

УДК 338.2

# ИНТЕГРАЦИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



## Юленков Мирослав Дмитриевич

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29  
студент

yulenkov.md@edu.spbstu.ru

## Мар Елизавета Андреевна

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29  
студентка

elizaveta2616@mail.ru

## Аннотация

В статье исследуется проблема фрагментарности и реактивности управления рисками в системе стратегического управления современной организацией. Целью работы является разработка модели интеграции риск-менеджмента в ключевые этапы стратегического цикла для перехода к проактивному, риск-ориентированному подходу. Методологическую основу составили системный анализ, сравнительное моделирование и теоретический синтез концепций стратегического управления и риск-менеджмента. Основным научным результатом выступает концептуальная модель, обеспечивающая интеграцию за счёт синхронизации процессов идентификации, оценки и мониторинга рисков с фазами стратегического анализа, выбора, реализации и контроля. Практическая значимость определяется набором инструментов внедрения: стратегические карты рисков, риск-ориентированные индикаторы (KRIs) и организационные условия, такие как роль CRO (Chief Risk Officer). Доказано, что такая интеграция повышает обоснованность решений и устойчивость стратегии, трансформируя риск-менеджмент из контрольной функции в основу для стратегического выбора.

## Ключевые слова

Стратегическое управление; риск-менеджмент; интеграция; стратегические риски; управленческая модель; устойчивое развитие.

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях усложнения внешней экономической среды и роста неопределённости стратегическое управление организациями сталкивается с принципиально новыми вызовами [1]. Волатильность рынков, технологические сдвиги, геополитические факторы и изменение регуляторных требований повышают вероятность возникновения стратегических ошибок, последствия которых носят долгосрочный и зачастую необратимый характер [2]. В этих условиях способность организации не только формулировать стратегические цели, но и системно учитывать риски их достижения становится ключевым фактором устойчивого развития [3].

Несмотря на активное развитие теории и практики риск-менеджмента, в деятельности многих организаций управление рисками по-прежнему носит фрагментарный характер и рассматривается как вспомогательная функция, сосредоточенная преимущественно на финансовых или операционных аспектах [4]. Стратегические решения при этом часто принимаются без комплексной оценки неопределённости и потенциальных угроз, что приводит к разрыву между целями долгосрочного развития и реальными возможностями их реализации [5].

Особую проблему представляет отсутствие интеграции риск-менеджмента в систему стратегического управления [6]. На практике это выражается в том, что риски анализируются постфактум — уже на стадии реализации стратегии, когда возможности корректировки существенно ограничены. Такой реактивный подход снижает адаптивность организации и увеличивает вероятность стратегических провалов, связанных с неверной оценкой внешней среды, ресурсных ограничений и управленческих допущений [7].

В современной управленческой парадигме всё большее распространение получает риск-ориентированный подход, предполагающий включение анализа рисков в ключевые этапы стратегического процесса: от стратегического анализа и выбора приоритетов до контроля реализации стратегии. Интеграция риск-менеджмента в систему стратегического управления позволяет повысить обоснованность управленческих решений, обеспечить согласованность стратегических и операционных целей, а также повысить устойчивость организации в условиях неопределённости [8].

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью формирования системного подхода к интеграции риск-менеджмента в стратегическое управление современной организации, ориентированного не на реагирование на уже реализовавшиеся угрозы, а на их превентивную идентификацию и учет на этапе стратегического планирования.

**Цель исследования.** Целью является разработка модели интеграции риск-менеджмента в систему стратегического управления современной организацией. В рамках модели обосновывается переход от реактивного контроля рисков к проактивному риск-ориентированному подходу на ключевых этапах стратегического цикла: стратегического анализа, формулирования и выбора стратегии, а также контроля ее реализации. Результатом выступает система принципов и практических инструментов, обеспечивающих идентификацию, оценку и учет стратегических рисков при принятии управленческих решений, что направлено на повышение обоснованности стратегии и устойчивости организации в условиях неопределенности.

Объектом исследования является организационная система, включающая взаимосвязанные процессы стратегического планирования, реализации стратегии и управления рисками.

**Методы исследования.** Методологическую основу составили теоретический анализ научной литературы, системный подход и сравнительный анализ управленческих моделей. Теоретический анализ позволил выявить существующие подходы к интеграции риск-менеджмента. Системный подход использовался для его рассмотрения как органичной подсистемы стратегического управления. Метод сравнительного анализа был применён для сопоставления этапов стратегического цикла с процессами управления рисками с целью разработки интеграционной модели, а обобщение — для формулирования практических рекомендаций.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Проведенный анализ показывает, что в практике большинства организаций сохраняется принципиальный разрыв между процессами стратегического управления и риск-менеджмента, что обусловлено их традиционным рассмотрением как двух независимых управленческих функций. Стратегическое управление, классически фокусирующееся на постановке долгосрочных целей и выборе путей развития, часто оперирует детерминированными или излишне оптимистичными прогнозами, абстрагируясь от полного спектра неопределённостей [9]. В то же время риск-менеджмент, особенно в его традиционном понимании, зачастую сведен до роли контрольно-отчётной функции, сосредоточенной на тактических операционных и финансовых рисках, и не вовлечён в процесс формирования стратегии [10]. Это разделение порождает три ключевых системных разрыва.

Первый — институциональный и культурный разрыв. Стратегические решения принимаются топ-менеджментом, в то время как идентификация и оценка рисков часто делегированы отдельным подразделениям (финансовым, аудиторским, техническим). Это приводит к ситуации, когда информация о стратегических угрозах и возможностях либо не доходит до стратегического комитета, либо представляется в форме, не пригодной для принятия стратегических решений [11]. Культура управления, поощряющая достижение стратегических целей любой ценой, может сознательно игнорировать или минимизировать предупреждения о сопутствующих рисках, что в терминах поведенческой экономики является следствием когнитивных искажений, таких как излишняя самоуверенность и привязка к оптимистичным сценариям.

Второй — процессный разрыв. В классических моделях стратегического цикла этап анализа рисков либо отсутствует, либо формально присутствует лишь на стадии реализации утверждённого плана, то есть постфактум. Риск-менеджмент, в свою очередь, следует собственному замкнутому циклу (идентификация, анализ, обработка, мониторинг), который слабо синхронизирован с ритмом стратегического планирования. В результате риски начинают управляться лишь после их материализации, когда стоимость реагирования становится максимальной, а возможности для манёвра — крайне ограниченными. Такой реактивный подход противоречит основополагающему принципу превентивности, заложенному в современных международных стандартах.

Третий — информационный и методологический разрыв. Для стратегического управления характерен поиск уникальных конкурентных преимуществ и нестандартных решений, что требует креативного и зачастую нелинейного мышления. Традиционный же риск-менеджмент тяготеет к количественным оценкам, вероятностным моделям и стандартизированным отчётам, которые плохо стыкуются с качественными и интуитивными аспектами стратегического выбора. Возникает парадокс: стратегия формулируется в одних категориях (рост доли рынка, инновационность, ценность для клиента), а риски оцениваются в совершенно других (вероятность события, потенциальный финансовый ущерб, уровень контроля), что делает их непосредственное сопоставление и интеграцию в единую систему принятия решений практически невозможным без специальной связующей методологической рамки.

Преодоление этих взаимосвязанных разрывов — институционального, процессного и методологического — является необходимой предпосылкой для построения интегрированной системы

управления, способной обеспечивать устойчивое развитие организации в условиях нарастающей неопределённости внешней среды.

Для преодоления выявленных системных разрывов предлагается концептуальная модель, обеспечивающая не механическое совмещение, а органичную интеграцию риск-менеджмента в каждый этап классического стратегического цикла. Модель базируется на синтезе этапов процесса стратегического управления и принципов цикличного, непрерывного управления рисками, представленных в передовых управленческих подходах. Её суть заключается в том, что анализ рисков перестает быть отдельной, «завершающей» процедурой и становится неотъемлемой аналитической основой для принятия решений на всех фазах.

**Таблица 1**  
Интеграционная модель риск-ориентированного стратегического цикла

Фаза стратегического цикла	Ключевая задача	Интегрированный процесс риск-менеджмента	Результат/Инструмент
Анализ среды и формулирование целей	Определение миссии, стратегического видения и долгосрочных целей	Проактивная идентификация стратегических рисков и возможностей. Анализ внешней (PEST) и внутренней среды с фокусом на факторы неопределённости, способные кардинально повлиять на достижение амбициозных целей	Стратегическая карта рисков (Risk Map), интегрированная в SWOT-матрицу. Чёткое разделение угроз и возможностей по их потенциальному влиянию на стратегию
Выбор и разработка стратегии	Оценка альтернативных стратегических вариантов и выбор оптимального	Сценарный анализ и оценка рисков для каждой стратегической альтернативы. Качественная и, где возможно, количественная оценка профиля «риск-доходность» различных путей развития [12]	Решение о выборе стратегии, принимаемое с учётом не только потенциальной отдачи, но и устойчивости к ключевым рискам. Формализация допущений и условий успеха
Реализация стратегии (развёртывание)	Декомпозиция стратегии на программы, проекты и операционные планы	Перевод стратегических рисков в операционные. Разработка планов риск-ответа, назначение ответственных и включение мероприятий по смягчению рисков в проектные планы и бюджеты	Портфель инициатив и операционные планы, включающие контрольные точки по мониторингу ключевых рисков. Интеграция риск-менеджмента в систему управления проектами
Мониторинг, контроль и корректировка	Отслеживание выполнения планов, оценка результатов и адаптация	Непрерывный мониторинг индикаторов риска (KRIs) и переоценка стратегических рисков. Использование обратной связи для раннего обнаружения отклонений и актуализации карты рисков	Стратегические отчёты с риск-ориентированными KPI. Процедура регулярного пересмотра стратегии не только по итогам, но и по изменению риск-профиля

Как видно из модели, интеграция носит сквозной и итеративный характер. Например, риски, выявленные на фазе мониторинга, могут стать входными данными для новой итерации стратегического анализа, что превращает линейный цикл в адаптивную петлю обучения. Такой подход позволяет преодолеть конкретные разрывы, рассмотренные ранее:

- 1) ликвидация институционального разрыва: модель предписывает вовлечение ответственных за риск-менеджмент (CRO, риск-менеджеры) в работу на каждой стратегической фазе, обеспечивая прямой диалог с топ-менеджментом;

- 2) устранение процессного разрыва: риск-менеджмент встраивается не параллельно, а непосредственно внутрь существующих процессов стратегического планирования и контроля, обеспечивая синхронизацию и превентивность;
- 3) преодоление методологического разрыва: модель предлагает единые инструменты (стратегическая карта рисков, риск-ориентированные KPI), которые «переводят» язык рисков на язык стратегических целей и обратно, делая их сопоставимыми и значимыми для всех участников процесса.

Предложенная модель создаёт не просто дополнительную функцию контроля, а новое качество стратегического управления — его способность осознанно работать с неопределённостью как с неотъемлемым элементом стратегического выбора.



## Интеграция рисков в стратегическое планирование позволяет превратить неопределённость в контролируемый фактор развития бизнеса



Успешная реализация предложенной интеграционной модели требует разработки конкретных практических инструментов и создания поддерживающих организационных условий. Без этого модель рискует остаться теоретической конструкцией, не обеспеченной механизмами исполнения и не воспринятой культурой организации.

В качестве ключевых практических инструментов, обеспечивающих операционализацию модели на каждом этапе стратегического цикла, выступают, во-первых, стратегические карты рисков, интегрированные со сбалансированной системой показателей. Данный инструмент позволяет визуализировать наиболее значимые угрозы и возможности применительно к каждой стратегической цели, переводя абстрактную неопределённость в конкретные объекты управления. Во-вторых, необходимы риск-ориентированные ключевые показатели эффективности (KPI) и индикаторы риска (KRIs). Если традиционные KPI (например, рост выручки) фиксируют результат, то KRIs (например, уровень концентрации поставщиков или индекс регулятивной нестабильности) призваны сигнализировать о возрастающей вероятности срыва достижения этих результатов, обеспечивая раннее предупреждение. В-третьих, эффективным инструментом формализации процесса является регламент проведения стратегических сессий и периодических обзоров, который жёстко предписывает включение этапа анализа и обсуждения стратегических рисков в повестку каждого соответствующего совещания, исключая их произвольное игнорирование.

Создание организационных условий для внедрения является не менее важной задачей, чем разработка инструментов. Первостепенное значение имеет институциональное закрепление ответственности за интеграцию. Оптимальным решением видится введение роли Chief Risk Officer (CRO) или наделение аналогичными полномочиями одного из членов правления, который будет обеспечивать координацию между стратегическими комитетами и функцией риск-менеджмента, а также представлять консолидированную позицию по рискам при принятии ключевых решений. Вторым критическим условием является формирование

риск-ориентированной управленческой культуры, которая преодолевает когнитивные искажения, такие как излишний оптимизм или групповое мышление. Это требует целенаправленной работы по обучению топ-менеджмента и руководителей подразделений методам структурированного обсуждения неопределённостей и использования методов, например, предмортем-анализа ((pre-mortem analysis), при оценке стратегических инициатив. Наконец, интеграция должна быть обеспечена технологически — через адаптацию или интеграцию информационных систем стратегического планирования, управления проектами и риск-менеджмента, что позволит обеспечить единый источник данных и автоматизированный мониторинг KRIs в режиме, близком к реальному времени.

Следовательно, практическое внедрение модели зависит от синергии между конкретными управленческими инструментами, создающими рабочий механизм, и глубокими организационными изменениями, обеспечивающими восприимчивость и готовность организации к риск-ориентированному управлению. Только комплексное внимание к этим аспектам позволяет перевести интеграцию риск-менеджмента и стратегического управления из области концепции в плоскость ежедневной управленческой практики, повышающей устойчивость и адаптивность организации.

Интеграция риск-менеджмента в стратегическое управление становится критическим фактором устойчивости организации. Разработанная модель напрямую устраняет системные разрывы за счёт встройки процессов работы с рисками в ключевые этапы стратегического цикла — от анализа среды до контроля. Это преобразует риск-менеджмент из контролирующей функции в основу для принятия стратегических решений.

Практическая реализация модели опирается на внедрение стратегических карт рисков, риск-ориентированных индикаторов (KRIs) и чётких регламентов стратегических сессий. Ключевым организационным условием является закрепление ответственности на уровне топ-менеджмента, например, через введение роли CRO. Такой подход смещает фокус с управления только целями на управление целями в их риск-контексте, повышая обоснованность и адаптивность стратегии. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на оценке эффективности такой интеграции в различных отраслях.



Чтобы риски стали частью стратегии, нужно совместить три элемента: управленческие инструменты, организационные изменения и технологическую поддержку



## ВЫВОДЫ

Проведенное исследование подтверждает, что в условиях современной нестабильной внешней среды разрыв между стратегическим управлением и риск-менеджментом ведет к снижению адаптивности организаций, что требует разработки целостного подхода к их интеграции; предложенная концептуальная модель решает эту задачу путем сквозного встраивания процессов идентификации и оценки рисков во все этапы стратегического цикла —

от анализа среды до контроля реализации, трансформируя риск-менеджмент из реактивной функции в проактивную основу принятия решений. Практическая реализация модели базируется на внедрении специализированных инструментов (стратегических карт рисков и риск-ориентированных индикаторов), институциональном закреплении ответственности на уровне топ-менеджмента и формировании риск-ориентированной организационной культуры, что в совокупности позволяет перейти от управления только целями к управлению целями в их неразрывной связи с риск-контекстом, превращая неопределённость из источника угрозы в фактор, учитываемый при обеспечении устойчивого развития.

### Список литературы

1. Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: теория и практика современного управления, экономики и сферы услуг / В.Э. Щепинин, Е.Е. Абушова, И.Н. Авдеева [и др.]. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. 1028 с. DOI 10.18720/SPBPU/2/id24-559. EDN WZAWQN.
2. Инновационные технологии в современном строительстве. Теория и практика / И.В. Багаева, И.С. Бровко, М.Ю. Гляков [и др.]. Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2025. 84 с. DOI 10.37539/M251001.2025.54.88.001. EDN TBQBTE.
3. Особенности принятия управленческих решений в социально-экономических системах / Е.А. Мильская, А.В. Финько, О.Н. Наумова [и др.]. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. 184 с. EDN IBHXIK.
4. Глухов В.В. Формирование концепции холистического управления активами и стоимостью организаций в условиях экономической нестабильности / В.В. Глухов, С.В. Пупенцова // *Э-Еconomy*. 2024. Т. 17. № 6. С. 125-144. DOI 10.18721/JE.17608. EDN FDLABP.
5. Пупенцова С.В. Технологии риск-менеджмента при управлении стоимостью предприятий. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2025. 168 с. EDN JIYOYS.
6. Багаева И.В. Риск-менеджмент в инвестиционно-строительной сфере / И.В. Багаева, С.В. Пупенцова, Е.Р. Осадчая // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2025. № 3(59). С. 764-769. EDN JIRICH.
7. Пупенцова С.В. Управление рисками инновационных проектов в образовательных организациях / С.В. Пупенцова, А.В. Нечаев, В.А. Бочула // *Инновации*. 2020. № 11(265). С. 82-88. DOI 10.26310/2071-3010.2020.265.11.012. EDN WATXYP.
8. Крутикова С.А. Риск-менеджмент проектов развития объектов недвижимости / С.А. Крутикова, А.С. Михайлина, С.В. Пупенцова // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2022. № 3(35). С. 52-64. EDN CQGDQA.
9. Digital Technologies as a Driver of Capitalization Growth in Shopping and Entertainment Centers / S. Pupentsova, N. Alekseeva, N. Antoshkova, L. Pshebel Skaya // *Real Estate Management and Valuation*. 2022. Vol. 30, No. 2. P. 47-60. DOI 10.2478/remav-2022-0013.
10. Pupentsova S.V. Risk Management in Business Valuation in the Context of Digital Transformation / S.V. Pupentsova, E.A. Gromova // *Real Estate Management and Valuation*. 2021. Vol. 29. No. 2. P. 97-106. DOI 10.2478/remav-2021-0016.
11. Pupentsova S. Problems of Digitalization of Collection and Analytics of Enterprises' Financial Information for Determining Industry Average Financial Indicators / S. Pupentsova, M. Laskin, M. Livintsova // *WSEAS*

Transactions on Business and Economics. 2024. Vol. 21. P. 2049-2060.  
DOI 10.37394/23207.2024.21.167.

12. Pupentsova S. Qualimetric assessment of investment attractiveness of the real estate property / S. Pupentsova, M. Livintsova // Real Estate Management and Valuation. 2018. Vol. 26. № 2. P. 5-11. DOI 10.2478/remav-2018-0011. EDN YBYMIH.

## INTEGRATING RISK MANAGEMENT INTO A MODERN ORGANIZATION'S STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

**Yulenkov Miroslav Dmitrievich**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29  
student  
yulenkov.md@edu.spbstu.ru*

**Mar Elizaveta Andreevna**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29  
student  
elizaveta2616@mail.ru*

### Abstract

The article examines the problem of fragmentation and reactivity in risk management within the strategic management system of a modern organization. The aim of the study is to develop a model for integrating risk management into the key stages of the strategic cycle to enable a proactive, risk-oriented approach. The methodological basis comprises systems analysis, comparative modeling, and theoretical synthesis of strategic management and risk management concepts. The main scientific result is a conceptual model that ensures integration by synchronizing the processes of risk identification, assessment, and monitoring with the phases of strategic analysis, choice, implementation, and control. The practical significance is defined by a set of implementation tools: strategic risk maps, risk-oriented indicators (KRIs), and organizational conditions such as the role of the Chief Risk Officer (CRO). It is proven that such integration enhances the validity of decisions and the resilience of strategy, transforming risk management from a control function into a foundation for strategic choice.

### Keywords

Strategic management; risk management; integration; strategic risks; management model; sustainable development.

### References

1. Global'nye vyzovy cifrovoj transformacii rynkov: teoriya i praktika sovremennogo upravleniya, ekonomiki i sfery uslug (Global Challenges of

- Digital Transformation of Markets: Theory and Practice of Modern Management, Economics, and Services), V.E. Shhepinin, E.E. Abushova, I.N. Avdeeva [i dr.]. Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij politexnicheskij universitet Petra Velikogo, 2024, 1028 p. DOI 10.18720/SPBPU/2/id24-559. EDN WZAWQN.
2. Innovacionnye texnologii v sovremennom stroitel'stve. Teoriya i praktika (Innovative Technologies in Modern Construction. Theory and Practice), I.V. Bagaeva, I.S. Brovko, M. Yu. Glyakov [i dr.]. Sankt-Peterburg: Chastnoe nauchno-obrazovatel'noe uchrezhdenie dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya Gumanitarnyj nacional'nyj issledovatel'skij institut «NACRAZVITIE», 2025, 84 p. DOI 10.37539/M251001.2025.54.88.001. EDN TBQBTE.
  3. Osobennosti prinyatiya upravlencheskix reshenij v social'no-ekonomicheskix sistemax (Features of making management decisions in socio-economic systems), E.A. Mil'skaya, A.V. Fin'ko, O.N. Naumova [i dr.]. Sankt-Peterburg: POLITEX-PRESS, 2020, 184 p. EDN IBHXIK.
  4. Gluxov V.V. Formirovanie koncepcii xolisticheskogo upravleniya aktivami i stoimost'yu organizacij v usloviyax ekonomicheskoy nestabil'nosti (Formation of the concept of holistic management of assets and the value of organizations in the context of economic instability), V.V. Gluxov, S.V. Pupencova, *Экономика*, 2024, Vol. 17, no 6, pp. 125-144. DOI 10.18721/JE.17608. EDN FDLABP.
  5. Pupencova S.V. Texnologii risk-menedzhmenta pri upravlenii stoimost'yu predpriyatij (Risk management technologies in enterprise value management). Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij politexnicheskij universitet Petra Velikogo, 2025, 168 p. EDN JIYOYC.
  6. Bagaeva I.V. Risk-menedzhment v investicionno-stroitel'noj sfere (Risk management in the investment and construction sphere), I.V. Bagaeva, S.V. Pupencova, E.R. Osadchaya, *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2025, no 3(59), pp. 764-769. EDN JIRICH.
  7. Pupencova S.V. Upravlenie riskami innovacionnyx proektov v obrazovatel'nyx organizacijax (Risk management of innovative projects in educational organizations), S.V. Pupencova, A.V. Nechaev, V.A. Bocula, *Innovacii*, 2020, no 11(265), pp. 82-88. DOI 10.26310/2071-3010.2020.265.11.012. EDN WATXYP.
  8. Krutikova S.A. Risk-menedzhment proektov razvitiya ob'ektov nedvizhimosti (Risk management of real estate development projects), S.A. Krutikova, A.S. Mixajlina, S.V. Pupencova, *Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta*, 2022, no 3(35), pp. 52-64. EDN CQGDQA.
  9. Digital Technologies as a Driver of Capitalization Growth in Shopping and Entertainment Centers, S. Pupentsova, N. Alekseeva, N. Antoshkova, L. Pshebel Skaya, *Real Estate Management and Valuation*, 2022, Vol. 30, no. 2, pp. 47-60. DOI 10.2478/remav-2022-0013.
  10. Pupentsova S.V. Risk Management in Business Valuation in the Context of Digital Transformation, S.V. Pupentsova, E.A. Gromova, *Real Estate Management and Valuation*, 2021, Vol. 29, no. 2, pp. 97-106. DOI 10.2478/remav-2021-0016.
  11. Pupentsova S. Problems of Digitalization of Collection and Analytics of Enterprises' Financial Information for Determining Industry Average Financial Indicators / S. Pupentsova, M. Laskin, M. Livintsova, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2024, Vol. 21, pp. 2049-2060. DOI 10.37394/23207.2024.21.167.
  12. Pupentsova S. Qualimetric assessment of investment attractiveness of the real estate property, S. Pupentsova, M. Livintsova, *Real Estate Management and Valuation*, 2018, Vol. 26, no 2, pp. 5-11. DOI 10.2478/remav-2018-0011. EDN YBYMIH.