

## РЕФРЕЙМИНГ ПРОЦЕССА МЕНЕДЖМЕНТА РИСКА ОРГАНИЗАЦИЙ

Виктория Анатольевна БОРОВКОВА <sup>a\*</sup>, Валерия Анатольевна БОРОВКОВА <sup>b</sup>

<sup>a</sup> доктор экономических наук, доцент, Санкт-Петербург, Российская Федерация  
vaborovkova@mail.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 4372-6193

<sup>b</sup> кандидат экономических наук, доцент высшей инженерно-экономической школы,  
Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Российская Федерация  
borovkova\_valeri@mail.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 4676-9559

\* Ответственный автор

### История статьи:

Получена 29.05.2018  
Получена в доработанном виде 08.06.2018  
Одобрена 19.06.2018  
Доступна онлайн 29.08.2018

УДК 658.155; 338.242.2;  
159.98; 316.6

JEL: G32, M11, M14, O16,  
Z13

**Ключевые слова:** риск,  
менеджмент, фрейм,  
рефрейминг, организация

### Аннотация

**Предмет.** Процесс менеджмента риска является неотъемлемой частью организационных процессов, интегрирован в общее управление, стратегию, политику, планирование, формирование отчетности, систему ценностей и культуру организации. Именно поэтому эффективная организация менеджмента риска – одна из важных задач экономической науки и практики. В решении этой проблемы помогает рефрейминговый подход.

**Цели.** Исследование теоретико-методических положений и научно-практических аспектов эффективного функционирования процесса менеджмента риска, развитие рефреймингового подхода и разработка модели рефрейминга этапов процесса менеджмента риска организации.

**Методология.** Используются общенаучные методы исследования: наблюдение, сравнение, комплексность, системность, анализ, синтез, а также моделирование и логический подход.

**Результаты.** Уточнено понятие «процесс менеджмента риска», определены основные этапы процесса менеджмента риска, раскрыты особенности применения рефреймингового подхода, выявлены преимущества и риски фреймов, разработана модель рефрейминга этапов процесса менеджмента риска организации.

**Выводы.** Применение представленного подхода и модели позволяет повысить эффективность процесса менеджмента риска, системы управления рисками и организации в целом, выявить направления их совершенствования, обеспечить организации высокую устойчивость, стабильность, безопасность, существенные конкурентные преимущества, улучшение адаптации к изменяющимся условиям.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

**Для цитирования:** Боровкова Вик.А., Боровкова Вал.А. Рефрейминг процесса менеджмента риска организаций // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2018. – Т. 17, № 8. – С. 1428 – 1448.  
<https://doi.org/10.24891/ea.17.8.1428>

В последние годы наблюдается повышенное внимание к управлению рисками, и потребность в создании общепринятого подхода, обеспечивающего эффективное выявление, оценку и управление рисками, становится все более очевидной<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ERM COSO Integrated Framework (Enterprise Risk Management – Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). URL: <http://www.coso.org/documents/>

Современная, быстро меняющаяся среда, характеризующаяся постоянными реструктуризациями, нововведениями, непрерывным развитием технологий, интеграцией, информатизацией, цифровизацией, конкуренцией, предопределяет необходимость встраивания в бизнес-процессы организаций механизмов управления рисками,

[coso\\_erm\\_executivesummary\\_russian.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf)

преобразования систем и инструментов риск-менеджмента, развития методической базы для повышения эффективности и совершенствования процесса менеджмента риска (ПМР).

Многие принципы, концепции и подходы к риск-менеджменту, разработанные отечественной и зарубежной наукой и практикой (*табл. 1*), до сих пор актуальны и используются на практике, несмотря на изменения в процессах производства, реализации, управления, произошедшие за последние десятилетия (более подробно см. работы [1–4]).

Сегодня становится очевидным, что для комплексного, исчерпывающего рассмотрения и адекватного понимания ПМР, повышения его эффективности, необходимо применять помимо традиционных нестандартные подходы, которые исследуют организации, используя в качестве своих исходных предпосылок, с одной стороны, классические концепции теории систем и теории управления, с другой стороны, обобщая особенности функционирования организаций, изучаемых в рамках других дисциплин (экономики, социологии, психологии, политологии, антропологии и др.). Такой формирующейся и развивающейся теорией является рефрейминг организации, методологическими ориентирами которой являются концептуальные положения психологии, социологии, экономики, антропологии, критически осмысленные в рамках методологии управления организацией.

Первые концептуальные положения рефрейминга организаций сформировались под влиянием технологического и информационного развития в середине 1980-х гг. и учитывают экономический, социальный, политический и культурный аспекты организаций.

Мировая и отечественная практика менеджмента подтверждает необходимость ведения постоянного анализа состояния бизнеса и выявления на ранних этапах проблемных областей и причин их

возникновения с помощью применения техник рефрейминга, проведения качественных преобразований финансово-хозяйственной деятельности, направленных на повышение эффективности бизнеса [5].

Прежде чем перейти непосредственно к рассмотрению рефрейминга ПМР, следует уточнить содержание понятия «процесс менеджмента риска», так как в современных научных исследованиях, правовых документах и стандартах встречаются различные варианты терминологического определения. Это связано прежде всего с тем, что не существует однозначных трактовок самих понятий «риск» и «менеджмент». Это в свою очередь объясняется тем, что риск-менеджмент в настоящее время представляет собой еще недостаточно изученную, быстроразвивающуюся сферу управленческой деятельности, а также многогранностью, междисциплинарностью основных понятий менеджмента риска.

Анализ научной литературы, национальных и международных стандартов по управлению рисками позволил нам выделить основные подходы к определению ПМР и его структуре (*табл. 2*).

Анализируя и обобщая различные точки зрения ученых и специалистов, мы пришли к выводу, что процесс менеджмента риска, процесс риск-менеджмента (*risk management process*) организации – это интегрированный, систематический, непрерывный, многофункциональный, адаптируемый процесс, включающий в себя совокупность взаимосвязанных, скоординированных по целям, срокам, компетенциям, ресурсам практических действий по мониторингу, обмену информацией, диагностике, определению ситуации, предвидению, выявлению, оценке, управлению рисками и рисковыми отношениями, в совокупности подчиненных определенным стратегии, политике, культуре, технологии менеджмента, в целях обеспечения устойчивости, сбалансированности, эффективности, комплексной безопасности, конкурентоспособности, когерентности, конвергентности организации в условиях

риска, сохранения и увеличения ее стоимости (ценности) для заинтересованных сторон.

Определение ПМР отражает важные фундаментальные положения. Остановимся на некоторых из них.

Процесс менеджмента риска:

- интегрирован в общий процесс управления организации; разрабатывается и реализуется в рамках ее миссии, видения, концепции развития, целей, стратегий, программ, проектов, ценностей, корпоративной культуры, стиля деятельности и действующего законодательства; отражается в документах организации, одобряется руководством; индивидуален для каждой организации;
- систематический, структурированный, комплексный, постоянный, многоуровневый, многонаправленный, многофункциональный, неоднородный, непрерывный, итеративный, динамичный, нелинейный, развивающийся, когерентный, конвергентный, своевременный процесс;
- осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации, в каждом подразделении; предполагает четкое распределение полномочий, зон ответственности и подотчетности в рамках всей организации; обеспечивает создание нормального социально-психологического климата, формирование атмосферы делового партнерства, социальной и коллективной ответственности за принятие рискованных решений;
- отражает отношение организации к рискам, учитывает психологическое, индивидуальное, коллективное восприятие людьми рискованных альтернатив, рискованные отношения и отношение к принимаемым рискованным решениям общественного мнения при подготовке и выборе этих альтернатив;
- обеспечивает формирование системы различных планов, программ, мероприятий, технологий, моделей, необходимых для использования на различных этапах бизнес-процессов, нацеленных на системную,

непрерывную, скоординированную работу по эффективному выявлению, оценке рисков (угроз и возможностей), реагированию на риски, мониторингу, контролю и репортированию;

- связывает воедино цели, навыки, ресурсы, системы контроля, оценки, поощрения, процессы, протекающие внутри и вне организации; позволяет оптимизировать бизнес-процессы, мобилизацию, распределение и использование корпоративных ресурсов, обеспечивая защиту имущественных интересов организации, эффективный контроль и устойчивость, комплексную безопасность организации, сохранение и максимизацию ее стоимости, укрепление ее репутации; повышает эффективность процессов принятия решений, планирования, прохождения и обмена информацией, подготовки отчетности и обучения; позволяет учитывать намерения и потребности внешних и внутренних заинтересованных сторон, обеспечить коммуникацию, укрепление доверия, синхронизацию взаимодействия;
- способствует обеспечению охраны труда, окружающей среды, техники безопасности, прав потребителей, соблюдению законодательных и нормативных актов, повышению конкурентоспособности, качества товаров, работ, услуг, постоянному улучшению риск-менеджмента и организации в целом.

Обобщив труды в области управления рисками<sup>2</sup> [5–7] и национальные и международные стандарты, мы пришли к выводу, что ПМР организации состоит из взаимосвязанных компонентов (*рис. 1*).

<sup>2</sup> Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.; Фомичев А.Н. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К, 2006. 292 с.; Хохлов Н.В. Управление риском. М.: ЮНИТИ, 2001. 239 с.; Тактаров Г.А., Григорьева Е.М. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. М.: Финансы и статистика, 2007. 256 с.; Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. М.: Дело и сервис, 2010. 208 с.; Уткин Э.А. Риск-менеджмент. М.: ЭКМОС, 1998. 288 с.

Краткое содержание основных этапов процесса менеджмента риска представлено в табл. 3.

Таким образом, ПМР в современных организациях является одним из важнейших элементов общего процесса управления деятельностью, каждый из этапов которого требует принятия во внимание структурных, кадровых, политических и культурных аспектов организации [8]. Оптимальный (сбалансированный, скоординированный, эффективный) ПМР должен разрабатываться и реализовываться с учетом отраслевых особенностей и специфики конкретной организации, учитывать психологические и другие особенности поведения людей в ситуации риска, что позволяет эффективнее осуществить идентификацию и провести комплексное исследование рисков, источников их возникновения, факторов, на них влияющих, своевременно и результативно реагировать на различные воздействия, восстанавливать нарушенное равновесие организации в минимально короткие сроки [1, 2].

Процесс эффективного систематического осуществления процедур риск-менеджмента в условиях, как правило, недостаточно организованной разнообразной информации, жестких временных и ресурсных ограничений, необходимости учета потребностей всех заинтересованных сторон требует применения не просто комплексного подхода, а поиска новых нестандартных подходов, принимающих во внимание помимо формальных методов, творческий анализ, аналитические, интуитивные способности, знания, опыт менеджеров. Таким подходом, по нашему мнению, является рефрейминговый подход.

Технология рефрейминга была разработана в 1980-х гг. Р. Бендлером и Дж. Гриндером в рамках теории нейролингвистического программирования [9]. В настоящее время рефрейминг используется во многих областях человеческой деятельности: в психологии, политике, рекламе, торговле, SWOT-анализе, управлении. Вопросы рефрейминга организаций нашли отражения в трудах

многих зарубежных ученых (см., например, работы [10–14]). Исследования велись в разных направлениях (рис. 2).

В целом исследователи полагают, что суть рефрейминга заключается в том, чтобы увидеть вещи в разных перспективах или в разном контексте, иначе интерпретировать те или иные проблемы и найти новые решения; что и успешные и эффективные руководители обладают многофреймовым мышлением; что способность использовать множественные фреймы тесно связана с повышением эффективности руководителей; если руководители и организации стремятся быть эффективными, то для выработки целостной адекватной картины происходящего следует использовать множество фреймов (перспектив).

Проанализировав полезность обучения применению множественных перспектив, Р. Данфорд и И. Палмер обнаружили, что курсы менеджмента, обучающие работе с множественными фреймами, давали значительный положительный эффект как в краткосрочном, так и долгосрочном плане: 98% опрошенных оценили рефрейминг как полезный или очень полезный и около 90% утверждали, что он дал им конкурентное преимущество [12].

В отличие от уже существующих подходов, рефрейминговый подход предполагает поиск достижений вместо ошибок, усиление сильных звеньев, а не слабых, опирается на безграничные возможности людей и потенциал предприятия. Рефрейминг отводит менеджменту новую роль – создателя благоприятной творческой среды, а не проектировщика нововведений [5]. Рефрейминговый подход не отвергает другие подходы, он дополняет их. Не являясь универсальным способом достижения успеха, рефрейминг в то же время создает основу для успешной деятельности организации.

Рефрейминговый подход, в основе которого лежит четырехфреймовая модель и технология рефрейминга, по нашему мнению, может быть применен в целях повышения эффективности ПМР организации. Данный подход

концентрируется непосредственно на повышении эффективности ПМР путем формирования адекватного понимания структуры и содержания ПМР, бизнес-процессов, происходящих в окружающей среде изменений, потенциальных возможностей и угроз, осуществления многофреймового анализа ПМР, в выявлении существующих проблем и в разработке конкретных рекомендаций по совершенствованию самого процесса, системы управления рисками и организации в целом. В представленном подходе существенны следующие моменты.

*Во-первых*, каждый человек обладает уникальной ментальной моделью (фреймом), то есть набором идей и допущений, которую он формирует у себя в голове с тем, чтобы облегчить понимание и освоение определенной ситуации. Правильно выбранный и примененный фрейм помогает регистрировать ключевые элементы воспринимаемых данных и складывать из них связную картину происходящего [14], отфильтровать ненужную информацию, что повышает качество и скорость принятия эффективных решений в условиях риска.

*Во-вторых*, в рамках исследования организаций следует рассматривать четыре основных фрейма: структурный, кадровый (человеческих ресурсов), политический и символический. Данные фреймы обобщают все стороны деятельности организации, используются учеными и практиками, описаны в научной литературе и имеют большое значение для повышения эффективности ПМР. Каждый фрейм имеет свои особенности, преимущества, риски (табл. 4) и может быть применен и правильно (облегчая работу), и неправильно (становясь помехой).

Каждый фрейм создает собственный образ реальности, высвечивает значимые возможности, однако все они в отдельности неполны, поэтому эффективным руководителям требуются разные фреймы, навык в пользовании каждым и умение видеть соответствие фреймов ситуациям. Правильное применение всех четырех фреймов, признание

множественности измерений реальности углубляет способность руководителя понимать, оценивать организацию и принимать решения о путях ее дальнейшего развития. Гибкое многофреймовое мышление, широта взглядов позволяет обеспечить систематизированное, полное рассмотрение одного и того же явления (ситуации, организации) через разные линзы (с разных точек зрения), делает возможным рефрейминг.

*В-третьих*, рефрейминг – это процедура переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения в целях нахождения новых углов зрения на вещи. Он позволяет увидеть наиболее полную картину происходящего, в результате чего может быть сделан более правильный выбор и предприняты соответствующие действия. Умение осуществлять рефрейминг – это способность видеть новые варианты, создавать новые возможности, открывать новые альтернативы.

Многофреймовое мышление требует выхода за пределы узких и механистических способов понимания организаций [14], способности видеть организации как органические формы, в которых потребности, роли, власть и символы должны интегрироваться, чтобы указывать направление и формировать поведение [10]. Оно является мощным стимулом для раскрытия всестороннего потенциала организации, интеграции лучших методов управления, формирования у сотрудников нового видения, креативного умонастроения, желания меняться, которые необходимы для поступательного и комплексного развития организации.

Систематическое применение многофреймового мышления и рефреймингового подхода является залогом высокоэффективной работы организации и обеспечивает ей конкурентные преимущества.

*В-четвертых*, использование рефрейминга имеет огромное значение для эффективного функционирования ПМР, так как позволяет углублять понимание, оценку и анализ внешней и внутренней ситуации (контекста), всех процессов, происходящих в организации,

рисков (угроз и возможностей), увидеть более полную картину сложного и многообразного мира, интерпретировать события и находить альтернативные решения.

Деятельность организации очень разнообразна и полна событий, которые могут быть истолкованы по-разному, рассматриваться под разными углами, с разных точек зрения. Множественные реальности порождают конфликты, когда люди рассматривают одно и то же событие через разные линзы [10]. Например, восприятия рисков заинтересованными сторонами могут различаться вследствие различий в ценностях, потребностях, предположениях, понятиях и опасениях. Поскольку их точки зрения могут иметь существенное влияние на принимаемые решения, то восприятия заинтересованных сторон необходимо учитывать в процессе менеджмента риска. Именно рефрейминг позволяет увидеть организацию через сложную призму, является инструментом для обретения ясности, генерирования новых вариантов решений и упрощения поиска новых направлений повышения эффективности ПМР.

Предпосылками использования рефрейминга ПМР в современных организациях являются:

- ужесточение конкурентной борьбы; повышение нестабильности внешней среды, выдвигающей дополнительные требования к системе управления рисками;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней среде организации, их интерпретации и адекватном понимании контекста;
- потребность в увеличении скорости реакции на изменения внешней среды, в повышении гибкости организации;
- усложнение систем управления организацией; ограниченная эффективность процедур планирования, контроля, учета, анализа;
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;

- наличие большого количества информации; необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости организации и избежанию кризисных ситуаций;
- неудовлетворительная координация между структурными подразделениями; возникновение конфликтов при выполнении персоналом своих функций;
- необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организации;
- общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

Сочетание этапов процесса менеджмента риска организации с четырьмя фреймами представлено в *табл. 5*.

В *табл. 5* представлены основные этапы процесса менеджмента риска через четыре линзы. Каждый фрейм предлагает свое видение основных проблем ПМР, и может использоваться для выработки альтернативных подходов к сложным ситуациям, управлению образом мышления, действиями и восприятием людей.

Несмотря на то, что каждый ПМР организации уникален, данная модель является хорошим способом осмысления этапов ПМР с четырех разных сторон, устанавливает общий подход для проведения рефрейминга. Ее следует рассматривать как общее руководство, рекомендацию по рефреймингу основных этапов процесса риск-менеджмента, использование которой способствует повышению эффективности, гармонизации и совершенствованию ПМР. На ее основе специалист, опираясь на свои аналитические и интуитивные способности, знания, мастерство и опыт, может разработать собственный подход с учетом специфики организации и конкретных условий.

Следует помнить, что сегодня ощущается острая нехватка менеджеров, способных руководствоваться преимуществами рефрейминга, а нахождение адекватного

реагирования на каждую ситуацию зависит помимо всего прочего еще от стечения обстоятельств и случайностей.

Представленные подход и модель могут быть использованы руководителями и организациями, находящимися на различных стадиях жизненного цикла, любой организационно-правовой формы, вида, размера, характера основной и вспомогательной деятельности, отраслевой специализации, монопольного положения на рынке, степени интеграции, места расположения, состава покупателей, контрагентов, конкурентов, типа и развития организационной культуры, миссии и стратегий, рискованности деятельности. При применении подхода и модели необходимо учитывать различные потребности конкретной организации, ее частные цели, стратегии, решения, ситуацию (контекст), структуру, операции, процессы, функции, проекты, навыки, продукцию (товары), услуги, активы, а также конкретную практику, принятую в организации.

Для эффективной реализации рефреймингового подхода в организации необходимо осуществить ряд мероприятий. Прежде всего, это:

- позиционирование рефрейминга, означающее установление его места в системе управления организацией, его соответствие целям, задачам, стратегии и менеджменту организации; осмысление необходимости применения рефрейминга;
- анализ условий ведения деятельности; оценка эффективности ПМР; определение желаемого будущего состояния организации; анализ качества управления организацией;
- расширение возможности отслеживания любого информационно-материального потока;
- увеличение количества и качества информационной помощи в принятии управленческого решения, получение квалифицированных консультаций;

- координация взаимодействия структурных подразделений организации на основе единого информационного пространства организации;
- обучение и мотивация рефрейминг-менеджеров, персонала, тренинги и профессиональное развитие, при необходимости – использование аутсорсинга;
- правильный выбор техники рефрейминга; разработка программы, инструкций, регламентов;
- осуществление систематического мониторинга рефрейминга;
- проведение оценки социально-экономической эффективности рефрейминга ПМР; анализ полученных результатов;
- постоянное переосмысление задач, стратегий, используемых методов и инструментов управления, организации в целом, при необходимости – их изменение в соответствии с новыми принципами ориентации.

Отличительной особенностью изложенных подхода и модели является то, что они являются доступными, наглядными, могут использоваться одновременно с традиционными подходами, позволяют исследовать ПМР в целом и его основные этапы с разных точек зрения. Поэтому их применение будет способствовать объективному и обоснованному анализу ПМР и выявлению альтернативных путей его совершенствования.

Преимуществами рефрейминга ПМР организации являются:

- сокращение сроков и повышение альтернативности принятия решений;
- увеличение эффективности руководителей за счет осмысления происходящих вокруг процессов путем осознанной или интуитивной смены фреймов;
- содействие созданию благоприятной творческой среды, установлению нового типа поведения вокруг содержания какой-

либо проблемы, преодолению сопротивления сотрудников внедрению изменений, повышению эффективности взаимодействия и взаимопонимания между участниками ПМР, совершенствованию организационной культуры;

- эффективное распределение ресурсов, систематизация информации, накопление знаний, усиление контроля за деятельностью, создание стимулов для коллективной работы по снижению степени риска, предоставление гарантии прав на риск внутри организации;
- повышение результативности деятельности организации, сбалансированности рисков, обеспечение безопасности, своевременной адаптации к постоянно изменяющимся условиям среды и конкурентоспособности за счет учета наиболее полного множества факторов, влияющих на ПМР; увеличение возможности более быстрой корректировки неравновесия, придание максимальной устойчивости всем видам деятельности организации.

Рассматриваемый подход достаточно многоаспектен, и естественно, что в одной

статье нельзя осветить все вопросы, связанные с рефреймингом ПМР, его спецификой, преимуществами, значением, ролью, которую он, особенно в современных условиях, играет в жизни руководителей и организаций.

Дальнейшего рассмотрения заслуживают проблемы реализации, мониторинга, совершенствования рефрейминга, проблемы разработки методов оценки социально-экономической эффективности рефрейминга, соотношения его с другими методологическими подходами к ПМР. Существует необходимость исследования влияния рефрейминга ПМР на реализацию интересов всех заинтересованных сторон. Специального исследования ждут вопросы разработки рекомендаций по использованию элементов рефрейминга для мотивации сотрудников и стимулирования их деятельности и пр.

Эти вопросы требуют дальнейшего глубокого изучения. Наши исследования в какой-то мере способствуют расширению и углублению многофреймового анализа, создают предпосылки для развития теории рефрейминга, целостного представления о процессе менеджмента риска организации.

**Таблица 1**  
**Основные подходы к риск-менеджменту**

**Table 1**  
**Basic approaches to risk management**

Период	Подход	Основные постулаты
1930-е гг. – настоящее время	Поведенческий	Исследование поведения работников и межличностных отношений в ситуации риска. Правильная мотивация и учет интересов всех заинтересованных лиц. Отношение к работникам предприятия как к активным человеческим ресурсам, способным нести ответственность за риск
1950-е гг. – настоящее время	Ситуационный	Правильная интерпретация ситуации. Увязка конкретных методов и приемов управления рисками с конкретными ситуациями. Предвидение вероятных положительных и отрицательных последствий используемых методов управления рисками в определенной ситуации
1960-е гг. – настоящее время	Процессный	Выделение элементов процесса управления рисками (операций или функций). Каждая операция в свою очередь является тоже процессом. Взаимосвязь между отдельными управленческими функциями или операциями, их протяженность во времени и пространстве
1970–1995 гг.	Формирование самостоятельной области риск-менеджмента	Анализ рисков. Строжайший учет и контроль рисков. Оптимизация рисков
1990–1997 гг.	Функциональный	Выделение функций анализа, оценки, управления рисками. Осуществление планирования, организации, стимулирования, координации, контроля рисковей деятельности. Разработка универсальных процедур для принятия рисковей решений и предотвращения катастрофических ущербов
1992 г. – настоящее время	Системный	Выделение составляющих системы риск-менеджмента. Определение их взаимосвязей. Определение факторов, влияющих на функционирование риск-менеджмента в целом и на его элементы
1997 г. – настоящее время	Системно-синергетический	Рассмотрение риск-менеджмента как открытой развивающейся системы. Использование принципов синергетики к исследованию риск-менеджмента. Исследование процессов самоорганизации в риск-менеджменте
1980-е гг. – настоящее время	Рефрейминговый	Использование технологии рефрейминга и многофреймового мышления. Поиск достижений вместо ошибок. Выход за пределы узких и механистических способов понимания организаций

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 2**

**Подходы к определению и основные компоненты (этапы) процесса менеджмента риска организации**

**Table 2**

**Approaches to the definition and major components (stages) of risk management process of the entity**

<b>Автор, источник</b>	<b>Определение</b>	<b>Компоненты (этапы)</b>
1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 46–47	Процесс воздействия субъекта на объект управления. Система мер, направленных на рациональное сочетание всех элементов риск-менеджмента в единой <i>технологии</i> процесса управления риском	Определение целей рискованных вложений капитала и риска. Получение информации о хозяйственной ситуации и ее анализ. Выявление степени риска. Определение вероятности наступления события. Разработка и анализ вариантов сопоставления прибыли и риска по вложениям капитала. Выбор стратегии управления риском. Выбор приемов снижения степени риска. Учет психологического восприятия рискованных решений. Разработка программы действия по снижению риска. Организация выполнения намеченной программы. Контроль выполнения намеченной программы. Анализ и оценка рискованного решения
2. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент. М.: Дашков и К, 2006. С. 74–77	Процесс, включающий в себя непрерывную серию взаимосвязанных управленческих <i>действий</i> , то есть функций	Мониторинг рисков во внешней и внутренней среде, планирование, организация, мотивация, регулирование, учет, контроль, оценка эффективности управления рисками, принятие управленческих решений, управление внешними и внутренними рисками
3. Хохлов Н.В. Управление риском. М.: ЮНИТИ, 2001. С. 16–17	Многоступенчатый <i>процесс</i> , который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий	Анализ риска (выявление, оценка). Выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности. Принятие решения. Непосредственное воздействие на риск. Контроль и корректировка результатов процесса управления
4. Тактаров Г.А., Григорьева Е.М. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 85–88	Процесс выработки и осуществления <i>решений</i> , которые минимизируют широкий спектр влияний случайных или злонамеренных событий, в конечном счете наносящих существенный материальный ущерб фирме	Выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска. Анализ выявленных факторов. Оценка конкретного вида риска. Определение допустимого уровня риска. Анализ отдельных операций по выбранному уровню риска. Разработка мероприятий по снижению риска. Реализация мероприятий и оценка результатов
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2007. С. 533	Система принципов и методов разработки и реализации рискованных <i>решений</i> , обеспечивающих всестороннюю оценку различных видов рисков и нейтрализацию их возможных негативных последствий	Формирование информационной базы управления рисками. Идентификация рисков. Оценка уровня финансовых рисков. Оценка возможностей снижения исходного уровня рисков. Установление системы критериев принятия рискованных решений. Принятие рискованных решений. Выбор и реализация методов нейтрализации возможных негативных последствий рисков. Мониторинг и контроль рисков

<p>6. ISO Guide 73:200 "Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards". ГОСТ Р 51897-2011 / Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения». ISO 31000:2009 "Risk Management – Principles and Guidelines". ГОСТ Р ИСО 31000-2010 / ИСО 31000:2009 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»</p>	<p>Взаимосвязанные <i>действия</i> по обмену информацией, консультациям, установлению целей, области применения, идентификации, исследованию, оценке, обработке, мониторингу и анализу риска, выполняемые в соответствии с политикой, процедурами и методами менеджмента организации</p>	<p>Обмен информацией и консультирование. Определение ситуации: установление внешней ситуации, установление внутренней ситуации, установление ситуации процесса менеджмента риска, определение критериев риска. Оценка риска: идентификация риска, анализ риска, оценивание риска. Воздействие на риск: выбор вариантов воздействия на риск, подготовка и реализация планов воздействия на риск. Мониторинг и пересмотр. Регистрация процесса менеджмента риска</p>
<p>7. RMS FERMA (Federation of European Risk Management Association)</p>	<p>Интегрированный <i>набор методов и технологий</i> управления рисками, необходимый для использования на различных этапах бизнес-процессов. Процесс, следуя которому, организация системно анализирует риски каждого вида деятельности для максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом</p>	<p>Внутренние и внешние факторы. Оценка рисков: анализ рисков (идентификация, описание, измерение, методы и технологии анализа рисков, карта рисков), качественная (количественная) оценка рисков. Мероприятия по управлению рисками. Мониторинг. Отчет о рисках и информационные потоки: внутренний отчет, внешний отчет</p>
<p>8. ERM COSO (Enterprise Risk Management – Integrated Framework – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)</p>	<p><i>Процесс</i>, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации</p>	<p>Внутренняя среда. Постановка целей. Определение событий. Оценка рисков. Реагирование на риск. Средства контроля. Информация и коммуникации. Мониторинг</p>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 3**  
**Основные этапы процесса менеджмента риска организации**

**Table 3**  
**Basic stages of risk management process of the entity**

<b>Этап</b>	<b>Содержание</b>
1. Определение и прогнозирование ситуации (establishing the context) – определение внешних и внутренних факторов, принимаемых во внимание в риск-менеджменте и установлении сферы применения и критериев риска, необходимых для разработки политики менеджмента рисков	<p>Уточнение миссии, целей, общей стратегии, системы ценностей, философии организации.</p> <p>Анализ, оценка и прогноз внешней и внутренней среды организации.</p> <p>Выявление внутренних и внешних событий, оказывающих влияние на организацию. Анализ ее слабых и сильных сторон.</p> <p>Определение потенциальных возможностей организации (капитал, время, культура, люди, процессы, системы, технологии, стандарты, стиль управления, взаимосвязи).</p> <p>Формулирование ограничений (ресурсных, этических, временных, конкурентных, устойчивости, самостоятельности) и требований.</p> <p>Учет интересов (потребностей) внутренних и внешних заинтересованных сторон.</p> <p>Учет психологического восприятия всех заинтересованных сторон рисков, рискованных решений, рискованных альтернатив.</p> <p>Уточнение системы необходимых навыков, идентификация потребности и масштабов обучения, ресурсов, требуемых для обучения и переподготовки сотрудников.</p> <p>Разработка рискованной стратегии, политики, процедур, правил, бюджетов.</p> <p>Уточнение целей, задач, принципов, критериев, философии управления рисками. Определение критериев риска.</p> <p>Установление полномочий, обязательств и ответственности по менеджменту рисками.</p> <p>Формирование информационно-аналитической базы менеджмента риска. Разработка требуемых форм отчетности и предоставление собранной информации в специальных формах отчетности для проведения оценки и воздействия на риски</p>
2. Оценка риска (risk assessment) – общий процесс идентификации, анализа и оценивания рисков	<p>Определение методологии оценки рисков.</p> <p>Выбор методов выявления рисков и их реализация.</p> <p>Выбор и применение методов анализа рисков.</p> <p>Выбор методов измерения (оценивания) рисков и их реализация.</p> <p>Оценка отдельных рисков и совокупного риска организации</p>
3. Реагирование на риск (risk treatment) – процесс модификации (изменения) рисков	<p>Разработка программы управления рисками, планов, мероприятий воздействия на риски и их реализация.</p> <p>Выявление, выбор наиболее подходящих методов реагирования на риск и их реализация</p>
4. Комплексная оценка процесса менеджмента риска (risk management process assessment) – процесс оценки процесса менеджмента рисков	<p>Определение способа оценки процесса менеджмента риска.</p> <p>Оценка ПМР в целом и оценка его отдельных элементов.</p> <p>Оценка факторов, влияющих на эффективность ПМР.</p> <p>Сравнительный анализ показателей с нормативными, среднеотраслевыми, с теми же показателями в прошлом, по плану и у конкурентов.</p> <p>Оценка результативности разработки и реализации процесса менеджмента риска</p>
5. Корректировка (пересмотр) процесса менеджмента риска (review) – деятельность, предпринимаемая для определения пригодности, адекватности и результативности ПМР и его компонентов для достижения установленных целей	<p>Принятие решений упреждающего и профилактического характера о сохранении существующих компонентов ПМР или об их изменении.</p> <p>Разработка и принятие плана мероприятий по модификации, повышению эффективности ПМР, совершенствованию системы управления рисками и организации в целом.</p> <p>Корректировка ПМР, стратегии менеджмента риска и способов ее реализации.</p> <p>Постоянная адаптация ПМР, системы управления рисками и организации к изменяющимся условиям</p>

<p>6. Мониторинг и контроль (monitoring and control) – непрерывное наблюдение, проверка, надзор и определение состояния, проводимые для идентификации изменений требуемого или ожидаемого уровня</p>	<p>Мониторинг рисков.  Мониторинг и контроль всех аспектов разработки и функционирования процесса менеджмента риска.  Мониторинг, контроль за ходом реализации мероприятий, корректировки (отклонение, поддержание или обновление) компонентов ПМР.  Выбор и использование надлежащих методов контроля результатов реализации ПМР, программы мероприятий по управлению рисками.  Оперативная диагностика, своевременно сигнализирующая о негативных тенденциях изменений в деятельности организации.  Выявление внутренних и внешних изменений (отклонений), проблемных мест ПМР и организации в целом.  Прогнозирование ожидаемых тенденций развития ПМР и организации.  Документирование результатов мониторинга и контроля</p>
<p>7. Обмен информацией (communication) – непрерывный итерационный процесс, который организация осуществляет для обеспечения, совместного использования, распространения или получения информации и ведения диалога, касающегося менеджмента риска, с заинтересованными сторонами</p>	<p>Непрерывное, эффективное, своевременное формирование, фиксация, обработка, детализация, передача, обмен необходимой, существенной, достоверной, понятной информации внутри и за пределами организации с учетом аспектов конфиденциальности.  Гармонизация интересов внутренних и внешних заинтересованных сторон на основе проведения консультаций.  Своевременное оповещение обо всех изменениях в программе управления рисками.  Осуществляется на всех этапах процесса менеджмента риска</p>

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 4**  
**Основные характеристики фреймов**

**Table 4**  
**Principal characteristics of frames**

Характеристики	Фрейм			
	структурный	кадровый	политический	символический
Метафора	Фабрика или машина	Семья	Джунгли	Карнавал, храм или театр
Организационная этика	Совершенство	Забота	Справедливость	Вера
Центральные понятия	Правила, роли, цели, стратегии, технологии, среда	Потребности, навыки, взаимоотношения	Власть, конфликт, конкуренция, организационная политика	Культура, метафора, смысл, ритуал, церемония, истории, герои
Преимущества	Рациональная последовательность для выработки правильного решения; просмотр ролей и обязанностей в соответствии с задачами и окружающей средой; поддержание движения организации в нужном направлении	Открытый процесс для выработки приверженности; сохранение баланса между человеческими потребностями и официальными ролями; поддержание вовлеченности людей и открытости общения	Арена для обнародования конфликта и перегруппировка власти; предоставление возможности людям и группам заявить о своих интересах	Ориентация на фундаментальные вопросы смысла и веры; выработка символов и общих ценностей; возможность для единения людей во имя общих целей
Риски	Игнорирование всего, что находится за пределами рациональных задач, процедур, стратегий и организационных схем; переоценка силы власти и недооценка власти влияния; заикленность на вопросах структуры и рациональности, ведущая к иррациональному пренебрежению человеческими, политическими, культурными переменными	Романтический взгляд на человеческую природу; чрезмерный оптимизм относительно объединения индивидуальных и организационных потребностей; пренебрежение структурой и реальностью с конфликтами и дефицитом распределяемых ресурсов	Цинизм, подогревающий конфликты и недоверие; принуждение или манипулирование другими ради победы; пренебрежение возможностью переговоров и сотрудничества	Манипуляция доверчивыми сотрудниками
Основные проблемы управления	Настроить структуру на задачу, технологию, среду	Привести в соответствие нужды организации и людей	Выработать повестку и обеспечить базу поддержки	Создать веру, красоту, смысл

Источник: [14]

Source: [14]

**Таблица 5**  
**Рефрейминг этапов процесса менеджмента риска организации**

**Table 5**  
**Reframing of stages of the entity's risk management process**

Этап	Фрейм			
	структурный	кадровый	политический	символический
1. Уточнение миссии, целей, общей стратегии, системы ценностей, философии организации	Выработка целей, задач, стратегии и философии. Поддержание движения организации в правильном направлении. Обеспечение преемственности следующих друг за другом целей организации. Переговоры о пересмотре позиций, информирование о видении	Вовлечение людей по всей организации; приглашение внести вклад. Использование видения, миссии, концепции как средства сплочивания, объединения, мотивации сотрудников	Встречи с ключевыми игроками; использование политической поддержки. Формирование понимания и поддержки среди внешних участников организации, тех, кто заинтересован в ее успехе. Предоставление возможности людям и группам заявить о своих интересах	Создание обнадеживающего видения будущего, опирающегося на историю организации. Определение идеалов, чувства основной цели организации. Объединение индивидуальных идеалов всех участников организации в единый эталон ценностей. Выработка символов и общих ценностей
2. Анализ, оценка и прогноз внешней и внутренней среды организации	Планирование видов, методов, процедур анализа и оценки, их осуществление. Обеспечение информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций	Поддержание вовлеченности людей и открытости общения. Обучение новым навыкам	Создание карты политической территории; выработка программы. Определение уровня притязаний	Формирование, передача впечатления, которое организация хочет произвести на внешний мир
3. Формулирование ограничений и требований	Определение ограничений и требований. Пересмотр ролей и обязанностей в соответствии с задачами и окружающей средой	Сохранение баланса между человеческими потребностями и официальными ролями	Перераспределение власти и формирование новых коалиций	Поддержание образа подотчетности и восприимчивости
4. Учет потребностей заинтересованных сторон	Поддержание организационных целей путем понуждения властей к разрешению конфликта интересов	Развитие взаимоотношений путем привлечения людей к борьбе с конфликтом интересов. Психологическая поддержка	Создание арены для обнародования конфликта. Развитие власти путем заключения сделок, принуждения или манипуляции другими ради своих интересов и преимуществ	Выработка общих ценностей и использование конфликта интересов для обсуждения смысла

5. Разработка рисковой стратегии	<p>Выявление стратегий. Преобразование базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегические альтернативы. Применение формальных моделей и методов для анализа альтернатив и выбора наилучшего варианта. Выработка правильного решения. Разработка политики, проектов, планов, необходимых для реализации стратегии. Создание, устранение или изменение структур, правил и процедур для реализации стратегии. Установление конкретных ролей</p>	<p>Проведение собраний для продвижения участия, для сообщения направления и получения откликов. Участие в заседаниях по обсуждению стратегии. Открытый процесс для выработки приверженности</p>	<p>Получение возможности обрести или применить власть. Создание арен, на которых могут обсуждаться спорные вопросы, заключение альянсов, смягчение сопротивления</p>	<p>Проведение ритуала для напоминания об ответственности, создания символов, обсуждения смыслов. Проведение ритуала для подтверждения ценностей и создания возможностей для укрепления связей. Видимое участие лидеров. Обсуждение нового социального порядка</p>
5. Оценка рисков	<p>Применение методик и методов оценки. Систематизация информации, накопление знаний</p>	<p>Обучение навыкам оценки</p>	<p>Определение уровня притязаний</p>	<p>Повод сыграть роль в общем ритуале</p>
7. Реагирование на риск	<p>Разработка программы управления рисками, планов, мероприятий воздействия на риски. Выбор и реализация методов реагирования на риск. Работа по плану. Развитие стратегии коммуникации, координации и мотивации. Ведение переговоров, распределение ресурсов</p>	<p>Сплочение сотрудников. Обучение, предоставление ресурсов, участие и поддержка. Рост и самореализация. Заседания по обсуждению стратегических и текущих вопросов для вовлечения, для разделения чувств</p>	<p>Применение власти для обеспечения процесса реагирования на риск. Принуждение, манипуляция и обольщение. Обеспечение соревновательных возможностей</p>	<p>Единение людей во имя общих целей. Создание символов. Празднование и распространение информации об успехах</p>

8. Комплексная оценка процесса менеджмента риска	Выбор подхода и методов оценки ПМР и их реализация. Распределение вознаграждений и наказаний. Рациональное построение аналитической работы	Обратная связь, помогающая людям расти и совершенствоваться	Применение власти для распределения вознаграждений и порицаний	Формирование базовых взглядов и ценностей организации, служащих основой для создания системы мотивации
9. Корректировка процесса менеджмента риска	Разработка плана корректирующих мероприятий и его реализация. Переговоры о пересмотре официальных моделей и стандартов. Приведение структуры и системы в соответствие с модифицированным ПМР	Создание команды для корректировки стратегии, широкое вовлечение людей в развитие процесса. Поддержание вовлеченности и разделения чувств	Применение власти для смягчения сопротивления. Использование политической поддержки	Поводы для празднования и трансформации культуры
10. Мониторинг и контроль	Систематический мониторинг и контроль результатов. Документирование результатов мониторинга и контроля	Наделение людей полномочиями	Включение в команду контролеров заслуживающих доверия людей	Оплакивание прошлого, прославление будущего
11. Обмен информацией	Передача распоряжений и информации	Обмен информацией, потребностями и чувствами	Влияние или манипуляция людьми	Рассказывание историй

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 1**  
**Процесс менеджмента риска в организации**

**Figure 1**  
**Risk management process in the entity**

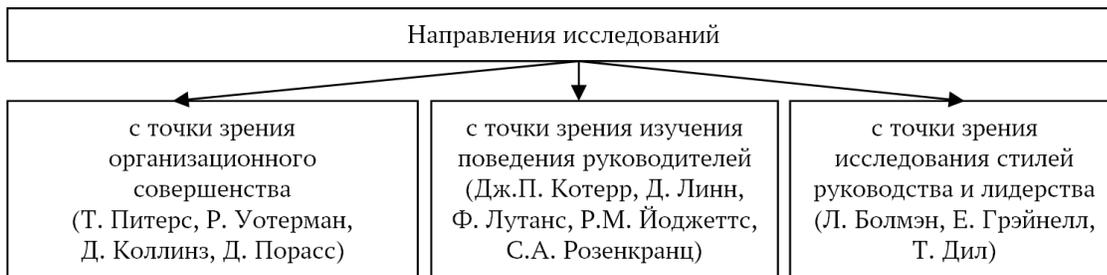


Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 2**  
**Направления исследований рефрейминга организации**

**Figure 2**  
**Conceptions of entity's risk management process**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

## Список литературы

1. *Боровкова В.А.* Управление рисками в торговле: монография. СПб.: Питер, 2004. 288 с.
2. *Боровкова В.А.* Риск-менеджмент: монография. СПб.: ТЭИ, 2011. 141 с.
3. *Мокин В.Н., Боровкова В.А.* Методы управления рисками в торговых предприятиях: монография. СПб.: ЭЛМОР, 2005. 115 с.
4. *Боровкова В.А.* Эволюция методологических подходов к риск-менеджменту // Проблемы деятельности хозяйствующих субъектов современной России: межвузовский сборник. СПб.: Герда, 2005. С. 136–140.
5. *Губкина Н.А.* Теории организационных изменений и инновационная модель преобразования бизнеса // Научные записки НГУЭУ. 2009. № 1. URL: <https://nsuem.ru/scientific-activities/publishing-nsuem/science-note/materials/archive/num.php?y=2009&n=1#>
6. *Грядов С.И.* Риск и выбор стратегии в предпринимательстве. М: МСХА, 1994. 46 с.
7. *Альгин А.П.* Рискология и синергетика в системе управления. Петрозаводск: ПетрГУ, 2004. 184 с.
8. *Боровкова В.А., Боровкова В.А.* Рефрейминг как фактор повышения эффективности деятельности организации // Национальная ассоциация ученых. 2015. № 3. С. 46–48.
9. *Бендлер Р., Гриндер Дж.* Рефрейминг: ориентация личности с помощью речевых стратегий. Воронеж: МОДЭК, 1995. 256 с.
10. *Болмэн Л., Дил Т.* Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М.: Альпина Паблишер, 2012. 625 с.
11. *Гладуэлл М.* Сила мгновенных решений: Интуиция как навык. М.: Альпина Паблишер, 2015. 352 с.
12. *Dunford R.W., Palmer I.C.* Claims About Frames: Practitioners' Assessment of the Unity of Reframing. *Journal of Management Education*, 1995, vol. 19, iss. 1, pp. 96–105. URL: <https://doi.org/10.1177/105256299501900109>
13. *Gallos J.V., Ramsey J.* Teaching Diversity: Listening to the Soul, Speaking from the Heart. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers, 1996.
14. *Bolman L.G., Deal T.E.* Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit. San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

## Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## REFRAMING THE RISK MANAGEMENT PROCESS OF ENTITIES

Viktoriya A. BOROVKOVA<sup>a\*</sup>, Valeriya A. BOROVKOVA<sup>b</sup>

<sup>a</sup> St. Petersburg, Russian Federation  
vaborovkova@mail.ru  
ORCID: not available

<sup>b</sup> Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russian Federation  
borovkova\_valeri@mail.ru  
ORCID: not available

\* Corresponding author

### Article history:

Received 29 May 2018  
Received in revised form  
8 June 2018  
Accepted 19 June 2018  
Available online  
29 August 2018

**JEL classification:** G32, M11,  
M14, O16, Z13

**Keywords:** risk, management,  
frame, reframing, entity

### Abstract

**Importance** Enterprise risk management is an essential process. It is integrated in overall management, strategy, policy, planning, report generation, system of values and organizational culture. Efficient arrangement of risk management is a critical problem of economic science and practice, which can be solved through a reframing approach.

**Objectives** The article aims to review methodological and practical aspects of risk management process efficient functioning, develop reframing approach and a model of reframing the risk management process.

**Methods** The study employs general scientific methods, like observation, comparison, consistency, analysis, synthesis, as well as logical approach and modeling.

**Results** The paper offers our own interpretation of entity's risk management process, defines its stages, presents specifics of reframing approach to risk management and a model of reframing. It also provides an analysis of the nature, advantages and risks of frames.

**Conclusions** If implemented, the proposed reframing approach and the model will enable to increase the efficiency of entity's risk management process, its risk management system, and the entire entity.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

**Please cite this article as:** Borovkova V.A., Borovkova V.A. Reframing the Risk Management Process of Entities. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 8, pp. 1428–1448. <https://doi.org/10.24891/ea.17.8.1428>

## References

1. Borovkova V.A. *Upravlenie riskami v trgovle: monografiya* [Risk management in trade: a monograph]. St. Petersburg, Piter Publ., 2004, 288 p.
2. Borovkova V.A. *Risk-menedzhment: monografiya* [Risk Management: a monograph]. St. Petersburg, TEI Publ., 2011, 141 p.
3. Mokin V.N., Borovkova V.A. *Metody upravleniya riskami v torgovykh predpriyatiyakh* [Methods of risk management in trading enterprises]. St. Petersburg, ELMOR Publ., 2005, 115 p.
4. Borovkova V.A. *Evolyutsiya metodologicheskikh podkhodov k risk-menedzhmentu. V kn.: Problemy deyatel'nosti khozyaistvuyushchikh sub"ektov sovremennoi Rossii: mezhdvuzovskii sbornik* [Evolution of methodological approaches to risk management. In: Problems of activity of economic entities in modern Russia]. St. Petersburg, Gerda Publ., 2005, pp. 136–140.

5. Gubkina N.A. [Theories of organizational change and innovative business transformation model]. *Nauchnye zapiski NGUEU*, 2009, no. 1. (In Russ.) URL: <https://nsuem.ru/scientific-activities/publishing-nsuem/science-note/materials/archive/num.php?y=2009&n=1#>
6. Gryadov S.I. *Risk i vybor strategii v predprinimatel'stve* [Risk and choosing a strategy in business]. Moscow, Moscow Timiryazev Agricultural Academy Publ., 1994, 46 p.
7. Al'gin A.P. *Riskologiya i sinergetika v sisteme upravleniya* [Riskology and synergetics in the management system]. Petrozavodsk, PetrSU Publ., 2004, 184 p.
8. Borovkova V.A., Borovkova V.A. [Reframing as a Factor of Raise Efficacy of Organization]. *Natsional'naya assotsiatsiya uchenykh*, 2015, no. 3, pp. 46–48. (In Russ.)
9. Bandler R., Grinder J. *Refreiming: orientatsiya lichnosti s pomoshch'yu rechevykh strategii* [Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning]. Voronezh, MODEK Publ., 1995, 256 p.
10. Bolman L., Deal T. *Refreiming organizatsii: Kompaniya kak fabrika, sem'ya, dzhungli i khram* [Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership]. Moscow, Al'pina Pablisher Publ., 2012, 625 p.
11. Gladwell M. *Sila mgnovennykh reshenii: Intuitsiya kak navyk* [Blink: The Power of Thinking Without Thinking]. Moscow, Al'pina Pablisher Publ., 2015, 352 p.
12. Dunford R.W., Palmer I.C. Claims About Frames: Practitioners' Assessment of the Unity of Reframing. *Journal of Management Education*, 1995, vol. 19, iss. 1, pp. 96–105. URL: <https://doi.org/10.1177/105256299501900109>
13. Gallos J.V., Ramsey J. *Teaching Diversity: Listening to the Soul, Speaking from the Heart*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers, 1996.
14. Bolman L.G., Deal T.E. *Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*. San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.