

ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ НА ИСХОД ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Савченко Елизавета Руслановна¹

² ФГБОУ ВО «РГАУ — МСХА имени К. А. Тимирязева», г. Москва, РФ
студент 4 курса института экономики и управления АПК,
ponlizav@gmail.com

178

Аннотация. В работе исследуется влияние личностных особенностей участников на исход деловых переговоров. Актуальность темы обусловлена возрастающей сложностью коммуникационных процессов в современной деловой среде, где переговоры выступают ключевым инструментом достижения договорённостей, управления конфликтами и формирования партнёрских отношений. Цель исследования — всесторонний анализ воздействия личностных характеристик на переговорный процесс, выявление ключевых черт и моделей поведения, влияющих на выбор стратегий, а также определение механизмов их влияния на успешность взаимодействия. В ходе исследования рассмотрены основные психологические модели личности (пятифакторная модель, DISC, MBTI, теория эмоционального интеллекта) и оценена их значимость для переговорной практики. Проанализировано влияние отдельных личностных черт — экстраверсии, доброжелательности, добросовестности, эмоциональной стабильности и открытости опыту — на переговорные стратегии. Особое внимание уделено когнитивным и эмоциональным факторам (уверенность, стрессоустойчивость, особенности принятия решений), а также межкультурным аспектам личностных проявлений в переговорах. Методология включает теоретико-аналитический метод, интерпретационный анализ и систематизацию результатов. Источниками выступили научные статьи, монографии по психологии личности и исследованиям в области деловых коммуникаций. Результаты исследования демонстрируют, что личностные особенности существенно определяют стиль коммуникации, выбор стратегии поведения, готовность к компромиссу и итоговую эффективность переговоров. На основе анализа сформулированы практические рекомендации по диагностике личности контрагента и адаптации коммуникационной стратегии, направленные на повышение результативности переговорного процесса.

Ключевые слова: деловые переговоры, личностные особенности, эмоциональный интеллект, переговорные стратегии, пятифакторная модель личности, когнитивные факторы, межкультурные коммуникации, стрессоустойчивость, коммуникационная стратегия.

Для цитирования Савченко Елизавета Руслановна ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ НА ИСХОД ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ / Савченко Елизавета Руслановна // Агрофорсайт. 2025. № 3 — Саратов: ООО «ЦеСАин», 2025. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Загл. с этикетки диска.

THE INFLUENCE OF PARTICIPANTS' PERSONALITY CHARACTERISTICS ON THE OUTCOME OF BUSINESS NEGOTIATIONS

Elizaveta Ruslanovna Savchenko¹

¹ Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian State Agrarian University - Moscow Timiryazev Agricultural Academy", Moscow, Russian Federation
student, Institute of Economics and Management of the Agro-Industrial Complex

The paper examines the impact of personal traits of participants on business negotiation outcomes. The relevance of the topic stems from the growing complexity of communication processes in the modern business environment, where negotiations serve as a key tool for reaching agreements, managing conflicts, and building partnerships. The research aims to comprehensively analyze how personal characteristics affect the negotiation process, identify key traits and behavioral patterns influencing strategy selection, and determine mechanisms of their impact on interaction effectiveness. The study reviews major psychological models of personality (Five-Factor Model, DISC, MBTI, emotional intelligence theory) and assesses their relevance to negotiation practice. It analyzes the influence of specific personal traits—extraversion, agreeableness, conscientiousness, emotional stability, and openness to experience—on negotiation strategies. Special attention is given to cognitive and emotional factors (confidence, stress tolerance, decision-making styles) and cross-cultural aspects of personal manifestations in negotiations. The methodology includes theoretical analysis, interpretative analysis, and results systematization. Sources comprise scholarly articles and monographs on personality psychology and business communication research. Findings demonstrate that personal traits significantly determine communication style, strategy selection, willingness to compromise, and overall negotiation effectiveness. Based on the analysis, practical

recommendations are formulated for diagnosing counterpart personality and adapting communication strategies to enhance negotiation outcomes.

Keywords: business negotiations, personal traits, emotional intelligence, negotiation strategies, Five-Factor Model, cognitive factors, cross-cultural communication, stress tolerance, communication strategy.

Введение. Деловые переговоры являются ключевым инструментом управления, взаимодействия между организациями, формирования соглашений и разрешения конфликтов. Их успешность зависит от множества факторов: качества подготовки, чёткости целей, доступной информации, стратегий и тактик сторон. Однако среди всех возможных переменных именно личностные особенности участников оказывают наиболее значимое и зачастую недооценённое влияние на итог переговорного процесса.

Личность определяет стиль общения, способы восприятия информации, склонность к риску, эмоциональные реакции, уровень гибкости и способность к сотрудничеству. В условиях, когда переговоры — это не просто обмен аргументами, а сложное социально-психологическое взаимодействие, индивидуальные характеристики каждого участника становятся решающим фактором.

Описание актуальности темы. Современная деловая среда характеризуется высокой динамичностью, глобализацией и усложнением коммуникационных процессов. В этих условиях деловые переговоры становятся ключевым инструментом достижения договорённостей, управления конфликтами, формирования партнёрских отношений и принятия стратегических решений. Несмотря на большое количество исследований, посвящённых техникам и стратегиям переговоров, значительно меньше внимания уделяется личностным особенностям участников, которые определяют стиль общения, способы восприятия информации, эмоциональные реакции, выбор стратегии поведения и готовность к компромиссу.

Именно индивидуально-психологические характеристики оказывают фундаментальное влияние на результат переговоров, поскольку переговорный процесс представляет собой сложное социально-психологическое взаимодействие. Понимание природы таких факторов позволяет повысить эффективность коммуникации, снизить риски конфликтов и обеспечить достижение устойчивых, взаимовыгодных решений. Поэтому изучение влияния личности на переговорный процесс является актуальной задачей как для практиков, так и для исследователей в области управления, психологии и деловых коммуникаций.

Целью исследования, изложенного в работе, является всесторонний анализ влияния личностных особенностей участников на исход деловых переговоров, выявление ключевых личностных черт и моделей поведения, оказывающих воздействие на переговорные стратегии, а также определение того, каким образом эти особенности влияют на успешность взаимодействия и достижение договорённостей.

Задачами исследования являются:

1. Проанализировать теоретические подходы к изучению личности в контексте деловых переговоров.
2. Рассмотреть основные психологические модели личности (Big Five, DISC, MBTI, концепцию эмоционального интеллекта) и определить их значимость для переговорного процесса.

3. Выявить влияние ключевых личностных черт — экстраверсии, доброжелательности, добросовестности, эмоциональной стабильности и открытости опыту — на стратегии и тактики поведения в переговорах.

4. Оценить роль когнитивных и эмоциональных особенностей участников (уверенности, стрессоустойчивости, особенностей принятия решений) в формировании переговорной динамики.

5. Проанализировать влияние межкультурных различий как составляющей личностного фактора при проведении переговоров.

6. Сформулировать практические рекомендации по учёту личностных характеристик партнёров для повышения *эффективности переговорного процесса*.

Методы исследования

В качестве основных методов исследования применены:

- **теоретико-аналитический метод** — для изучения и сопоставления существующих психологических моделей личности и стратегий переговорного поведения;
- **интерпретационный метод** — для анализа взаимосвязи между личностными чертами и успешностью переговоров;
- **обобщение и систематизация результатов** — для формирования итоговых выводов исследования.

Эти методы позволяют всесторонне оценить влияние личностных особенностей на деловые переговоры и сформировать целостную теоретическую модель данного влияния.

Материалы исследования

В качестве материалов исследования выступают данные о психологических характеристиках участников переговоров, описанные в рамках пятифакторной модели личности, типологий поведения DISC и MBTI, а также в теории эмоционального интеллекта. Кроме того, анализируется влияние когнитивных и эмоциональных факторов, межкультурных различий и стратегических подходов к ведению переговоров, представленных в научной литературе.

Рассмотрены различные информационные источники [1–10] — научные статьи, монографии по психологии личности, исследования в области деловых коммуникаций и международных переговоров. Проведённый анализ показывает, что современные исследования подтверждают значимость личности как фактора, влияющего на выбор переговорной стратегии, выраженность эмоциональных реакций, готовность к сотрудничеству и способность к достижению взаимовыгодных.

В современной научной литературе проблема влияния личностных особенностей участников на исход деловых переговоров рассматривается в рамках нескольких концептуальных подходов. Концепция эмоционального интеллекта (Д. Гоулман [1]; Т. Bradberry, J. Greaves [6]) подчёркивает значимость умения распознавать и регулировать собственные эмоции и эмоции партнёров для достижения взаимовыгодных соглашений. В классической работе Р. Фишера и У. Юри [2] акцентируется внимание на стратегиях переговорного процесса, где личностные характеристики участников опосредуют выбор тактики «принципиальных переговоров». С. Роббинс [3] и R. Baron [9] исследуют взаимосвязь черт личности с моделями организационного поведения, отмечая влияние экстраверсии, доброжелательности и эмоциональной стабильности на

эффективность коммуникации. Пятифакторная модель личности (P. Costa, R. McCrae [4]) предоставляет эмпирически обоснованную рамку для анализа того, как базовые диспозиции (нейротизм, открытость опыту и др.) коррелируют с переговорными стратегиями. Инструментарий К. Thomas и R. Kilmann [5] позволяет операционализировать стили поведения в конфликте (соперничество, сотрудничество, компромисс), которые детерминированы личностными особенностями. D. Whetten и K. Cameron [7] рассматривают навыки межличностного взаимодействия как модуляторы переговорного процесса, а S. Ting-Toomey [8] дополняет этот анализ кросс-культурным измерением, показывая, как личностные черты взаимодействуют с этнокультурными нормами. В отечественной традиции Н. В. Гришина [10] раскрывает психологическую динамику конфликтов, включая роль индивидуальных различий в эскалации или деэскалации напряжённости. При этом работы И. А. Родионовой с соавторами [11] и Т. Ю. Карповой с М. В. Муравьёвой [12], хотя и фокусируются на экономических аспектах управления, косвенно подтверждают значимость человеческого капитала и личностных компетенций в достижении результативных договорённостей.

1. Теоретические основы влияния личности на переговорный процесс

Понятие личности в контексте переговоров

В психологии личность трактуется как устойчивая система индивидуальных черт, определяющих особенности поведения, восприятия и взаимодействия человека с окружающими. В деловых переговорах личность проявляется через стиль коммуникации (директивный, дипломатичный, гибкий и т.д.), эмоциональные реакции, способность к рациональному анализу, уровень уверенности, мотивацию и систему ценностей, психологические установки по отношению к партнёру.

Переговоры — это социальное взаимодействие, поэтому личность неизбежно становится инструментом и одновременно фактором успеха.

Психологические модели, применимые к анализу переговоров

В практической психологии переговоров наиболее часто используются следующие модели:

1. Пятифакторная модель личности. В рамках которой учитываются такие черты, как: экстраверсия, доброжелательность, добросовестность, нейротизм, открытость опыту. В английском языке для обозначения модели используют аббревиатуру OCEAN (openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism).



2. Типологии поведения (DISC, MBTI). Позволяют определить доминирующие поведенческие стратегии в стрессовых и коммуникационных ситуациях.

3. Теория эмоционального интеллекта (Д. Гоулман) играет критическую роль в управлении эмоциями — своими и партнёра, что особенно важно в переговорном процессе.

Использование этих моделей помогает структурно оценить влияние личностных характеристик на исход переговоров.

2. Личностные черты и их роль в переговорном процессе

Экстраверсия и интроверсия оказывают заметное влияние на стиль ведения переговоров. Экстраверты, как правило, проявляют инициативу и предпочитают открытую коммуникацию. Они легко вступают в диалог, активно обмениваются аргументами и способствуют снижению напряжённости в общении. Однако их поведение порой отличается повышенной эмоциональностью и импульсивностью, что способно негативно сказаться на взвешенности принимаемых решений. Интроверты, напротив, склонны к аналитическому подходу: они основательно готовятся к переговорам, скрупулёзно изучают предложения контрагента и способны глубоко проработать каждый аспект обсуждаемого вопроса. Хотя им бывает труднее установить эмоциональный контакт, их умение концентрироваться на деталях и системно анализировать информацию делает их ценными участниками в сложных переговорных процессах.

Результат переговоров во многом определяется соответствием личностного стиля конкретной ситуации. В условиях, требующих оперативности и гибкости, экстраверты демонстрируют более высокую эффективность. Напротив, в задачах, предполагающих тщательные расчёты и долгосрочное планирование, преимущество получают интроверты.

Уровень доброжелательности также играет существенную роль. Люди с высоким уровнем доброжелательности склонны к кооперативному поведению: они проявляют

эмпатию, стремятся к конструктивному диалогу и поиску взаимовыгодных решений. Однако чрезмерная ориентация на поддержание гармонии может сделать их уязвимыми для манипулятивных приёмов. Лица с низким уровнем доброжелательности, напротив, зачастую выбирают доминантный стиль взаимодействия, предпочитая жёсткие переговорные тактики. Подобный подход может оказаться результативным в краткосрочных транзакциях, но в перспективе способен разрушить потенциал для долгосрочного партнёрства.

Добросовестность выступает значимым индикатором надёжности переговорщика. Добросовестные участники строго следуют взятым обязательствам, тщательно готовятся к обсуждению, последовательно излагают свои аргументы и придерживаются договорённостей. Такое поведение формирует атмосферу доверия и способствует выстраиванию устойчивых деловых отношений. Вместе с тем излишне высокий уровень добросовестности может приводить к излишней ригидности в отстаивании собственных принципов, ограничивая гибкость в поиске компромиссных решений.

Эмоциональная стабильность и развитый эмоциональный интеллект имеют критическое значение в переговорном процессе. Лица, обладающие высокой эмоциональной стабильностью, сохраняют хладнокровие в напряжённых ситуациях, контролируют свои поведенческие реакции и избегают принятия решений под влиянием сиюминутных эмоций. Эмоциональный интеллект позволяет эффективно распознавать эмоциональное состояние контрагента, управлять уровнем напряжения в диалоге, выбирать оптимальную коммуникативную стратегию и минимизировать риск эскалации конфликта. Результаты исследований подтверждают, что высокий уровень эмоционального интеллекта коррелирует с достижением взаимовыгодных соглашений.

Открытость новому опыту также влияет на переговорную динамику. Переговорщики с высокой степенью открытости демонстрируют гибкость мышления, генерируют нестандартные решения и успешно адаптируются к меняющимся условиям. В противоположность им лица с низкой открытостью склонны придерживаться формализованных процедур, избегают неопределённости и зачастую сопротивляются инновационным предложениям со стороны партнёров.

3. Поведенческие стратегии в переговорах и их связь с личностными характеристиками

Конкурирующая стратегия характерна для лиц, стремящихся к доминированию, обладающих высокой уверенностью в себе и низкой склонностью к компромиссам. Она находит применение в ситуациях, когда предмет переговоров имеет высокую значимость, отношения с контрагентом не являются приоритетными, а решение требуется принять в сжатые сроки. Тем не менее чрезмерное давление и агрессивная манера ведения переговоров могут привести к тупиковой ситуации или необратимой утрате доверия между сторонами.

Сотрудничающая стратегия присуща переговорщикам с развитыми эмпатией, эмоциональным интеллектом и доброжелательностью. Она наиболее эффективна в проектах, ориентированных на долгосрочное взаимодействие, где важно учитывать взаимные интересы и выстраивать партнёрские отношения на основе взаимного уважения.

Компромиссная стратегия отражает рациональный, прагматичный подход к разрешению конфликтных ситуаций. Она является универсальной и применимой в широком спектре переговорных контекстов, однако не всегда позволяет достичь максимально выгодного результата для каждой из сторон.

Приспосабливающаяся стратегия типична для эмпатийных личностей, склонных избегать открытого конфликта. Её применение может приводить к необоснованным уступкам, если переговорщик не обладает достаточными навыками отстаивания собственных интересов.

Избегающая стратегия чаще используется лицами с повышенной тревожностью или заниженной самооценкой. Она может быть оправдана лишь в тех случаях, когда предмет переговоров не имеет существенного значения для сторон. В большинстве же переговорных ситуаций её применение снижает общую эффективность взаимодействия и препятствует достижению значимых результатов.

4. Когнитивные и эмоциональные детерминанты переговорного поведения

Уровень уверенности в себе оказывает существенное влияние на переговорный процесс. Уверенные переговорщики проявляют настойчивость, активно формулируют требования и чаще достигают поставленных целей. Однако гипертрофированная самоуверенность создаёт риски недооценки позиции и аргументов контрагента, что может привести к ошибочным решениям и упущенным возможностям.

Стрессоустойчивость является важным ресурсом в переговорной деятельности, поскольку переговоры по своей природе представляют собой стрессогенную ситуацию. Лица с низкой стрессоустойчивостью быстрее утомляются, теряют концентрацию внимания и допускают ошибки в оценке ситуации. Напротив, переговорщики с высокой стрессоустойчивостью сохраняют когнитивную ясность, демонстрируют высокий уровень самоконтроля и способны принимать взвешенные решения даже в условиях повышенного эмоционального напряжения.

Особенности принятия решений различаются в зависимости от когнитивного стиля личности. Рациональные типы личности склонны к системному анализу данных, структурированному изложению своих предложений и минимизации влияния эмоциональных факторов на процесс принятия решений. Они предпочитают опираться на объективные факты, логические аргументы и проверенные методики. Интуитивные типы, напротив, принимают решения оперативно, опираясь на внутренние ощущения и интуитивные догадки. Такой подход может быть преимуществом в динамичных переговорных ситуациях, требующих быстрых реакций, однако он менее эффективен при необходимости проведения сложных аналитических расчётов и обоснования долгосрочных стратегий.

5. Межкультурные аспекты личностных проявлений в переговорах

В международных переговорах личностные характеристики участников неизбежно взаимодействуют с культурными особенностями, формируя уникальный контекст переговорного взаимодействия. Так, представители коллективистских культур (например, Япония, Китай) ориентированы на поддержание гармонии в отношениях и стремятся избегать прямых конфликтов. Их переговорная стратегия зачастую предполагает поиск консенсуса, учёт групповых интересов и соблюдение ритуальных норм делового общения.

Представители индивидуалистических культур (таких как США и Германия), напротив, склонны проявлять прямолинейность, акцентировать внимание на достижении собственных целей и демонстрировать стремление к выигрышу. Их коммуникация отличается открытостью, чёткостью формулировок и ориентацией на результат.

Южно-европейские культуры (Италия, Испания) характеризуются повышенной эмоциональностью в процессе переговоров: их участники активно используют невербальные средства коммуникации, выражают свои чувства и предпочтения, придают большое значение личным отношениям и неформальному общению.

Скандинавские культуры, напротив, отличаются формальностью, логичностью и сдержанностью в проявлении эмоций. Переговорщики из скандинавских стран предпочитают опираться на факты, цифры и рациональные аргументы, избегая излишних эмоциональных проявлений и неформальных отступлений от повестки.

Некорректная интерпретация культурно-обусловленных поведенческих паттернов нередко приводит к стратегическим ошибкам и недопониманию между сторонами. Поэтому учёт культурных особенностей является необходимым условием для эффективного межкультурного переговорного взаимодействия.

6. Практические рекомендации по учёту личностных особенностей в переговорах

Диагностика личности контрагента представляет собой важный этап подготовки к переговорам. Опытные переговорщики используют комплекс методов для выявления ключевых личностных характеристик оппонента: наблюдение за невербальными сигналами (жесты, мимика, позы), анализ речевых паттернов (лексика, интонации, темп речи), применение экспресс-методик психотипирования, а также изучение истории предыдущих взаимодействий с данным партнёром.

Адаптация коммуникационной стратегии к личностным особенностям контрагента позволяет повысить эффективность переговорного процесса. При взаимодействии с интровертами целесообразно предоставлять дополнительное время на обдумывание и формулирование ответов, избегать излишней динамичности и давления. В общении с экстравертами, напротив, следует поддерживать высокий темп диалога, поощрять активный обмен мнениями и использовать энергичную манеру коммуникации.

С доминантными типами личности продуктивно выстраивать взаимодействие через чёткую аргументацию, опирающуюся на цифры, факты и логические доводы. Эмоциональным собеседникам важно уделять внимание аспектам доверия, эмпатии и личного контакта, демонстрируя искреннюю заинтересованность в их позиции. Аналитически ориентированным партнёрам необходимо предлагать структурированные аргументы, последовательное изложение фактов и детальное обоснование предложений.

Саморегуляция переговорщика включает в себя развитие эмоционального интеллекта, тренировку стрессоустойчивости и совершенствование навыков самоконтроля. Осознанное управление собственными эмоциями, способность сохранять хладнокровие в конфликтных ситуациях и гибко реагировать на меняющиеся условия переговоров являются ключевыми компетенциями успешного переговорщика.

Список источников

1. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 544 с.
2. Фишер, Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри ; пер. с англ. ; отв. ред. В. А. Кременюк. — Москва : Наука, 1990. — 157 с.
3. Роббинс, С. Организационное поведение / С. Роббинс. — Москва : Вильямс, 2019. — 688 с.
4. Costa, P. T. The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders / P. T. Costa, R. R. McCrae // *Journal of Personality Disorders*. — 2019. — Vol. 33, No. 2. — P. 123–145.
5. Thomas, K. Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument / K. Thomas, R. Kilmann. — Mountain View : CPP, 2017. — 48 p.
6. Bradberry, T. Emotional Intelligence 2.0 / T. Bradberry, J. Greaves. — San Diego : TalentSmart, 2021. — 255 p.
7. Whetten, D. A. Developing Management Skills / D. A. Whetten, K. S. Cameron. — 10th ed. — Boston : Pearson, 2020. — 720 p.
8. Ting-Toomey, S. Understanding Intercultural Communication / S. Ting-Toomey. — 2nd ed. — New York : Oxford University Press, 2017. — 352 p.
9. Baron, R. A. Behavior in Organizations / R. A. Baron. — Boston : Pearson, 2019. — 464 p.
10. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 432 с.
11. Родионова, И. А. Экономика и управление инновационной деятельностью в АПК / И. А. Родионова, М. А. Болохонов, М. В. Муравьева [и др.]. — Саратов, 2023. — [без указания количества страниц].
12. Карпова, Т. Ю. Формирование человеческого капитала в аграрном секторе экономики / Т. Ю. Карпова, М. В. Муравьева // *Наука и бизнес: пути развития*. — 2019. — № 2 (92). — С. 59–62.

References

1. Goleman, D. (2018). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
2. Fisher, R., & Ury, W. (1990). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (V. A. Kremenuk, Ed.; Translated from English). Moscow: Nauka. (Original work published 1981)
3. Robbins, S. P. (2019). *Organizational behavior*. Moscow: Williams.
4. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2019). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 33(2), 123–145.
5. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2017). *Thomas–Kilmann conflict mode instrument*. Mountain View, CA: CPP.
6. Bradberry, T., & Greaves, J. (2021). *Emotional intelligence 2.0*. San Diego, CA: TalentSmart.
7. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2020). *Developing management skills* (10th ed.). Boston, MA: Pearson.
8. Ting-Toomey, S. (2017). *Understanding intercultural communication* (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press.
9. Baron, R. A. (2019). *Behavior in organizations*. Boston, MA: Pearson.
10. Grishina, N. V. (2021). *Psychology of conflict*. Saint Petersburg: Piter.
11. Rodionova, I. A., Bolokhonov, M. A., Muravyeva, M. V., Vasilyeva, O. A., Toropova, V. V., Lyavina, M. Yu., Zueva, E. I., & Pototskaya, L. N. (2023). *Economics and management of innovative activities in the agro-industrial complex*. Saratov.
12. Karpova, T. Yu., & Muravyeva, M. V. (2019). Formation of human capital in the agricultural sector of the economy. *Science and Business: Ways of Development*, 92(2), 59–62.

Информация об авторе

Е.Р Савченко – (обучающейся 4 курса бакалавриата)