

Научная статья

Original article

УДК 334.021

doi: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_6\_350

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ  
VUCA-МИРА  
RISK MANAGEMENT METHODS IN MODERN CONDITIONS OF THE  
VUCA WORLD**



**Шакирова Динара Марселевна**, доцент кафедры менеджмент, кандидат социологических наук, Казанский государственный энергетический университет, г.Казань, E-mail: dinara.mm@yandex.ru

**Репина Эльвина Юрьевна**, Казанский государственный энергетический университет, г.Казань, E-mail: elvina0711@mail.ru

**Хазишин Алмаз Айдарович**, Казанский государственный энергетический университет, г.Казань, E-mail: almaz.hazishin@mail.ru

**Срурова Аделия Табрисовна**, Казанский государственный энергетический университет, г.Казань, E-mail: adelija2002@mail.ru

**Акбатырова Надежда Александровна**, Казанский государственный энергетический университет, г.Казань, E-mail: nakbatyrova03@mail.ru

**Shakirova Dinara Marselevna**, Associate Professor, Department of Management, Candidate of Sociological Sciences, Kazan State Power Engineering University, Kazan

**Repina Elvina**, Kazan State Power Engineering University, Kazan

**Khazishin A.A.**, Kazan State Power Engineering University, Kazan

**Srurova A.T.**, Kazan State Power Engineering University, Kazan

**Akbatyrova N.A.**, Kazan State Power Engineering University, Kazan

**Аннотация.** Скорость роста изменчивости современного мира, его неопределенности и сложности требуют от компаний своевременного реагирования и принятия управленческих решений по стратегическим изменениям внутри компаний. В данной статье раскрыта специфика управления компаниями в VUCA-мире и представлены модели решений, направленные на преодоление кризисных ситуаций и нивелирование их последствий. Кроме этого, в статье приведена зависимость факторов, влияющих на приспособленность к изменчивому VUCA-миру от качества управления персоналом, квалификации сотрудников, их уровня доверия к руководству и атмосферы внутри компании.

**Abstract.** The growth rate of the variability of the modern world, its uncertainty and complexity require companies to respond in a timely manner and make management decisions on strategic changes within companies. This article reveals the specifics of company management in the VUCA world and presents decision models aimed at overcoming crisis situations and leveling their consequences. In addition, the article shows the dependence of factors affecting competitiveness and adaptability to the changing VUCA world on the quality of personnel management, employee qualifications, their level of trust in management and the atmosphere within the company.

**Ключевые слова:** менеджмент, кризис, концепция VUCA, аналитика, прогнозирование, бизнес-модель, модели управления

**Key words:** management, crisis, VUCA concept, analytics, forecasting, business model, management models

Своему появлению концепция VUCA-мира обязана настроениям стран периода «холодной войны». Основоположителем данного понятия является полковник армии Соединенных штатов Америки Стефан Гаррос, к тому же являющийся PhD поведенческих наук, задачей которого была решить проблему эффективности предпринимаемых действий в быстро меняющейся военной обстановке. Ст.Гарросом в 1987 была представлена

новая на тот период концепция VUCA, подходящая реалиям происходящих и возможных событий в мире.

Концепция VUCA-мира придумана в разрез привычному до этого устоявшемуся, несложному и прогнозируемому периоду времени, который завершился с интенсивным технологическим прорывом и резким увеличением объемов информационной базы. Предшествующим VUCA-миру принято считать SPOD-мир (рис.1) [1].



Рис. 1. Схема концепции SPOD –мира

Основными принципами концепции VUCA конца 80ых годов прошлого века являются:

- **Изменчивость** военных событий – связана со скоростью изменения дислокации армии, когда фиксировать общую картину военных событий стало чрезвычайно сложно из-за появления и распространения новых машин: атомных-субмарин, ядерного оружия, реактивных самолетов и ракет.

- **Неопределенность** – это недостатки в прогнозировании, когда имеют место быть факторы влияния внешних сил, меняющих ход событий и расстановку сил на арене.

· **Сложность**, зависящая от увеличения действующих лиц и объектов под управлением (боевые единицы армии, техники, средств, инструментов и т.д., требующих своевременного и эффективного управления).

· **Неоднозначность**, который включает в себя неверно отданные приказы, человеческий фактор, получение искаженной или ложной информации [2].



Рис. 2. Схема концепции VUCA-мира

В начале XXI века концепция VUCA-мира, взявшее свое начало в военное время, получила популярность в управлении компаниями и в бизнесе. Наиболее актуальной концепция стала для технологической сферы и масс-маркета. Постоянное изменение мира, его глобализация, появление гигантских корпораций в ИТ-индустрии, нестабильность в финансово-экономической и политической среде, вызванные участвовавшими мировыми кризисами – все это подпадает под изменчивость, неопределенность, сложность и неоднозначность VUCA-мира.

Концепция VUCA является частью четвертой промышленной революции, ведь в целях выживания, компаниям необходимо двигаться быстрыми и динамичными шагами, приспособившись к изменчивости современного мира [3].

Основными функциями управления рисками в современном мире являются прогнозирование всевозможных сценариев развития событий, идентификация и оценка вероятных отрицательных результатов, попытки избежать кризисных ситуаций или нивелирования их последствий. Но, события двадцати последних лет, когда весь мир сталкивался с общими проблемами: финансовые кризисы 2008, 2014 и 2022 годов, эпидемии в странах и мировая пандемия COVID-19, последствия ограничений в нефтегазовой отрасли, вызванные ограничительными мерами ОПЕК+, климатические катаклизмы – всё это характеризуется крайне высоким уровнем неопределенности. Какие именно риски возможны в будущем, и на каких из них необходимо фокусировать свое внимание – эти вопросы наиболее острыми являются как на уровне стран, так и на уровне компаний [4].

В условиях кризиса, не имеющего прецедентов, в VUCA-мире устоявшиеся экономические и поведенческие паттерны моделей управления организациями в мгновение теряют свою актуальность. Это обусловлено тем, что компании, не способные приспособиться к изменениям, не могут оставаться на плаву, опираясь на модели менеджмента или финансово-экономические взаимоотношения вчерашнего дня. Необходимо применение модельного риска, требующего изменения или полного перестроения устоявшихся моделей [5-6].

Изменчивость внешнеэкономических факторов VUCA-мира, влияющих на стабильность управления компанией, весьма трудно поддается прогнозированию. Возникающие внешние факторы кризиса непосредственно связаны с развитием макроэкономических изменений в мировой экономической сфере.

Безусловно, рассматривая конкретные компании и те или иные кризисы, можно выявить и другие специфические факторы их появления. Но все причины довольно тесно связаны между собой и, взаимно дополняя друг друга, они образуют общий комплекс причинно-следственных связей.

Компании, которые подвергаются наибольшему воздействию кризиса и сталкиваются с экономическими проблемами, чаще всего являются неспособными поддерживать финансовый уровень на доходном уровне, что вынуждает к сокращению издержек – первоочередной мере, обеспечивающей жизнеспособность [7].

Сопутствующими проблемами кризиса становятся: отсутствие возможности предоставления должного уровня заработной платы, удовлетворяющей потребности сотрудников; увольнение и текучка квалифицированных кадров; появление социальных и психологических проблем внутри компаний.

Своевременная реакция, невозможность заурядных разрешений и грамотный подход к управлению сотрудниками являются одним из главных факторов успеха бизнеса в сложной действительности. Менеджмент в VUCA-мире подразумевает управление даже при отсутствии всего объема информационных данных.

В целях выживания и выхода победителем в кризисных ситуациях в VUCA-мире, компаниям необходимо акцентировать внимание на имеющихся, актуальных ресурсах. Необходимо обеспечить поступление актуальных данных, когда руководитель компании в команде с менеджерами и маркетологами имеет представление не только о потребностях своей целевой аудитории потребителей на сегодняшний день, но может прогнозировать варианты развития событий на будущее [8].

Существенным риском современных компаний является технологический риск. В связи с пандемией COVID-19 условия труда и управления персоналом многих компаний резко изменились, когда они были вынуждены перейти в онлайн. В начале 2020 года нагрузка на ИТ-сферу компаний колоссально выросла из-за необходимости поддерживать постоянную работу сервисов и услуг, которые перешли в онлайн. Резкий рост спроса на оборудование, требуемого для переустройства традиционных

подходов ведения бизнеса, привело к дефициту на рынке и тому, что некоторым компаниям пришлось прекратить свою деятельность [9].

Появившийся риск VUCA-мира, вызванный переходом компаний и их сотрудников на удаленную работу, стали причиной изменений в устоявшихся бизнес-процессах и подтолкнули к появлению новых процедур. Изменения процессов и отличные от принятых условия труда приводят к операционным рискам: повышается риск «человеческого фактора» (возможность принятия человеком ошибочных или алогичных решений вследствие сказывающегося стресса, усталости, невнимательности и прочее) или возникновения сбоя в процессе.

Также переход на удаленное управление компанией отягощается риском кибербезопасности и репутационным рискам. В связи с этим все бизнес-процессы необходимо проанализировать и провести усиление безопасности для уменьшения возникновения операционного риска.

Однако не стоит предполагать, что кризисные ситуации не способствуют развитию. Компании, способные противостоять изменчивости внешних факторов, в большинстве своем не только удерживаются на плаву, но и приобретают новые технологические решения в управлении. В VUCA-мире менеджерам и руководителям необходимо в любой момент быть готовым покинуть привычную зону комфорта. Необходимо понимать, что кризис – это не только проблемы для компании, но и возможности.

В VUCA-мире компаниям помогают выжить лидерские и управленческие качества руководителей и менеджеров компаний. Концепция VUCA предполагает, что лидерские качества – качества человека. Некоторые качества управленцев, к примеру, как парадоксальное мышление, помогают преуспеть в кризисные времена и эффективно управлять рисками. VUCA-мир способствует рождению тактического мышления у грамотных руководителей, способных к гибким изменениям. Контроль обстановки и ее анализ благоприятно сказываются при ожидании разрушения устоявшегося хода вещей.

При всем при этом, руководитель и менеджер любой компании в VUCA-мире, должен акцентировать свое внимание на следующих факторах:

1. Values (Ценности). Нынешние реалии заставляют менеджеров все чаще справляться с задачами, осуществление которых требует принятия быстрых и ясных решений, ограниченных по времени. Часто, такие решения подразумевают, что участникам их осуществления необходимо перестроить привычный ход действий. Нередко это приводит к сопротивлению со стороны сотрудников. Это вызвано тем, что, к сожалению, менеджеры не всегда способны проследить за предлагаемыми изменениями, ведь за ними скрывается угроза негативного воздействия частных границ убеждений сотрудников и их личностных ценностей, которые, в целом, и создают культуру в коллективе, скрепляют жизнь сообществ коллег и сотрудников.

Во избежание трудностей и неясностей менеджеру необходимо учитывать все точки зрения. На этом строятся принципы взаимного уважения внутри компании, когда учитывается ценность каждого сотрудника и тот вклад, который он вносит в общее дело для достижения общей цели.

Преимущество ценностного (Values) фактора возникает в условиях изменения организационной идентичности – в этой ситуации корпоративные ценности играют интегрирующую функцию (в том числе среди управленческой команды компании). Налицо стремление менеджмента повысить управляемость организации и ее конкурентный потенциал. Как правило, организация в этот момент становится очень восприимчивой к сигналам из внешней и внутренней среды: ищет передовые практики, в основном международные, а также стремится усилить согласованность изнутри — сканируются конкурентная среда и лучшие практики и одновременно анализируется обратная связь дочерних бизнесов [10].

2. Understanding (Понимание SCARF и управление стрессом). Во времена изменчивости и неоднозначности, типичных для современного мира, немаловажную значимость имеет умение менеджеров разбираться в физиологических аспектах мотивации. Они необходимы, для дальнейшего



учета специфичности проявления характера сотрудников в стрессовых условиях, вызванных предельными нагрузками. Этот риск также актуален, с учетом того, что статистика психических заболеваний в наше время во всем мире выросла. По данным отделения лечения пограничных расстройств и психотерапии Центра имени Бехтерева, только в Санкт-Петербурге число обращений за помощью к психиатрам выросло на 30% в 2020 году по сравнению с предыдущим [16].

Большую известность в наше время возымела модель бизнес-тренера из США Д.Рока SCARF, которая успешно используется многими организациями. Его модель изображает по пять основных мотиваторов и демотиваторов, которые дают возможность менеджерам получить доступ к ключевым социальным рычагам воздействия на поведение сотрудников. К этим рычагам относятся:

Status (Статус) – необходимость для остальных членов компании;

Certainty (Определенность) – уверенность в собственном будущем;

Autonomy (Автономия) – самообладание и право выбирать;

Relatedness (Связанность) – безопасность в коллективе, теплые взаимоотношения с другими сотрудниками;

Fairness (Справедливость) – чувство равенства среди коллег.

Понимание об имеющихся опасных факторах дает возможность выстроить взаимоотношения, которые снижают угрозы, а понимание о рычагах, которые ощущаются как вознаграждение, предоставляет возможность правильно мотивировать сотрудников с помощью нематериальной мотивации, без применения сторонних бонусов.

Преимуществом данного фактора является возможность повышения производительности труда организации путем предоставления систем мотивации сотрудникам в их работе [11].

3. Confidence & Coaching (Уверенность и наставническая поддержка).

В мире постоянных трансформаций и изменений технологий компаниям нужно обеспечить спокойную и уверенную атмосферу, в которой они бы

регулярно овладевали новыми умениями и повышали свое мастерство. Для этого необходимо существования в коллективе лидера, на которого сотрудники могли бы равняться и к которому могли бы обратиться за консультацией при необходимости.

Проведение тренингов и семинаров с ключевыми сотрудниками, в которых руководитель принимает самое активное участие, развивает на примере успех ключевых сотрудников своей организации, тем самым помогая сотрудникам расти в организации, увеличивая положительно настроенных сотрудников, повышает эффективность функционирования организации в целом.

4. Agility (Гибкость и живость). Известно, что активно используемые Agile-методы являются выходцами из ИТ-сферы. В целом смысл agile-подхода заключается в живом общении коллег между собой, причем определение целей, их достижение и анализ конечного результата замыкаются в кратковременные круги, т.н. мини-проекты. Такой режим способствует эффективной и быстрой обратной связи как внутри системы (организации), так и с внешним миром, давая отличную возможность уменьшить затраты и снизить риски.

Agile-подход показывает, насколько важно живое человеческое общение, дает сотруднику ощущение того, что именно он влияет на всё происходящее с ним и вокруг него. Тем самым повышается понимание ясности и последовательности происходящего. Однако для создания действительно качественной связи внутри организации, необходимо использовать и коучинговые технологии, ориентируясь при этом на принципы партнерства, взаимоуважения и распределения ответственности. Таким образом, можно полагать с высокой долей уверенности, что при практическом применении всех вышеперечисленных методов в компании (организации) последует настоящий поток позитивных изменений [12].

Agile уже достаточно давно пользуется популярностью у современных компаний. Гибкость этой методике помогает стать компаниям

более адаптивными, развить творческий подход к организации управления и справляться с трудностями в нестабильные времена. Однако существует важный элемент, который сложно поддается изменениям и не так гибок – это финансы [13].

Актуальность применения перечисленных гибридных факторов помогает найти баланс между современными инструментами и классическим менеджментом для эффективного управления проектами, продуктами и процессами. Обоснование и актуальность данных инструментов можно исследовать на примере их применения крупнейшего отечественного конгломерата Сбербанк. В существующей высокой конкуренции на рынке банковской сферы потребители могут свободно выбирать банки, использовать несколько банковских предложений от разных компаний и применять дополнительные сервисы. Одним из результатов трансформации Сбербанка, как наиболее показательного представителя компании нового типа, стало:

- Повышение мотивации, ответственности и вовлеченности персонала.

Этот результат является наиболее показательным фактором управления в VUCA-мире [14].

Внесение стратегических изменений в организацию должно идти на пользу, в качестве осуществления вспомогательной помощи в части реализации выбранной стратегии, при этом само внедрение изменений не должно являться самоцелью.

Перечисленные факторы направлены на попытки избежать кризисных ситуаций или нивелирования их последствий путем непосредственного взаимодействия руководителей компаний со своими сотрудниками. В отличие от методов, применяемых в SPOD-мире, когда работа выстраивалась на основе управленческих решений прогнозируемого будущего и их видению прогнозируемого будущего, в VUCA-мире необходимо учитывать опыт и видение всех звеньев сотрудников. Тем самым, повышение квалификации, уровня доверия к руководству, атмосферы внутри компании должно быть

направлено на общие цели повышения конкурентоспособности и устранению рисков изменчивого современного мира.

Таким образом, при проведении стратегических изменений, в первую очередь, необходимо грамотно оценить все составляющие окружающей ситуации, которые, так или иначе, влияют на деятельность компании. Исходя из полученных данных, необходимо поэтапно преобразовывать элементы организации, наблюдая и анализируя последствия изменений [15].

#### **Список источников**

1. VUCA world [Электронный ресурс]. - URL: <https://cf3.ppt-online.org/files3/slide/v/vyD1LCW37MTxQt0PcjlwdOY5sJpGFz4nibfkAe/slide-4.jpg> (дата обращения: 04.05.2022).
2. Какой мир пришел на смену VUCA? [Электронный ресурс]. - URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/> (дата обращения: 04.05.2022).
3. SPOD, VUCA, BANI — миры для предпринимателей, бизнесменов и не только. [Электронный ресурс]. - URL: <https://vk.com/@lkonsul-o-vuca-mire-dlya-predprinimatelei-i-biznesmenov> (дата обращения: 04.05.2022).
4. Попова, Е. В. Управление рисками в VUCA - мире / Е. В. Попова // Modern Science. – 2021. – № 1-1. – С. 78-81. – EDN NXFDVR.
5. Ширинкина Е.В. Оценка трендов цифровой трансформации финансовой отрасли // Надежность и качество сложных систем. - 2019. - № 2 (26). - С. 114-120.
6. Ширинкина Е.В. Прогнозирование риска несостоятельности предприятия в условиях неопределенности // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2015. - № 3 (26). – С.231-232.
7. Шубцова Л. В. Государственное антикризисное управление: системный подход/ Приоритеты России 5 (98) – 2011. – 11-18с.
8. Зиниша, О. С. Подходы к бизнес-планированию в VUCA мире / О. С. Зиниша, С. В. Лазариди // Вектор экономики. – 2019. – № 1(31). – С. 73. – EDN VTLVQZ.

9. Ширинкина Е.В. Трехмерная модель риска несостоятельности предприятий // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2015. - № 4 (8). – С. 112-115.
10. Кабалина, В. И. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями / В. И. Кабалина, Л. М. Чеглакова // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11. – № 3. – С. 005-030. – EDN PKDJYE.
11. Как управлять поведением сотрудников с помощью модели социального поведения SCARF (Дэвид Рок) [Электронный ресурс]. - URL: <http://ibcm.biz> (дата обращения: 30.05.2022).
12. Орлов, В. В. Повышение эффективности деятельности предприятий в условиях VUCA world / В. В. Орлов, Е. В. Фроленкова, И. Р. Топунова // Социально-экономические и гуманитарные науки : сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 июня 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 74-76. – DOI 10.37539/SEN291.2020.97.52.005. – EDN GZHMTS.
13. Почему Agile-управление финансами лучше традиционного [Электронный ресурс]. - URL: <https://leadstartup.ru/db/agile-finances> (дата обращения: 30.05.2022).
14. Технология управления проектами на основе методологии agile [Электронный ресурс]. - URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1579> (дата обращения: 08.06.2022).
15. Астафьева, В. О. Стратегии инновационного развития компаний в условиях VUCA / В. О. Астафьева // Глобализация и интеграция исследований в практическую деятельность: Сборник докладов Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15 апреля 2020 года / Под редакцией Р.Д. Иванова. – Санкт-Петербург:

Индивидуальный предприниматель Иванов Роман Дмитриевич, 2020. – С. 49-56. – EDN OVVRQJ.

16. Врачи зафиксировали рост обращения россиян к психологам [Электронный ресурс]. - URL:

<https://www.rbc.ru/society/24/02/2021/6035b9ef9a7947e8b47a5afa> (дата обращения: 17.06.2022).

### References

1. VUCA world [Электронный ресурс]. - URL: <https://cf3.ppt-online.org/files3/slide/v/vyD1LCW37MTxQt0PcjIwdOY5sJpGFz4nibfkAe/slide-4.jpg> (дата обращения: 04.05.2022).

2. Kakoj mir prishel na smenu VUCA? [Электронный ресурс]. - URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/> (дата обращения: 04.05.2022).

3. SPOD, VUCA, BANI — miry` dlya predprinimatelej, biznesmenov i ne tol`ko. [Электронный ресурс]. - URL: <https://vk.com/@lkonsul-o-vuca-mire-dlya-predprinimatelei-i-biznesmenov> (дата обращения: 04.05.2022).

4. Popova, E. V. Upravlenie riskami v VUCA - mire / E. V. Popova // Modern Science. – 2021. – № 1-1. – S. 78-81. – EDN NXFDVR.

5. Shirinkina E.V. Ocenka trendov cifrovoj transformacii finansovoj otrasli // Nadezhnost` i kachestvo slozhny`x sistem. - 2019. - № 2 (26). - S. 114-120.

6. Shirinkina E.V. Prognozirovanie riska nesostoyatel`nosti predpriyatiya v usloviyax neopredelennosti // Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: E`konomika. – 2015. - № 3 (26). – S.231-232.

7. Shubczova L. V. Gosudarstvennoe antikrizisnoe upravlenie: sistemny`j podxod/ Prioritety` Rossii 5 (98) – 2011. – 11-18s.

8. Zinisha, O. S. Podxody` k biznes-planirovaniyu v VUCA mire / O. S. Zinisha, S. V. Lazaridi // Vektor e`konomiki. – 2019. – № 1(31). – S. 73. – EDN VTLVQZ.

9. Shirinkina E.V. Trexmernaya model` riska nesostoyatel`nosti predpriyatij // Aktual`ny`e problemy` e`konomiki i upravleniya. – 2015. - № 4 (8). – S. 112-115.

10. Kabalina, V. I. Korporativny`e cennosti v upravlenii rossijskimi kompaniyami / V. I. Kabalina, L. M. Cheglakova // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. – 2013. – Т. 11. – № 3. – S. 005-030. – EDN PKDJYE.
11. Kak upravlyat` povedeniem sotrudnikov s pomoshh`yu modeli social`nogo povedeniya SCARF (De`vid Rok) [E`lektronny`j resurs]. - URL: <http://ibcm.biz> (data obrashheniya: 30.05.2022).
12. Orlov, V. V. Povy`shenie e`ffektivnosti deyatel`nosti predpriyatij v usloviyax VUCA world / V. V. Orlov, E. V. Frolenkova, I. R. Topunova // Social`no-e`konomicheskie i gumanitarny`e nauki : sbornik izbranny`x statej po materialam Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii, Sankt-Peterburg, 27 iyunya 2020 goda. – Sankt-Peterburg: Chastnoe nauchno-obrazovatel`noe uchrezhdenie dopolnitel`nogo professional`nogo obrazovaniya Gumanitarny`j nacional`ny`j issledovatel`skij institut «NACzRAZVITIE», 2020. – S. 74-76. – DOI 10.37539/SEH291.2020.97.52.005. – EDN GZHMTS.
13. Pochemu Agile-upravlenie finansami luchshe tradicionnogo [E`lektronny`j resurs]. - URL: <https://leadstartup.ru/db/agile-finances> (data obrashheniya: 30.05.2022).
14. Texnologiya upravleniya proektami na osnove metodologii agile [E`lektronny`j resurs]. - URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=1579> (data obrashheniya: 08.06.2022).
15. Astaf`eva, V. O. Strategii innovacionnogo razvitiya kompanij v usloviyax VUCA / V. O. Astaf`eva // Globalizaciya i integraciya issledovanij v prakticheskuyu deyatel`nost`: Sbornik dokladov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Sankt-Peterburg, 15 aprelya 2020 goda / Pod redakciej R.D. Ivanova. – Sankt-Peterburg: Individual`ny`j predprinimatel` Ivanov Roman Dmitrievich, 2020. – S. 49-56. – EDN OVVRQJ.
16. Vrachy zafiksirovali rost obrashheniya rossiyan k psixologam [E`lektronny`j resurs]. - URL: <https://www.rbc.ru/society/24/02/2021/6035b9ef9a7947e8b47a5afa> (data obrashheniya: 17.06.2022).

Московский экономический журнал. № 6. 2022

Moscow economic journal. № 6. 2022

**Для цитирования:** Шакирова Д.М., Репина Э.Ю., Хазишин А.А., Срурова А.Т., Акбатырова Н.А. Методы управления рисками в современных условиях VUCA-мира // Московский экономический журнал. 2022. № 6.

URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-6-2022-20/>

© Шакирова Д.М., Репина Э.Ю., Хазишин А.А., Срурова А.Т., Акбатырова Н.А., 2022. Московский экономический журнал, 2022, № 6.