития территорий, отмечают необходимость идентифицировать стейкхолдеров в туризме (Serravalle et al., 2019), а также призывают к активной интеграции их интересов и ценностей.

Подобная интеграция напрямую ведет к достижению целей устойчивого развития территорий. При этом проектная организация — звено, которое способно выявлять подобные ценности. Более того, различные типы ценностей могут служить ресурсом для пространственного планирования и устойчивого развития территории (Gandarillas, & McCall, 2021).

Таким образом, проектная организация может способствовать, с одной стороны, выявлению стейкхолдеров территории в сфере туризма и их ценностей, а с другой — берет на себя важную функцию выявления материальных культурных ценностей и достопримечательностей, их картированию и подготовке документации по их охране, а также создания отраслевых

схем и проектирования туристической инфраструктуры, что увязывается с целями устойчивого развития территории.

Кластер 2: Бизнес и коммерческие стейкхолдеры

В данный кластер вошло 47 статей, которые рассматривают функционирование различных цепочек создания ценности в увязке с градостроительным проектированием. Основные по частоте упоминаемости ключевые слова — цепочки создания ценности, устойчивое развитие, индустрия, конкуренция, коммерция (*value chains, sustainable development, industry, competition, commerce*). Кластер можно подразделить на ряд подтем: разнообразие рынков и разнонаправленные интересы, цепочки и экосистемы создания ценности, генерация прибыли и устойчивое развитие.

Разнообразие рынков и разнонаправленные интересы

Городское проектирование встроено во множество различных цепочек создания ценности, конечными потребителями в которых являются жители городов. Данные цепочки сильно отличаются в зависимости от региона (Li, & Huang, 2020) либо конкретной отрасли или территории (Mwanza, & Mbohwa, 2019). Работа подобных цепочек и сетей значимо варьируется в различных индустриях, секторах и экономиках (Coe, & Yeung, 2015).

В данный кластер вошли исследования, описывающие взаимодействие с различными рынками начиная с рынка телекоммуникаций (Gammelgaard et al., 2017; Martinsuo et al., 2019), станкостроительной (Oh et al., 2015) и автомобильной промышленности (Wagner, & Silveira-Camargos, 2012), производства свежих продуктов (Ge et al., 2018) и заканчивая спортом (Jones, & Vuon, 2020) и музыкой (Saragih et al., 2019).

Ценности, на которые ориентируются стейкхолдеры, могут иметь разный масштаб и быть глобальными (Coe, & Yeung, 2015), региональными (Martinsuo et al., 2019) и внутрифирменными (Alcácer, & Delgado, 2016). Ценности стейкхолдеров могут изменяться также в зависимости от размера компании (Kol'vecková, & Palaščíková, 2017) и конкретного этапа взаимодействия с государственной властью и проектировщиками (Best et al., 2019).

Отмечают авторы также разнонаправленность интересов стейкхолдеров. Некоторые заинтересованные стороны будут иметь краткосрочные ожидания получения выгод от хорошо продуманной городской среды и инфраструктуры, в то время как другие основывают свой подход на долгосрочных результатах (Carmona et al., 2002).

Собственникам недвижимости важно максимизировать прибыль от застройки своей территории, инвесторы и спонсоры оценивают прежде всего финансовую безопасность, баланс рисков и доходности (Carmona et al.,

2002). При этом стоимость недвижимости можно определить двумя факторами: стоимостью непосредственно недвижимости и стоимостью земли, на которой она находится (Medda, 2012). Для застройщиков же важнее всего выполнимость проекта и его быстрая окупаемость и востребованность на рынке (Carmona et al., 2002).

Ценность для данной группы стейкхолдеров представляет возможность влиять на проектировщиков, чтобы поднять стоимость своих активов и эффективно использовать их как с финансовой, так и с функциональной точки зрения. Кроме того, интерес могут представлять непосредственно знания, экспертиза проектировщиков, которые могут лучше других прогнозировать изменения на рынке недвижимости, помогая выбрать локации с наиболее оптимальными показателями и потенциалом для роста.

Таким образом, цепочки создания ценности и стейкхолдеры, в них задействованные, уникальны для каждого рынка, направления, времени и местности. Проектировщики могут быть прямо или косвенно включены в каждую из данных цепочек, их роль — предложить продукт, который будет соответствовать всем этим ценностям для каждой конкретной цепочки создания ценности. Задачей проектировщиков при развитии города и прилегающих к нему регионов служит выявление всех стейкхолдеров и согласование их интересов (Kol'vecková, & Palaščíková, 2017).

От цепочек создания ценности к экосистемам

Структура рынка усложняется. Отдельные фирмы постепенно объединяются в сети ценностей или экосистемы ценностей (value network or value system) (Yang, & Yu, 2007). Стейкхолдеры, взаимодействующие в рамках цепочек ценности образуют новые отношения, а цепочки постоянно движутся к структурным изменениям, формируются все новые и новые цепочки поставок (Carraresi, 2018). Растут интеграция экономики между странами и функциональная зависимость различных цепочек (Сое, & Yeung, 2015).

Набирают рыночную силу различные кластеры предприятий, объединенные в сети и стремящиеся к расширению своей ресурсной базы (Ratten, 2020).

Понятие «экосистема» в данном случае авторы определяют как «взаимосвязанную группу действующих лиц в местном географическом сообществе, приверженных устойчивому развитию посредством поддержки и содействия новым устойчивым предприятиям» (Cohen, 2006). Некоторые авторы относятся к данной терминологии с осторожностью, в частности, напоминая, что «экосистема» — еще не устоявшийся термин, и призывая с осторожностью использовать его (Oh et al., 2016).

Кроме того, данное понятие усложняется: экосистемы уже не привязаны к географии. Авторы утверждают, что значение близких по геогра-

фии межфирменных связей может быть переоценено (Alcácer, & Delgado, 2016). Физические сегменты в цепочке создания ценности постепенно заменяются на цифровые (Van Geenhuizen, 2004). Цифровые технологии приводят к радикальному изменению бизнес-моделей. В цифровой среде важнее сами взаимосвязи между стейкхолдерами, а не географический контекст (Autio et al., 2018). Способствуют размытию географии и новые типы транспортных средств (Lüthje, 2021).

Организации развивают кооперацию сквозь призму стратегического увеличения ценности в их экосистеме (Van Fenema et al., 2014). Для ее существования важно разделение общих целей стейкхолдерами (Polese et al., 2017), а эффективное построение экосистемы требует интеграции ресурсов, причем как материальных (Tansakul et al., 2018), так и нематериальных. Среди прочего, представляют ценность все в большей степени человеческий капитал, знания, каналы распределения (Ratten, 2020), инновации (Tansakul et al., 2018).

При создании устойчивых экосистем критически важна роль управления инновациями (Van Fenema et al., 2014). В частности, инновации необходимы для кооперации всех участников проектирования городов (Tomlinson, & Fai, 2013). Критически важны также обмен информацией и объединение ресурсов.

Таким образом, проектировщики имеют возможность учитывать текущую тенденцию в межфирменном взаимодействии, а также закладывать подобную логику в свои разработки применительно к различным цепочкам создания ценности.

От генерации прибыли к устойчивому развитию

Учитывая схожесть в английском языке понятий «стоимость» и «ценность» (в обоих случаях употребляется слово «value»), можно проследить общую тенденцию в понимании данного термина. Более ранние исследования сосредоточены на том, чтобы оптимизировать цепочки создания стоимости в важных для развития городов сферах. К примеру, предлагаются методы повышения стоимости и оптимизации цепочки в сфере недвижимости (Wen et al., 2013). Увеличение выгоды в денежном выражении — главная их цель.

Позже акцент в данном термине смещается в пользу нематериальных ценностей. Исследователи задумываются о том, что важно сохранять ценности культурные (Da, 2011), исторические, социально-культурные, репутационные, образовательные и научные (Sass, & Szalavetz, 2014; Yeoman, & Santos, 2019; Su et al., 2020). Подчеркивается необходимость ставить интересы экосистемы выше интересов прибыльности (Tansakul et al., 2018). Подобная необходимость увязывает ценности стейкхолдеров с понятием устойчивого развития территории.

Со временем все больше авторов стали применять идею устойчивости развития к коммерческим аспектам бизнеса. Ценностями для стейкхолдеров на этом пути служат максимизация продуктивности, экономия энергии, минимизация использования ресурсов окружающей среды, в которых может быть заинтересовано почти каждое предприятие, причем доля таких компаний в мире постепенно растет (Bocken et al., 2014). Для роста экономической эффективности необходима интеграция компетенций и широкомасштабные образовательные программы по устойчивому развитию (Bonomi et al., 2016). Ряд цепочек создания ценности уже сегодня напрямую построен на принципах устойчивого развития, например, переработка мусора или органических отходов (Paes et al., 2019). Все больше на крупных промышленных производствах задумываются о переходе на возобновляемые источники ресурсов в долгосрочной перспективе (Bocken et al., 2014).

Проектировщикам необходимо создавать города и территории, которые будут обеспечивать не только прибыль организаций, но и создание дополнительной ценности (Ratten, 2020). При этом следует анализировать группы стейкхолдеров как сложную экосистему, а их интересы нужно сводить к устойчивому развитию города (Bocken et al., 2014). Этого можно достичь путем анализа потребностей и проблем территории в области планировки, выявления экокультурных ценностей, выбора наилучших подходов и инструментов в пространственном планировании для решения данных проблем и применения данных подходов (Gandarillas, & McCall, 2021).

Кластер 3: Конечные потребители — жители и туристы

К данному кластеру можно отнести ряд исследований, которые стремятся включить в процессы градостроительства конечных потребителей. В него вошли 43 статьи, которые связаны с различными аспектами взаимодействия стейкхолдеров с конечными потребителями при проектировании городов, а также взаимодействие потребителей друг с другом в процессе создания ценности на различных территориях. Основные понятия в исследованиях — совместное создание ценности, инновации, устойчивость, сервисно-доминантная логика (value co-creation, innovation, sustainability, service-dominant logic).

Соучастное проектирование

Большой блок исследований в той или иной степени обращен к концепции Варго и Лаша и их сервисно-доминантной логике (Vargo, & Lush, 2008). Данная концепция предполагает сотрудничество с партнерами и конечными потребителями для совместного создания ценности.

До недавнего времени конечные потребители воспринимались как пассивные получатели продукции в конце цепочек создания ценности, и ры-

нок градостроительного проектирования не является здесь исключением, а напротив, даже более консервативен в этом убеждении (Grabher, & Ibert, 2018). Сегодня же потребители, по сути, больше не рассматриваются как простые покупатели товаров, а воспринимаются (и воспринимают себя сами) как компетентные пользователи, желающие внести вклад в создание ценности. Подобное совместное создание ценностей постепенно становится новой парадигмой. Кроме того, сервисно-доминантная логика, совместное создание ценности вместе с потребителями, а также управление знаниями и инновациями — движущие силы в направлении устойчивого развития (Mwanza, & Mbohwa, 2019).

Первое направление, которое предлагается использовать для совместного создания ценности проектировщиков и конечных потребителей, — соучастное проектирование. Организовать его помогают интернет, социальные сети и цифровые платформы (Suntikul, & Jachna, 2016), технологии дополненной и виртуальной реальности (Serravalle et al., 2019), 3D-печати (Jung, & tom Dieck, 2017).

При этом следует учитывать многообразие конечных потребителей. Это могут быть отдельные люди со своими потребностями (Wilks, 2012), группы знакомых между собой людей, друзей и членов семьи (McGinnis et al., 2012), а также местные сообщества — социальные группы, активно объединяющиеся для какой-либо потребительской цели, а затем рассеивающиеся (Schau et al., 2009). Интересы данных групп также разнонаправлены. Кроме того, жители могут перемещаться из одной группы в другую, а задача проектировщиков — создать пространство, в котором каждый слой мог чувствовать себя комфортно.

Ряд исследований посвящен изучению различных типов ценностей, которые выходят на первый план в процессе совместного создания ценности организации с клиентами. В частности, исследуются социальные и экологические ценности (Martin et al., 2017), а также этические представления людей и социальная поддержка (Nadeem et al., 2020).

Генерация больших данных

Второе перспективное направление в совместном создании ценности — взаимодействие с конечными потребителями с целью получения больших данных. Их генерация позволяет проектировщикам разработать более эффективные решения, а от граждан не требует специальной экспертизы. При этом возможны различные варианты использования полученных данных. Если бизнес старается максимально монетизировать полученные данные (Faroukhi et al., 2020), то правительство заинтересовано в максимальной открытости этих данных для увеличения косвенного дохода (Gandarillas, & McCall, 2021).

Однако существует ряд проблем на пути вовлечения граждан в проектирование. Учитывая сложность продукта, конечного потребителя необходимо готовить к взаимодействию. Следует выработать подходы к обучению с использованием технологий, возможно, предложить реформы учебных программ, электронное обучение, оценку, развитие навыков и управленческие компетенциями (Klett, & Wang, 2014).

Некоторые авторы также говорят о том, что воплотить стратегию вовлечения граждан в сфере управления городами — крайне непростая практическая задача (Yu et al., 2019). Учитывая зрелость самого общества, в данном процессе могут понадобиться большие усилия по координации со стороны органов государственной власти (Abhayawansa et al., 2021). Необходимы также специальные навыки менеджеров и особенная структура управления, которая поощряет сотрудничество между множеством заинтересованных сторон, участвующих в экосистеме города (Paskaleva, & Cooreg, 2019). Более того, данная стратегия в ряде случаев может оказаться контрпродуктивной и даже привести к совместному уничтожению ценности (Säwe, & Thelander, 2015; Candel et al., 2021).

Взаимодействие конечных потребителей друг с другом

Если концепция Варго и Лаша описывает совместное создание ценности в основном между поставщиком услуг и клиентом, то ряд авторов начинает рассматривать взаимодействие друг с другом клиентов (Rihova et al., 2015). Подобные исследования основаны на предположении, что потребители придают ценность получаемому опыту, и чем больше они воспринимают себя, как соавторов полученного опыта, тем выше для них его ценность (Jung, & tom Dieck, 2017). Авторы также задаются целью понять, могут ли быть созданы управленческие механизмы в градостроительной отрасли, которые облегчат процессы оказания услуг гражданами друг другу напрямую или через шеринговые платформы, что приведет к повышению ценности той или иной территории (Chou, & Pramudawardhani, 2015). Даются также рекомендации по формированию среды под те или иные группы граждан. Подобные подходы уже успешно применяются в различных уголках мира (Suntikul, & Jachna, 2016).

К примеру, рассматривается практика совместного создания ценности туристами как активными соавторами туристического опыта, а не просто потребителями предлагаемых им ценностей (Binkhorst, & Dekker, 2009; Ertimur, & Venkatesh, 2010; Prebensen et al., 2013, Tajzadeh Namin, 2012). В частности, это городские мероприятия и фестивали (Chen et al., 2020), взаимодействие хозяев и туристов в домашних отелях (Cederholm, & Hultman, 2010), а также влияние данных отношений на участие в создании новых общественных услуг (Wei et al., 2020). Совместное создание ценности рассматривается и через спортивные мероприятия (Jones, &

Byou, 2020). Однако отмечается также, что знания в сфере туризма и совместного создания ценностей достаточно фрагментированы и не были глубоко связаны с теоретической базой (Phi, & Dredge, 2019).

Экономика совместного потребления в последние годы переживает огромный рост, и участие потребителей в данных платформах имеет решающее значение для успеха продуктов, услуг и компаний (Nadeem et al., 2020). Подобные платформы также сильно влияют на процессы проектирования городов, в частности, крауд-логистика — когда с помощью цифрового приложения отдельные лица оказывают логистические услуги (Carbone et al., 2017).

Разработку и контроль над подобными платформами можно увязать с инновациями в сфере услуг в качестве четкой устойчивой стратегии (Yu et al., 2019). В данную стратегию со стороны проектировщиков могут входить следующие пункты:

- 1) подход к проектированию сверху вниз должен быть постепенно заменен или дополнен участием конечных потребителей в совместном создании ценности;
- 2) проектируя территории, необходимо способствовать процессам социальной интеграции;
- 3) следует использовать возможности по совместному созданию ценности с конечными потребителями — местными сообществами и туристами;
- 4) нужно учитывать все большее количество различных типов ценностей конечных потребителей;
- 5) помочь в этих процессах могут цифровые платформы и инновации, для которых необходимо повышать свои управленческие компетенции;
- 6) подходить к данным процессам следует с осторожностью, так как они могут вызвать обратный эффект.

Кластер 4: Управление проектами

В данный кластер вошло 28 статей, которые рассматривают функционирование конкретных организаций, в той или иной степени связанных с градостроительным проектированием. В данный кластер вошли статьи, наиболее сильно отдаленные от нас по времени. Кроме того, данные статьи во многом отражают подход, согласно которому компании в большей степени ориентированы на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе, а не на ценностные предложения. В основном фокальной компаний в данных статьях опять же являются не проектировщики, вместо этого рассматриваются узкие рынки или цепочки создания ценности, которые лишь косвенно увязываются с градостроительным проектированием. Однако в некоторой степени данный кластер углубляет понимание про-

цессов, с помощью которых может быть достигнута интеграция стейкхолдеров и конечных потребителей. Основные понятия — функционально-стоимостной анализ, разработка управленческих решений, управление проектами, инвестиции и жизненный цикл продукта (value engineering, decision making, project management, investments, life cycle).

Управление рисками

Ученые с осторожным оптимизмом относятся к потенциалу внедрения технологий, основанных на устойчивости, подчеркивая, что те, кто их реализует, вероятно, столкнутся с серьезными проблемами (Martin et al., 2017). Создание, интеграция и увеличение эффективности государственных проектов и услуг при строительстве «умных городов» — задача также не простая и труднодостижимая (Yu et al., 2019). И если в теории многие аспекты устойчивого развития выглядят красиво, то авторы упоминают о наличии множества проблем прежде всего на этапе внедрения тех или иных предложений (Grin, 2018).

Отказ от сиюминутной прибыли в пользу долгосрочного устойчивого развития на практике сложно представить и для заказчиков, и для конечных потребителей как благо, участники рынка часто не готовы отказаться от своего дохода (Whitmarsh, 2008).

В ряде случаев вовлечение конечных потребителей может навредить проекту, что также обозначается авторами как риск (Säwe, & Thelanders, 2015).

Весьма вероятно также, что компании столкнутся с недостатком квалифицированного персонала, который сможет, с одной стороны, предложить современные решения, а с другой — убедить самих стейкхолдеров в их необходимости (Nobanee, & Ibrahim, 2021).

Авторы предостерегают проектировщиков от поверхностного анализа рисков. Большинство неудач в проектах связано с отсутствием информации о факторах успеха в конкретных странах (Chou, & Pramudawardhani, 2015).

По мере того как устойчивость приобретает все большее значение для сектора управления проектами, возрастает необходимость применения методов управления для достижения целей устойчивого развития. Однако общих инструментов для оценки достижения целей и инициатив в области устойчивого развития недостаточно (Koke, & Moehler, 2019).

Еще одна проблема, которую необходимо решать проектировщикам, — понимание основных принципов функционирования проектируемой застройки. Исследование показало, что проектировщики и муниципальные власти часто не задумываются о периоде использования той или иной территории в будущем, сосредотачиваясь лишь на нормативной части и стремлении дать ответ на текущие проблемы города (Rajakallio et al., 2018).

Следовательно, в первую очередь проектировщики могут столкнуться с такими проблемами, как отсутствие квалифицированных кадров, поверхностная оценка рисков в конкретном проекте, политические проблемы по внедрению тех или иных инициатив, связанных с устойчивым развитием, неготовность стейкхолдеров жертвовать сиюминутной прибылью и отсутствие интеграции интересов стейкхолдеров.

Управление взаимоотношениями

Одним из самых часто предлагаемых решений является путь к скоординированному созданию стоимости. Крайне важна интеграция всех акторов и их доверие друг другу (Steiner, 2017).

Рассматривая тему развития создания ценности с поставщиками, авторы отмечают необходимость создания стратегических партнерств с поставщиками, в том числе в сфере оказания услуг. Крайне важны при этом выявление стейкхолдеров и установление их поведенческих факторов (Nudurupati et al., 2015).

Процесс интеграции с заказчиком в ходе разработки градостроительной документации может выстраиваться итеративно, с переходом от одной модели создания ценности к другой. На первом этапе проектировщик может разработать продукт с высокой степенью стандартизации для заказчика, при этом ориентироваться следует на потребности заказчика, а не конечных потребителей продукта. На втором этапе может быть разработан кастомизированный продукт при участии заказчика в процессах проектировщика, что автоматически увеличит ценность для конечных клиентов. На третьем этапе необходимо активно взаимодействовать с конечными потребителями и заказчиками в одном бизнес-процессе для совместного создания решений. И, наконец, проектировщик со временем развивает лучшее понимание потребностей конечных потребителей для предоставления дополнительных решений (Oh et al., 2015).

От стоимости к ценности

Значительная часть наиболее ранних исследований сосредоточена на том, чтобы максимально снизить издержки в той или иной отрасли либо повысить ее эффективность без учета каких-либо процессов устойчивого развития. В частности, проводится функционально-стоимостной анализ в различных отраслях (Spaulding et al., 2005).

Ряд исследований в данном кластере посвящен также анализу конкретных отраслей и их влиянию на цепочку создания ценности на той или иной территории, к примеру, производство свежих продуктов в США (Ge et al., 2018).

Выше уже отмечалось, что достаточно сложно убедить производителей снижать эффективность производства ради общих долгосрочных вы-

год, которые к тому же сложно рассчитать. Ранее производителей вынуждали делать это законодательно. В более поздних исследованиях появляются модели, которые позволяют нивелировать падение эффективности и убедить производителей использовать более экологичные технологии. Например, это источники возобновляемой энергии (Golpîra et al., 2018), уменьшение расходов потребления воды в сетях (Khor et al., 2014), более эффективные системы водоотведения (Li, 2010), модернизация зданий с использованием энергосберегающих технологий (Zheng, 2019), организация жилья для трудовых мигрантов при строительстве (Li et al., 2019).

Во всем мире предприятия начали добавлять больше аспектов устойчивости в свою экономическую деятельность, и все большее число фирм в настоящее время публикуют показатели устойчивости (Gauthier, & Gilomen, 2016).

Таким образом, проектировщики могут предложить другим стейкхолдерам значительно большее количество моделей, ведущих к устойчивому развитию.

Выводы

Градостроительное проектирование и увязка друг с другом ценностей стейкхолдеров на данном рынке — сложные и многоуровневые задачи. Причем их специфика зависит от региона, конкретной территории, отрасли, индустрии или ее сектора. В силу сложности данной темы до сих пор не предложено адаптированных концептуальных моделей или рекомендаций, которые могли бы помочь проектировщикам в выходе на рынок. Существуют даже определенные сложности в установлении продуктовых и географических границ данного рынка.

Говоря о том, что следует изучать стейкхолдеров комплексно, авторы в основном останавливаются на рассмотрении дуальных взаимоотношений на конкретных рынках, однако в России данная тематика изучалась применительно лишь к другим отраслям B2B или к различным территориям. Проектировщики не рассматриваются в качестве фокальной организации в каких-либо цепочках создания ценности или сетях. Зарубежные авторы также не обращаются к данной теме напрямую в силу ряда причин: отсутствия необходимости перехода от плановой экономики к рыночной, узости данной тематики, а также специфики российского законодательства в области градостроительного проектирования. Но большое внимание уделяется теме выхода на новые рынки и взаимодействия со стейкхолдерами, поиску баланса их интересов и изучению их ценностей, которые концептуально схожи, и дают понимание, с какими проблемами сталкиваются исследователи в данной тематике.

Освоение данного рынка предполагает для бюджетной организации либо выход на новые территории, либо взаимодействие с большим коли-

чеством стейкхолдеров. При этом необходимо налаживать работу с тремя основными кластерами стейкхолдеров: государственными учреждениями, коммерческими заказчиками и конечными потребителями. Увязать разнонаправленные интересы данных групп — непростая задача даже в теории, еще больше проблем ожидает проектировщиков на этапе реализации данной задачи.

При этом основными механизмами для взаимодействия с исполнительными органами власти являются государственно-частные партнерства, а также создание системы регуляции отрасли. Взаимодействие с коммерческими организациями необходимо выстраивать исходя из долгосрочных интересов, преодолевая политические, экономические и психологические барьеры. При этом следует рассмотреть всю экосистему создания ценности в совокупности. Работа с ценностями конечных потребителей (местных жителей и туристов) предполагает прежде всего такие инструменты, как шеринговые платформы, сбор больших данных и соучастное проектирование.

Крайне сложно создать какой-либо конечный список ценностей всех стейкхолдеров, он уникален для каждого проекта. Но возможным направлением для дальнейших исследований может стать поиск баланса в ценностях стейкхолдеров на рынке градостроительного проектирования в России. Общим основанием для увязки может послужить парадигма устойчивого развития, которую постепенно принимают все больше компаний по всему миру.

Список литературы

Амиантов, С. В., & Бузулукова, Е. В. (2021). Ключевые стейкхолдеры рынка градостроительного проектирования и их предпочтения при выборе проектной организации. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (5), 155–182. <https://doi.org/10.38050/01300105202158>

Борнин, А. И. (2016). Особенности маркетинга в государственном и муниципальном управлении. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, 45, 79–82. EDN XEAJUD.

Вихорева, М. В. (2021). Анализ соответствия муниципальных программ стратегическим альтернативам маркетинга территорий (на примере сельских территорий). *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*, 7(58), 93–99. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-7-93-99>. EDN AJKPAU.

Климанов, Д. Е., & Третьяк, О. А. (2014). Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента*, 12 (3), 107–130.

Куш, С. П. (2003). Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений. *Вестник Санкт-Петербургского университета*, 4(32), 3–25.

Куш, С., & Смирнова, М. (2010). *Маркетинг на B2B рынках: отношенческий подход*. СПб.: Высшая школа менеджмента.

Лысенко, В. В. (2014). Оценка потребительских предпочтений в сфере туристских услуг как основа разработки комплекса маркетинга территории. *Вестник Белгородско-го университета кооперации, экономики и права*, 1(49), 430–436. EDN RZATPN.

Мансуров, Р. (2012). Переход к маркетингу взаимоотношений в компании. *Маркетинг в России и за рубежом*, 2, 86–90.

Резязина, В. А., Смирнова, М. М., & Куш, С. П. (2013). Портфельный и эволюционный подходы к построению взаимоотношений российских компаний с партнерами. *Российский журнал менеджмента*, 11(3), 31–52.

Рожков, К. Л. (2020а). Маркетинг территорий: факторы, влияющие на привлечение и удержание жителей территорий. *Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии*: монография / под общ. ред. О. К. Ойнер, И. В. Липиц, Л. С. Латышова. М.: ИНФРА-М, 224–238.

Рожков, К. Л. (2020b). Топ правил маркетинга и брендинга города. *Бюджет*, 8, 36–40.

Третьяк, О. А. (2008). *Маркетинг взаимодействия и партнерских отношений*. М.: ГУ-ВШЭ.

Трошин, И. А., & Рожков, К. Л. (2017). Роль маркетингового подхода в территориальном стратегическом планировании. *Маркетинг в России и за рубежом*, 6, 67–78.

Шерешева, М. Ю., & Палт, М. М. (2014). Согласование интересов стейкхолдеров в сетевом межфирменном взаимодействии. *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Экономические и юридические науки*, 3, 17–23.

Юлдашева, О. (2006). Маркетинг закупок на промышленном предприятии. *Новости электротехники*, 3(39).

Abhayawansa, S., Adams, C. A., & Neesham, C. (2021). Accountability and governance in pursuit of sustainable development goals: Conceptualising how governments create value. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(4), 923–945. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2020-4667>

Alcácer, J., & Delgado, M. (2016). Spatial organization of firms and location choices through the value chain. *Management Science*, 62(11), 3213–3234. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2308>

Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95.

Berrisford, S., Cirolia, L., & Palmer, I. (2018). Land-based financing in Sub-Saharan cities. *Environment & Urbanisation*, 30(1), 35–52.

Best, B., Moffett, S., & McAdam, R. (2019). Stakeholder salience in public sector value co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1707–1732. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619809>

Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2), 311–327.

Bhattacharyya, S. S., & Verma, S. (2020). The intellectual contours of corporate social responsibility literature. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(11/12), 1551–1583. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-12-2019-0263>.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Bonomi, S., Moggi, S., & Ricciardi, F. (2016). Innovation for sustainable development by educating the local community. The case of an Italian project of food waste prevention.

Lecture Notes in Business Information Processing, 247. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32689-4_54

Börner, K., Chen, C., & Boyack, K. W. (2003). Visualizing knowledge domains. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37, 179–255.

Candel, M., Karrbom Gustavsson, T., & Eriksson, P. (2021). Front-end value co-creation in housing development projects. *Construction Management and Economics*, 39(3), 245–260. <https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1851037>

Carbone, V., Rouquet, A., & Roussat, C. (2017). The rise of crowd logistics: A new way to co-create logistics value. *Journal of Business Logistics*, 38(4), 238–252. <https://doi.org/10.1111/jbl.12164>

Carmona, M., De Magalhães, C., & Edwards, M. (2002). Stakeholder Views on Value and Urban Design. *Journal of Urban Design*, 3, 145–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1357480022000012212>

Carraresi, L., Berg, S., & Bröring, S. (2018). Emerging value chains within the bioeconomy: Structural changes in the case of phosphate recovery. *Journal of Cleaner Production*, 183, 87–101. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.135>

Casidy, R., Nyadzayo, W., Mohan, M., & Brown, B. (2018). The relative influence of functional versus imagery beliefs on brand sensitivity in B2B professional services. *Industrial Marketing Management*, 72, 26–36.

Cederholm, E. A., & Hultman, J. (2010). The value of intimacy – negotiating commercial relationships in lifestyle entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/15022250903442096>

Chen, Z., King, B., & Suntikul, W. (2020). Co-creation of value for cultural festivals: Behind the scenes in Macau. *Tourism Recreation Research*, 45(4), 430–444. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1737793>

Chou, J.-Sh., & Pramudawardhani, D. (2015). Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1136–1150. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.12.003>

Coe, N. M., & Yeung, H. W. (2015). Global production networks: Theorizing economic development in an interconnected world. *Global production networks: Theorizing economic development in an interconnected world*, 1–288. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198703907.001.0001>

Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1–14.

Connelly, B. L., Shi, W., Cheng, X., & Yin, C. (2021). Short sellers: A screening theory perspective on B2B relationships. *Journal of Business Research*, 134, 393–404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.029>

Connolly, C., & Wall, A. (2016). Value capture: A valid means of funding PPPs? *Financial Accountability and Management*, 32(2), 157–178. <https://doi.org/10.1111/faam.12083>

Cortez R. M., & Johnston W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90–102.

Da, D. (2011). Wave curve analysis on the value chain of creative industries. Paper presented at the *International Conference on Management and Service Science*, MASS. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2011.5997955>

Department of National Heritage, English Heritage, and The Royal Institution of Chartered Surveyors. (1996). *The Value of Conservation: A Literature Review of the Economic and Social Value of Cultural Built Heritage*. London, RICS.

Ertimur, B., & Venkatesh, A. (2010). Opportunism in Co-Production: Implications for Value Co-Creation. *Australasian Marketing Journal (amj)*, 18, 256–263. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.07.004>

Faroukhi, A. Z., Alaoui, I. E., Gahi, Y., & Amine, A. (2020). An adaptable big data value chain framework for end-to-end big data monetization. *Big Data and Cognitive Computing*, 4(4), 1–27. <https://doi.org/10.3390/bdcc4040034>

Finkenzeller, K. (2010). Infrastructure: A new dimension of real estate? An asset allocation analysis. *Journal of Property Investment and Finance*, 28(4), 263–274. <https://doi.org/10.1108/14635781011058875>

Gammelgaard, B., Andersen, C.B.G., & Figueroa, M. (2017). Improving urban freight governance and stakeholder management: A social systems approach combined with relationship platforms and value co-creation. *Research in Transportation Business and Management*, 24, 17–25. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2017.07.005>

Gandarillas, M. Á., & McCall, M. K. (2021). Ecocultural networks as grounds for spatial planning. A psychosocial approach applied to coastal development. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-01-2021-0008>

Gauthier, C., & Gilomen, B. (2016). Business models for sustainability: Energy efficiency in urban districts. *Organization and Environment*, 29(1), 124–144. <https://doi.org/10.1177/1086026615592931>

Ge, H., Goetz, S., Canning, P., & Perez, A. (2018). Optimal locations of fresh produce aggregation facilities in the united states with scale economies. *International Journal of Production Economics*, 197, 143–157. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.007>

Gharib Rebwar K., Philpott, E., & Duan Yanqing. (2017). Factors affecting active participation in B2B online communities: An empirical investigation. *Information & Management*, 54(4), 516–530.

Golpîra, H., Rehman Khan, S. A., & Zhang, Y. (2018). Robust smart energy efficient production planning for a general job-shop manufacturing system under combined demand and supply uncertainty in the presence of grid-connected microgrid. *Journal of Cleaner Production*, 202, 649–665. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.151>

Grabher, G., & Ibert, O. (2018). Schumpeterian customers? How active users co-create innovations. *The new oxford handbook of economic geography* (pp. 286–304). DOI:10.1093/oxfordhb/9780198755609.013.36

Grin, J. (2018). Contemporary problems of well-being and how we got here. *Well-being, sustainability and social development: The netherlands 1850–2050* (pp. 509–536) https://doi.org/10.1007/978-3-319-76696-6_23

Jones, C. W., & Byon, K. K. (2020). Central actors in the live sport event context: A sport spectator value perception model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(1), 58–81. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0080>

Jung, T. H., & tom Dieck, M. C. (2017). Augmented reality, virtual reality and 3D printing for the co-creation of value for the visitor experience at cultural heritage places. *Journal of Place Management and Development*, 10(2), 140–151. <https://doi.org/10.1108/JPM-07-2016-0045>

Kasim, E. S., Omar, N., Said, J., & Rahman, I. K. A. (2019). Enhancing accountability of government-linked companies through supply chain management practices. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(3), 865–876.

Khor, C. S., Chachuat, B., & Shah, N. (2014). Fixed-flowrate total water network synthesis under uncertainty with risk management. *Journal of Cleaner Production*, 77, 79–93. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.023>

Klett, F., & Wang, M. (2014). Editorial: Smart cities of the future: Creating tomorrow's education toward effective skills and career development today. *Knowledge Management and E-Learning*, 6(4), 344–355.

Koke, B., & Moehler, R. C. (2019). Earned green value management for project management: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 230, 180–197. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.079>

Kol'veková, G., & Palaščáková, D. (2017). Analysis of bratislava and žilina as urban areas in western slovakia in the context of associations among employment and industries. *Oeconomia Copernicana*, 8(4), 537–552. <https://doi.org/10.24136/oc.v8i4.33>

Leask, A. (2016). Visitor attraction management: A critical review of research 2009–2014. *Tourism Management*, 57, 334–361. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.015>

Li, C., Chen, H., & Zhang, Y. (2010). Value engineering cost control of sewage treatment engineering based on LCC in the cities of North China. Paper presented at the *2010 International Conference on Logistics Systems and Intelligent Management, ICLSIM*, 1, 292–296. <https://doi.org/10.1109/ICLSIM.2010.5461419>

Li, S., Peng, G., Xing, F., Zhang, J., & Zhang, B. (2021). Value co-creation in industrial AI: The interactive role of B2B supplier, customer and technology provider. *Industrial Marketing Management*, 98, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.015>

Li, S., Wu, W., Xia, Y., Zhang, M., Wang, S., & Douglas, M. A. (2019). How do crowd logistics platforms create value? An exploratory case study from China. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 22(5), 501–518. <https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1628929>

Li, X., & Huang, X. (2020). Evaluation research on the innovation efficiency of fujian high-tech industry from the perspective of innovation value chain: Based on super-DEA. Paper presented at the *Proceedings — 2020 2nd International Conference on Economic Management and Model Engineering, ICEMME*, 96–100. <https://doi.org/10.1109/ICEMME51517.2020.00026>

Liu, G. (2010). Wuhan city in the process of shaping its own brand problems and solutions. Paper presented at the *2010 International Conference on Management and Service Science, MASS*. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5576499>

Liu, W., & Qiu, L. (2010). A new concept in protection of historical buildings: Industry cluster and value chain. Paper presented at the *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE*, 3176–3179. <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.800>

Lüthje, B. (2021). Going digital, going green: Changing production networks in the automotive industry in China. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 21(1-2), 121–136. DOI:10.1504/IJATM.2021.113355

Maier, P., Klein, O., & Schumacher, K. P. (2020). Ecological benefits through alternative food networks? Prospects of regional barley-malt-beer value chains in Bavaria, Germany. *Journal of Cleaner Production*, 265. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121848>

Martin, C. J., Upham, P., & Klapper, R. (2017). Democratising platform governance in the sharing economy: An analytical framework and initial empirical insights. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1395–1406. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.123>

Martinsuo, M. M., Vuorinen, L., & Killen, C. (2019). Lifecycle-oriented framing of value at the front end of infrastructure projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 617–643. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0172>

McGaffin, R., Viruly, F., & Boyle, L. (2021). An investigation into the use of land-based financing to fund infrastructure in South Africa. *Journal of Property Investment and Finance*, 39(3), 183–198.

McGinnis, L. P., Gentry, J. W., & Gao, T. (2012). Antecedents to consumer perceptions of sacredness in extended service experiences: the case of golf. *Journal of Service Research*, 15(4), 474–488.

Medda, F. (2012). Land value capture finance for transport accessibility: A review. *Journal of Transport Geography*, 25(11), 154–161.

Morrissey, J., Dunphy, N., & MacSweeney, R. (2014). Energy efficiency in commercial buildings: Capturing added-value of retrofit. *Journal of Property Investment and Finance*, 32(4), 396–414. <https://doi.org/10.1108/JPIF-01-2014-0008>

Mwanza, B. G., & Mbohwa, C. (2019). Sustainable resource recovery through waste collection systems: Households perspective. Paper presented at the *Managing Technology for Inclusive and Sustainable Growth – 28th International Conference for the International Association of Management of Technology, IAMOT*, 893–900.

Nadeem, W., Juntunen, M., Shirazi, F., & Hajli, N. (2020). Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 151. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119786>

Nobanee, H., & Ibrahim, A. M. (2021). Taking a leadership effectiveness perspective in construction projects. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (2).

Nudurupati, S. S., Bhattacharya, A., Lascelles, D., & Caton, N. (2015). Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global health care company. *International Journal of Production Economics*, 166, 248–257. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.008>

Oh, D., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1-6. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.004>

Oh, E., Chen, K., Wang, L., & Liu, R. (2015). Value creation in regional innovation systems: The case of Taiwan's machine tool enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.026>

Paes, L. A. B., Bezerra, B. S., Deus, R. M., Jugend, D., & Battistelle, R. A. G. (2019). Organic solid waste management in a circular economy perspective – A systematic review and SWOT analysis. *Journal of Cleaner Production*, 239. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118086>

Paskaleva, K., & Cooper, I. (2019). *Innovations in co-created smart city services*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98953-2_7

Phi, G. T., & Dredge, D. (2019). Collaborative tourism-making: An interdisciplinary review of co-creation and a future research agenda. *Tourism Recreation Research*, 44(3), 284–299. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1640491>

Polese, F., Carrubbo, L., Bruni, R., & Maione, G. (2017). The viable system perspective of actors in eco-systems. *TQM Journal*, 29(6), 783–799. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2017-0055>

Prebensen, N. K., Vittersø, J., & Dahl, T. I. (2013). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240–261. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.012>

Property Council of Australia. (1999). *The Design Dividend*, Canberra, PCA National Office.

Rajakallio, K., Cuthbertson, R., Pulkka, L., & Junnila, S. (2018). Creating urban platforms — opportunities and challenges for innovation in commercial real estate development. *Cities*, 77, 92–103. DOI:10.1016/j.cities.2018.01.016

Ratten, V. (2020). Entrepreneurial ecosystems. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 447–455. <https://doi.org/10.1002/tie.22164>

Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2015). Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 356–363. <https://doi.org/10.1002/jtr.1993>

Royal Institution of Chartered Surveyors and Department of the Environment. (1996). *Quality of Urban Design: A study on the involvement of private property decision-makers in urban design*. London, RICS.

Santos, V., Alorro, R. & Goliath, G. (2016). *Land based financing tools to support urban development in South Africa*. World Bank report, commissioned by the South African National Treasury, Pretoria.

Saragih, H. S., Simatupang, T., & Sunitiyoso, Y. (2019). From co-discovery to co-capture: Co-innovation in the music business. *International Journal of Innovation Science*, 11(4), 600–617. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2019-0068>

Sass, M., & Szalavetz, A. (2014). Crisis-related changes in the specialization of advanced economies in global value chains. *Competition and Change*, 18(1), 54–69. <https://doi.org/10.1179/1024529413Z.00000000048>

Säwe, F., & Thelander, Å. (2015). The role of frames in a co-creation process. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(4), 442–457. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2014-0026>

Schau, H., Muñiz Jr, A., & Arnould, E. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51.

Serravalle, F., Ferraris, A., Vrontis, D., Thrassou, A., & Christofi, M. (2019). Augmented reality in the tourism industry: A multi-stakeholder analysis of museums. *Tourism Management Perspectives*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.07.002>

Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. S. (2020). Mapping the themes and intellectual structure of corporate university: Co-citation and cluster analyses. *Scientometrics*, 122(3), 1275–1302.

Spaulding, W. M., Bridge, A., & Skitmore, M. (2005). The use of function analysis as the basis of value management in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 23(7), 723–731. <https://doi.org/10.1080/01446190500040679>

Steiner, B. E. (2017). A phenomenon-driven approach to the study of value creation and organizational design issues in agri-business value chains. *Economia Agro-Alimentare*, 19(1), 89–118. <https://doi.org/10.3280/ECAG2017-001005>

Su, M. M., Dong, Y., Wall, G., & Sun, Y. (2020). A value-based analysis of the tourism use of agricultural heritage systems: Duotian agrosystem, Jiangsu province, China. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2136–2155. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1795184>

Suntikul, W., & Jachna, T. (2016). The co-creation/place attachment nexus. *Tourism Management*, 52, 276–286. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.026>

Tansakul, N., Suanmali, S., & Shirahada, K. (2018). Conceptualizing a transformative supply chain for ecosystem well-being. *Service Industries Journal*. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1515204>

Tham, A., & Huang, D. (2019). Game on! A new integrated resort business model. *Tourism Review*, 74(6), 1153–1166. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0036>

Tajzadeh Namin, A. (2012). A review on value creation in tourism industry. *Management Science Letters*, 2, 203–212. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2011.09.004>

Tomlinson, P. R., & Fai, F. M. (2013). The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.08.012>

- Van Fenema, P. C., Keers, B., & Zijm, H. (2014). *Interorganizational shared services: Creating value across organizational boundaries*. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013009>
- Van Geenhuizen, M. (2004). Cities and cyberspace: New entrepreneurial strategies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(1), 5–19. <https://doi.org/10.1080/0898562042000205009>
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-Dominant Logic Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vecco, M. (2010). A Definition of Cultural Heritage: From the Tangible to the Intangible. *Journal of Cultural Heritage*, 11, 321–324. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2010.01.006>
- Verbeke, A., Hutzschenreuter, T., & Pyasi, N. (2021). The dark side of B2B relationships in GVCs — micro-foundational influences and strategic governance tools. *Journal of Business Research*, 135, 816–828. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.006>
- Wagner, S. M., & Silveira-Camargos, V. (2012). Managing risks in just-in-sequence supply networks: Exploratory evidence from automakers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 52–64. <https://doi.org/10.1109/TEM.2010.2087762>
- Wataya, E., & Shaw, R. (2019). Measuring the value and the role of soft assets in smart city development. *Cities*, 94, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.04.019>
- Wei, M., Bai, C., Li, C., & Wang, H. (2020). The effect of host–guest interaction in tourist co-creation in public services: Evidence from Hangzhou. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(4), 457–472. DOI:10.1080/10941665.2020.1741412
- Wen, F., Liu, P., & Li, P. (2013). Research on the model of enterprise full property management based on value chain theory. Paper presented at the *International Asia Conference on Industrial Engineering and Management Innovation: Core Areas of Industrial Engineering, IEMI 2012 — Proceedings*, 1207–1214. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38445-5_126
- Whitmarsh, L. (2008). Are flood victims more concerned about climate change than other people? The role of direct experience in risk perception and behavioural response. *Journal of Risk Research*, 11(3), 351–374. <https://doi.org/10.1080/13669870701552235>
- Wilks, L. J. (2012). Social capital in the music festival experience. In Page, S. J. and Connell, J. (eds.). *The Routledge handbook of events*. Routledge, Abingdon, 260–272.
- Yang, C. L., & Yu, M. (2007). The impact of producer services on manufacturing value chain. *International Journal of Services Operations and Informatics*, 2(4), 421–438. <https://doi.org/10.1504/IJSOI.2007.015645>
- Yeoman, R., & Santos, M. M. (2019). *Global value chains, reputation, and social cooperation*. <https://doi.org/10.1108/S1064-485720190000018004>
- Yu, J., Wen, Y., Jin, J., & Zhang, Y. (2019). Towards a service-dominant platform for public value co-creation in a smart city: Evidence from two metropolitan cities in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 168–182. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.017>
- Zheng, D., Yu, L., Wang, L., & Tao, J. (2019). A screening methodology for building multiple energy retrofit measures package considering economic and risk aspects. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1587–1602. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.196>

References

- Amiantov, S. V., & Buzulukova, E. V. (2021). Key stakeholders of the urban planning design market and their preferences when choosing a design company. *Moscow University Economics Bulletin*, 5, 155–182. <https://doi.org/10.38050/01300105202158>

Bornin, A. I. (2016). Features of marketing in state and municipal management. *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*, 45, 79–82. EDN XEAJUD.

Vihoreva, M. V. (2021). Analysis of the compliance of municipal programs with strategic alternatives to marketing territories (on the example of rural territories). *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 7(58), 93–99. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-7-93-99>. EDN AJKPAU.

Klimanov, D. E., & Tret'yak, O. A. (2014). Business models: the main directions of research and the search for a meaningful foundation of the concept. *Russian Management Journal*, 12 (3), 107–130.

Kushch, S. (2003). Comparative analysis of the main concepts of the relationship marketing theory. *Vestnik of Saint Petersburg University*, 4(32), 3–25.

Kushch, S., & Smirnova, M. (2010). *Marketing in B2B markets: a relational approach*. SPb.: Graduate School of Management Publishing.

Lysenko, V. V. (2014). Assessment of consumer preferences in the field of tourist services as the basis for the development of a territory marketing package. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 1(49), 430–436. EDN RZATPN.

Mansurov, R. (2012). Transition to relationship marketing in the company. *Journal of Marketing in Russia and Abroad*, 2, 86–90.

Rebiazina, V., Smirnova, M., & Kushch, S. (2013). Portfolio and evolutionary approaches to building relationships between Russian companies and partners. *Russian Management Journal*, 11(3), 31–52.

Rozhkov, K. (2020a). Marketing of territories: factors influencing the attraction and retention of residents of territories. In: *Customer orientation: research, strategies, technologies: monograph*. M.: INFRA-M, 224–238.

Rozhkov, K. (2020b). Top rules of marketing and branding of the city. *Budget*, 8, 36–40.

Tretyak, O. (2008). *Interaction and Partnership Marketing*. HSE, Moscow.

Troshin, I., & Rozhkov, K. (2017). The role of the marketing approach in territorial strategic planning. *Marketing in Russia and abroad*, 6, 67–78.

Shersheva, M., & Palt, M. (2014). Coordination of stakeholders' interests in network inter-company interaction. *IKBFU's Vestnik. Humanities and social science*, 3, 17–23.

Yuldasheva, O. (2006). Procurement marketing at an industrial enterprise. *Electrical Engineering News*, 3(39).