

УДК 338.2

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЕ РОЛЬ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ТЕРРИТОРИЙ

Шушунова Татьяна Николаевна, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева

Шпилькина Татьяна Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева

Борисова Ольга Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева

Филимонова Надежда Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и банковского дела Российского нового университета (РосНОУ)

Аннотация

В статье рассматривается роль проектной деятельности в устойчивом развитии территорий. Авторами исследованы вопросы важности проектного менеджмента при реализации концепции устойчивого развития, изложены актуальные проблемы будущего устойчивого развития урбанизированных территорий, инвестиционной привлекательности регионов в современной риторике. Рассмотрены различные научные подходы, с акцентом на концепцию «зеленого» города или экогорода, где город будущего – это не только город умных технологий, но и город умных финансов, где каждый экологический приоритет имеет четко выстроенный и экономически обоснованный механизм финансирования, делающий его привлекательным как для бюджета города, так и для частного капитала. Статья подготовлена в качестве доклада для секции «Образование для устойчивого развития территорий» IV ежегодной международной научно-практической конференции «Цифровая трансформация международной экономической системы» (2 октября 2025 г., МГИМО МИД России).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проект, устойчивое развитие, территории, городская среда, инвестиции, зеленые облигации, циркулярная экономика, экогород, нацпроекты.

PROJECT ACTIVITIES AND THEIR ROLE IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

Shushunova Tatiana Nikolaevna, Cand. Sci. (Technical), Assoc. Prof., Assoc. Prof. of the Department of Management and Marketing D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology (D.I. Mendeleev Russian Technical University)

Shpilkina Tatyana Anatolyevna, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Assoc. Prof. of the Department of Management and Marketing D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology (D.I. Mendeleev Russian Technical University)

Borisova Olga Viktorovna, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Assoc. Prof. of the Department of Management and Marketing D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology (D.I. Mendeleev Russian Technical University)

Filimonova Nadezhda Nikolaevna, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Assoc. Prof. of the Department of «Finance and banking» Russian New University (RosNOU)

Abstract

The article examines the role of project activities in the sustainable development of territories. The authors have studied the importance of project management in the implementation of the sustainable development concept, and have outlined the current problems of the future sustainable development of urbanized territories and the investment attractiveness of regions in modern rhetoric. Various scientific approaches are considered, with a focus on the concept of a green city or eco-city, where the city of

the future is not only a city of smart technologies, but also a city of smart finances, where each environmental priority has a well-structured and economically sound financing mechanism that makes it attractive for both the city budget and private capital.

The article was prepared as a report for the section "Education for Sustainable Development of Territories" of the IV annual international scientific and practical conference "Digital Transformation of the International Economic System" (October 2, 2025, MGIMO University of the Ministry of Foreign Affairs of Russia).

KEYWORDS: project, sustainable development, territories, urban environment, investments, green bonds, circular economy, eco-city, national projects.

1. Введение

В условиях XXI века, когда традиционные технократические концепции развития городов больше не отвечают актуальным требованиям, экологическая концепция становится важнейшим стратегическим направлением для городского управления. Определение устойчивого развития, предложенное в докладе ООН 1987 года «Наше общее будущее», вносит ясность в необходимость выработки политики управления городом, которая учитывает не только текущие потребности, но и сохраняет ресурсы для будущих поколений [5]. Эта концепция основывается на трех столпах: экологической устойчивости, экономической жизнеспособности и социальной справедливости. Все три компонента взаимосвязаны, и игнорирование любого из них может привести к системным кризисам, как в экономической, так и в экологической сфере.

Устойчивое развитие, по существу, «предполагает определенное видение будущего процесса развития мира, которое не будет ставить под угрозу своими сегодняшними действиями жизнь на планете. И в этом плане концепция устойчивого развития рассматривается как некий инструмент, включающий конкретные методы, подходы к достижению гармонии между существующим ограничением ресурсов планеты и желаемым ростом экономики» [15].

2. Материалы и методы

Как показывает анализ многих исследований, «развитие территорий невозможно без интеграции усилий бизнеса, власти, экспертов, городских сообществ» [18]. Данный подход предполагает привлечение инвестиций в экономику города не только в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство», предполагающий повышение роли туристической отрасли в экономике страны и увеличение числа туристических поездок до 140 млн к 2030 году» [9], но и более широкие возможности, связанные с осуществлением таких нацпроектов на период до 2030 года, как «Продолжительная и активная жизнь», Инфраструктура для жизни», «Экологическое благополучие», «Эффективная транспортная система» и др. [18] [9].

Оценка проделанной работы в этом направлении, позволяет сделать вывод, что по мнению ряда ученых, наиболее достоверным будет период 100 лет, так как именно за такой срок можно дать более точную оценку того, что было сделано предыдущими поколениями. К примеру, такая постановка вопроса была изложена в работе [Шамаева Е.Ф., 2023], где было высказано мнение что «научные подходы к развитию общества и государства за 100 лет претерпели переход от чисто экономической модели к социально-экономической (начиная с 1960-х гг.), а затем и к эколого-социо-экономической модели региональных процессов в начале 1990-х гг.» [14].

В 1996 году в России была сформирована концепция, которая нашла отражение в Указе Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. № 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» [1]. «Устойчивое развитие — это стабильное социально-экономическое развитие, не разрушающее своей природной основы. Улучшение качества жизни людей должно обеспечиваться в тех пределах хозяйственной емкости биосферы, превышение которых приводит к разрушению естественного биотического механизма регуляции окружающей среды и ее глобальным изменениям» [1].

3. Результаты

Эффективная реализация концепции устойчивого развития возможна при условии последовательного и профессионального проектирования, что в последние годы становится не менее важным аспектом развития экономики страны. По существу, «проект позволяет уникальным образом трансформировать задачи и стратегические цели бизнес-структур в практический результат. Именно он способен в условиях ограниченности времени и ресурсов достигнуть стратегических целей организации» [11], как это отмечается в работе [Рябинин А.В., 2022]. В свою очередь, в подходе, изложенным в работе [Шпилькина Т.А., Ковалев А.И., 2025], отмечено, что «работа над проектом требует грамотного управления всеми имеющимися ресурсами, следовательно, нужно тщательно продумать все, что будет необходимо на каждой стадии проектирования. Реализовать стратегию технологического развития страны возможно с опорой на запуск различного вида проектов, разрабатываемых в самых разных отраслях и сферах экономики» [16]. А в подходе к проектированию, представленным в работе [Архипова С.А., 2020], проиллюстрировано, что «разработка проектов приводит к привлечению специалистов разного уровня подготовки образования, что позволяет с самых разных сторон оценить все нюансы и тонкости нового проекта» [2]. Этапы управления проектом на стадии реализации приведены на рис. 1 [2].

1) управление временем	одна из наиболее важных составляющих проекта, определяющая ограничения проекта по времени, осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта
2) управление стоимостью проекта	разработка процедур и методов, политики проекта, позволяющих планировать затраты и своевременно их контролировать в течение всех этапов реализации проекта.
3) управление качеством проекта	одна из основных функций проектной команды, которая включает в себя процессы, необходимые для гарантии удовлетворения проектом требований.
4) управление командой проекта	предполагает формирование команды, ее развитие и управление ею. Команда проекта – это совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, которые привлечены к выполнению работ проекта и подчинены непосредственному руководителю проекта.
5) управление коммуникациями проекта	это управленческая функция, которая направлена на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации
6) управление рисками	процесс принятия и выполнения управленческих решений (УР), которые направлены на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией

Рис. 1. Этапы управления проектом на стадии реализации

Основой будущего устойчивого развития урбанизированных территорий являются ключевые принципы и инструменты, реализующие экологическую концепцию в практической плоскости. Компактность и смешанное использование территорий города противостоят субурбанизации, способствуя созданию многофункциональных пространств, минимизирующих необходимость ежедневных поездок на автомобилях. Инвестиции в «зеленую» мобильность направлены на развитие общественного транспорта и пешеходной инфраструктуры, что способствует снижению выбросов углерода. Энергоэффективность и переход на возобновляемые источники энергии (ВИЭ) становятся краеугольным камнем стратегии борьбы с изменением климата и увеличением устойчивости к внешним угрозам.

Циркулярная экономика предполагает отказ от традиционной модели потребления в городе и движение к более разумному и эффективному использованию ресурсов [7]. Создание зеленого каркаса урбанизированных территорий, состоящего из парков, скверов и природных зон, способствует не только улучшению качества жизни населения, но и повышению уровня биоразнообразия в городской среде. Проблемы, возникающие в результате изменения климата, требуют развития адаптационных стратегий, включая внедрение проницаемых покрытий и ландшафтные решения для управления ливневыми стоками.

В последние годы концепция «зеленого» или экогорода эволюционировала от точечного озеленения к системному подходу, охватывающего все значимые направления развития города: безопасность и комфортность городской среды, транспорт, энергетику, промышленность, общественные пространства [19]. Однако разрыв между «зелеными» стратегиями развития урбанизированных территорий и их реализацией часто обусловлен

«финансовым провалом». Преодоление этого разрыва требует переосмысления роли финансов как несущей конструкции, а не просто источника финансирования. Современная концепция экогорода не может существовать как набор разрозненных экологических инициатив. Она становится жизнеспособной только тогда, когда превращается в целостную финансово-градостроительную стратегию. Разрыв между планами и их реализацией традиционно упирался в вопрос финансирования, и сегодня этот разрыв преодолевается за счет интеграции инструментов устойчивого финансирования в саму ДНК развития урбанизированных территорий. Успешная трансформация требует, чтобы финансовые механизмы стали не просто источником средств, а катализатором и несущей конструкцией всех процессов трансформации городского развития [20].

В результате интеграции финансовых инструментов в стратегию устойчивого развития городской среды каждый принцип «зеленого» города обретает практическое воплощение через конкретные финансовые инструменты. Например, принцип компактности и смешанного использования территорий. Его цель – борьба с бесконтрольным разрастанием городских окраин и создание самодостаточных районов. Реализуется это решение не только через градостроительные регламенты, но и через целевые «зеленые» облигации, средства от которых направляются на создание комплексных транспортно-пересадочных узлов, объединяющих в себе функции транспорта, работы, проживания и сервисов. Одновременно механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) позволяют реанимировать заброшенные промышленные зоны внутри городской черты, проводя их редевелопмент и создавая новую, плотную и многофункциональную городскую ткань, что экономически выгодно инвестору и экологически целесообразно для урбанизированных территорий.

Опираясь на исследования, проводимые еще в 2017-2021 гг. то можно увидеть, что в международной практике принято классифицировать выбросы по трем сферам охвата.

«Первая сфера — это прямые выбросы в процессе производственной деятельности компаний отрасли. В нефтегазовой сфере к этой группе относятся выбросы ПГ в процессе добычи, транспортировки и переработки нефти и природного газа, сжигания попутного нефтяного газа (ПНГ), а также в процессе работы собственных источников энерго- и теплообеспечения производственных объектов и процессов компании. *Во вторую сферу* охвата принято включать косвенные эмиссии ПГ, связанные с работой источников энергии и тепла, у которых нефтегазовая компания их приобретает для собственных нужд» (табл. 1) [22].

Таблица 1. Виды охвата выбросов ПГ (парниковых газов)

Сфера охвата 1 (Прямые выбросы)	Сфера охвата 2. (Косвенные выбросы)	Сфера охвата 3 (Другие косвенные выбросы)
1. Установка по переработке нефти	1. Покупка тепла.	1. Нефтепродукты (собственные)
2. Танкеры.	2. Приобретение электроэнергии	2. Нефтепродукты (перепродажа)
3. Сжигание ПНГ		3. Нефть и газ, проданные другим НПЗ.
4. Собственные и нефте-и газопроводы		
5. Сжигание топлива стационарными источниками		
6. Летучие выбросы		

Как видно, «специфической особенностью нефтегазового сектора является высокая доля выбросов метана (до 45% его совокупных выбросов ПГ) в процессе добычи и транспортировки нефти и газа, при этом надо учитывать, что метан вызывает больший парниковый эффект, чем углекислый газ» [8]. Для снижения выбросов и улучшения экологической ситуации по сферам охвата предполагается использовать следующие методы (табл. 2) [22].

Таблица 2. Методы снижения выбросов ПГ по сферам охвата

Сфера охвата 1	Сфера охвата 2	Сфера охвата 3
1. <i>Операционные методы:</i> - повышение операционной эффективности предприятий; - энергоэффективное производственное оборудование; - переработка и повторное использование и утилизация вторичных энергоресурсов; - работа с поставщиками оборудования и услуг для сокращения их углеродного следа	1. <i>Операционные методы</i> - энергоэффективность зданий; - работа с поставщиками электроэнергии и тепла для сокращения их углеродного сырья	1. <i>Методы корпоративной стратегии:</i> - оптимизация портфеля активов; - торговля углеродными разрешениями; - углеродные кредиты; - сокращение выбросов ПГ за счет инвестиций в землепользование на основе регенеративных технологий
2. <i>Эффективная монетизация метана и ПНГ:</i> - сокращение сжигания ПНГ; - снижение утечек метана; - использование установок рекуперации паров и уменьшение утечек метана из больших резервуаров; - отслеживание неконтролируемых выбросов в атмосферу из нерабочих скважин	2. <i>Перевод предприятий на низкоуглеродные источники энергии:</i> - ВИЭ, за исключением биомассы; - использование накопителей энергии; - использование водорода для собственных нужд	2. <i>Улавливание, хранение и использование CO₂; прямое улавливание CO₂ из воздуха:</i> - улавливание, хранение и использование углерода; - прямое улавливание CO ₂ из воздуха; - закачка CO ₂ под давлением в пласт; - биоэнергетика с использованием технологии улавливания и хранения углерода (BECCS)
		3. <i>Производство, продажа и использование водорода:</i> - производство, транспортировка и продажа водорода («зеленый» и «голубой» водород)

Исходя из изложенного можно сделать вывод, что «экологическая безопасность производства и регионов в целом должна сопровождаться развитием новых сберегающих технологий производства, снижением объема выбросов в атмосферу и развитием «зеленой» экономики, используя *декарбонизацию*, не только как средство решать экологические и климатические задачи, но и как способ обеспечить дифференциацию своей продукции и

конкурентоспособность в глобальном масштабе» [22], как например, Москва двумя выпусками «зеленых» облигаций в 2021 и 2023 годах привлекла в общей сложности 72 млрд руб. [10]. Значительная часть этих средств была направлена на развитие высокоскоростной каркасной транспортной системы – Московских центральных диаметров (МЦД), которые не просто перемещают людей, а целенаправленно формируют новые узлы городской активности, создавая компактную полицентрическую структуру урбанизированных территорий.

Эффект от таких инвестиций измеряется не только в рублях, но и в тоннах сокращенных выбросов. Так, по данным Департамента природопользования Москвы, масштабное развитие общественного транспорта и обновление автопарка, включая запуск более 2300 электробусов, позволили за последнее десятилетие сократить выбросы от автотранспорта более чем на 30%, при том, что парк автомобилей продолжал расти. Это прямое следствие целенаправленного финансового решения [12].

Принцип «зеленой» мобильности, нацеленный на снижение зависимости от автомобиля, находит свое финансовое воплощение в тех же «зеленых» облигациях, как это успешно реализовано в Москве. Выпуск таких ценных бумаг позволяет привлечь целевой капитал исключительно на закупку электробусов и развитие рельсового транспорта, предоставляя инвесторам прозрачный инструмент для вклада в декарбонизацию. Параллельно такие меры, как введение платного въезда в центр города, создают замкнутую финансовую экосистему, когда доходы от автомобилистов напрямую реинвестируются в развитие альтернативных общественных и велосипедных видов транспорта.

4. Дискуссия

Для решения проблем энергоэффективности и перехода на возобновляемую энергетику в условиях городской среды важны проекты государственно-частного партнерства (ГЧП). Частный инвестор может финансировать масштабную модернизацию систем теплоснабжения или уличного освещения, а его вознаграждение формируется за счет доли в достигнутой экономии бюджетных средств, что создает взаимную заинтересованность в результате. Дополняется это созданием «зеленых» стандартов для девелоперов, где соответствие строгим экологическим нормам строительства, например, сертификату LEED, поощряется городом через налоговые льготы, делая устойчивое строительство экономически привлекательным. В России система LEED используется редко, так как в 2022 году международные системы «зелёной» сертификации BREEAM, LEED и WELL приостановили работу в России. Для нашей страны аналогами LEED являются российская система сертификации экологических и энергоэффективных зданий GREEN ZOOM и национальная система «зелёной» сертификации

нежилой недвижимости «Клевер» для оценки зданий на соответствие стандартам экологичности и устойчивости, использование ESG-подхода в ходе проектирования, строительства и при эксплуатации [4].

Наиболее сложное направление развития экогорода – циркулярная экономика, также требует адекватного финансового обеспечения. Например, строительство современного мусороперерабатывающего завода «КПО Центральный» в Оренбурге мощностью около 300 тыс. тонн отходов в год требует инвестиций в размере 4,25 млрд руб. [3]. Очевидно, что ни один муниципальный бюджет не может нести такие расходы единовременно. Поэтому модель ГЧП становится для города безальтернативной. В такой модели городские власти гарантируют поставку отсортированных отходов, а частный оператор, строящий завод, получает доход от продажи вторичных материалов и энергии [17]. Предшествует этому финансирование через целевые облигации или иные инструменты создания всей сопутствующей инфраструктуры – от контейнеров для раздельного сбора до логистических хабов. Классический пример – проект в городе Дайвен (Нидерланды), где частный оператор построил и эксплуатирует завод, который не только перерабатывает 99% поступающих бытовых отходов, но и производит из них сырье и энергию, продажа которых и составляет его доход. Город, в свою очередь, экономит на экологических платежах и захоронении [6].

Строительство зеленого каркаса, рекультивация старых свалок или создание новых парков, также может напрямую финансироваться через «зеленые» облигации, что превращает экологические обязательства в конкретные инвестиционные проекты. Дополнительным инструментом служит механизм компенсационного озеленения, когда девелопер, не имеющий возможности озеленить свою территорию в должном объеме, вносит средства в целевой фонд города для создания или развития крупных парковых зон в других районах, обеспечивая, тем самым, справедливость и системный подход к формированию «легких» города [21].

Практическим воплощением этой комплексной связи финансов и экологической концепции развития урбанизированных территорий служит опыт Москвы, где формируется целостный финансово-экологический каркас. Выпуск «зеленых» облигаций напрямую финансирует развитие Московских центральных диаметров и обновление автопарка электробусами, что является прямым воплощением принципов «зеленой» мобильности и декарбонизации. Параллельно программа реновации промышленных зон, реализуемая с элементами ГЧП, ведет к созданию новых смешанных кварталов, реализуя принцип компактности. А запуск системы раздельного сбора отходов закладывает необходимую основу для будущих проектов в сфере циркулярной экономики. Таким образом, концепция экогорода

перестает быть абстрактной утопией, когда ее принципы получают конкретное финансовое воплощение. Безусловно, что внедрение новых экологических технологий сопряжено со значительными финансовыми затратами, но осознание того, что это создает комфортную среду для людей, приводит к пониманию важности их внедрения.

Для развития территорий важна *инвестиционная привлекательность региона*. Она «выступает одним из главных индикаторов оценки уровня социально-экономического развития территории. Текущая ситуация ставит региональные власти перед необходимостью поиска новых путей привлечения инвесторов и развития местного бизнес-сообщества, которое обеспечит увеличение поступлений в региональный бюджет, при этом, наиболее высокий уровень конкурентоспособности региональной экономики обеспечивают инновационные кластеры или кластеры потенциальных инноваций, которые представляют собой неформальное объединение предпринимателей, различных организаций и органов власти, позволяющее концентрировать ключевые компетенции, ресурсы, новые знания и технологии для производства конкурентоспособной на мировом рынке продукции или услуг» [13].

5. Заключение

«Зеленые» финансы – это язык, на котором стратегия устойчивого развития урбанизированных территорий переводится в язык реальных инвестиционных проектов. Важнейшая задача современного управления развитием города заключается в том, чтобы в совершенстве овладеть этим языком: создавать прозрачные «зеленые» критерии на основе национальных систем сертификации «зеленого» строительства, формировать технико-экономическое обоснование и финансовую модель привлекательных для инвестиций проектов и выстраивать стимулирующую налоговую политику. Город будущего – это не только город умных технологий, но и город умных финансов, где каждый экологический приоритет имеет четко выстроенный и экономически обоснованный механизм финансирования, делающий его привлекательным как для бюджета города, так и для частного капитала, ведь подлинная устойчивость начинается именно с финансовой устойчивости экологических инициатив.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. № 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию»
2. Архипова С.А. Устав проекта // Интеграция современных научных разработок в отраслевые системы: Сборник докладов Международная научно-практическая конференция, СПб, 20 марта 2020 года / Под ред. Р.Д. Иванова. – СПб: ИП Иванов Р.Д., 2020. С. 55-58

3. В Оренбурге построят мусороперерабатывающий завод за 4,25 миллиарда рублей.
URL: <https://orenburg.media/?p=498108> (дата обращения: 21.09.2025).
4. В России представлен стандарт для оценки зданий по зеленым стандартам. URL:
https://ecology.o1properties.ru/novi_standart (дата обращения: 21.09.2025).
5. Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию (1987). Наше общее будущее.
Оксфорд: Издательство Оксфордского университета. Стр. 27.
6. Голландия в борьбе с мусором. URL: https://studbooks.net/1247783/ekologiya/gollandiya_v_borbe_s_musorom?ysclid=mg8k4vuhfa564545368 (дата обращения: 21.09.2025).
7. Лопаткин Д.С. Шушунова Т.Н., Гринев Н.Н., Лашманкина К.Ю. Управление развитием циркулярной экономики города в концепции Urban Health // Транспортное дело России. 2023. № 6. С. 249-252.
8. Митрова, Т. Путь нефтегаза к углеродному net zero // Эксперт. 2021. No16 (1203). С.34-41
9. Основные показатели и мероприятия национального проекта «Туризм и гостеприимство». URL: <http://government.ru/info/54310/> (дата обращения: 01.10.2025).
10. Правительство Москвы утвердило годовой отчет об использовании средств от размещения зеленых облигаций. URL: <https://www.mos.ru/news/item/153101073/> (дата обращения: 21.09.2025).
11. Рябинин А.В. Проектный менеджмент в деятельности организации // Промышленная политика в Российской Федерации. 2022. № 1-6. С. 2-9
12. Собянин: Переход на электробусы позволил сократить выбросы загрязняющих веществ. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12504050/?ysclid=mg8kexf3kk146808298> (дата обращения: 21.09.2025).
13. Ускорение инновационного развития региона: социально-экономические аспекты / И.А. Аксенов, Л.З. Байгузина, Ю.С. Босакевич [и др.]. – Москва: ООО "Русайнс", 2024. – 330 с.
14. Шамаева Е.Ф. Методологические аспекты построения эколого-социо- экономической модели оценки динамики развития регионов // Вестник РАЕН. 2023. Т. 23, №3. С. 84-90.
15. Шпилькина Т.А., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С., Шишова И.А. Тенденции развития отраслей и секторов экономики России в условиях санкций,

- импортозамещения и концепции устойчивого развития // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2022. Т. 21, № 3. С. 68-76.
16. Шпилкина Т.А., Ковалев А.И. Проектный менеджмент и его роль в развитии бизнеса и реализации национальных проектов // XXXI Апрельские экономические чтения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 95-летию Финансового университета в г. Омске, Омск, 17 апреля 2025 года. – Москва: ООО "Издательство "Перо", 2025. – С. 190-194.
 17. Шушунова Т.Н., Трофимова А.Ю. Перспективы управленческих решений по минимизации пластиковых загрязнений // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: Сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 18 апреля 2024 года. – Симферополь: ООО "Издательство Типография "Ариал", 2024. – С. 272-276.
 18. Шушунова Т.Н. Развитие экономики впечатлений в «умном» городе // Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства: Материалы XI международной научно-практической конференции, Ялта, 26–29 марта 2024 года. – Симферополь: ООО "Издательство Типография "Ариал", 2024. – С. 230-232.
 19. Шушунова, Н.С. Безопасность городской среды: учебное пособие / Н.С. Шушунова, Т.Н. Шушунова. – Москва: ООО "Русайнс", 2025. – 272 с.
 20. Regional investment policy / M.V. Shatokhin, S.V. Rastorguev, A.I. Sperkach [et al.]. – Chennai: Notion Press, 2024. – 199 p.
 21. Regional development / S.A. Ledneva, L.N. Ivanova-Shvets, S.Yu. Belokonev [et al.]. – Chennai: Notion Press Platform, 2024. – 218 p.
 22. Shpilkina, T. Green Economy Investment Program as a Way to Improve the Ecology of the Country's Mining Regions / T. Shpilkina, M. Zhidkova, N. Filimonova // E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 278. P. 03012.