




## Проблемы управления конфликтами в проектных командах




Татьяна В. Сабетова<sup>1</sup> tsabetova@mail.ru  0000-0002-4414-284X  
 Наталья М. Шевцова<sup>1</sup> shevtsova\_nm@mail.ru  0000-0002-9092-8819  
 Лариса А. Шишкина<sup>1</sup> kz2009kzaf@gmail.com  0000-0003-2918-9487

<sup>1</sup> Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия

**Аннотация.** В статье рассмотрены способы управления конфликтами в организациях и рабочих группах проектов. Управление конфликтами входит в качестве составной части в одну из общих функций менеджмента – по разным мнениям, либо в функцию администрирования, либо координации. Однако в любом случае важность разрешения конфликтов ради достижения целей проекта неоспорима. Все подходы к определению стиля и набора конкретных действий по управлению конфликтами находятся на шкале предпочтений от заботы о людях до заботы о решении поставленной задачи. Выделено пять основных подходов: кооперация, соперничество, уклонение, приспособление (односторонняя уступка) и компромисс (обоюдная уступка). Исходя из специфики деловых и управленческих практик, утверждается, что для разных стран более типичны одни из этих стилей и менее типичны другие. Однако Россия оценена как цивилизация без выраженного доминирования коллективизма либо индивидуализма, что свидетельствует в пользу приемлемости всех стилей в зависимости от конкретной ситуации. Рассмотрены отдельные характеристики ситуаций, при которых те или иные способы управления конфликтами в рабочей группе проекта являются более или менее приемлемыми, чем другие. Сделан вывод о том, что для повышения эффективности работы проектной группы важна точная и реалистичная оценка ее коллектива, руководителя и текущей ситуации.

**Ключевые слова:** конфликт, метод, проектная группа, управление конфликтом, стиль управления

## Conflict management problems in project teams

Tatiana V. Sabetova<sup>1</sup> tsabetova@mail.ru  0000-0002-4414-284X  
 Natalia M. Shevtsova<sup>1</sup> shevtsova\_nm@mail.ru  0000-0002-9092-8819  
 Larisa A. Shishkina<sup>1</sup> kz2009kzaf@gmail.com  0000-0003-2918-9487

<sup>1</sup> Voronezh State Agricultural University, Michurina str., 1, Voronezh, 394087, Russia

**Abstract.** The article discusses ways to manage conflicts in organizations and work groups of projects. Conflict management is included as an integral part of one of the general functions of management - according to different opinions, either in the function of administration or coordination. However, in any case, the importance of resolving conflicts in order to achieve the goals of the project is undeniable. All approaches to defining a style and a set of specific actions for managing conflicts are on the scale of preferences, from caring for people to caring about solving a given problem. There are five main approaches: cooperation, competition, evasion, accommodation (unilateral concession) and compromise (mutual concession). Based on the specifics of business and management practices, it is argued that some of these styles are more typical for different countries and others less typical. However, Russia is assessed as a civilization without a pronounced domination of collectivism or individualism, which testifies in favor of the acceptability of all styles, depending on the specific situation. Some characteristics of situations in which certain methods of conflict management in the project working group are more or less acceptable than others are considered. It is concluded that in order to improve the efficiency of the project team, an accurate and realistic assessment of its team, leader and the current situation is important.

**Keywords:** conflict, method, project team, conflict management, management style

### Введение

Конфликт – это процесс, при котором одна сторона понимает, что на ее собственные интересы негативно влияют действия другой стороны [3]. Это означает, что конфликт – это процесс, в котором участвуют двое или более индивидов, или их групп, в котором одна сторона должна воспринимать действия другой стороны как противоречащие ее собственным. Исследователи утверждают, что конфликт является общей чертой любой командной деятельности и неотъемлемой частью повседневного взаимодействия.

Восприятие членами команды того, как действия других могут повлиять на их желаемые цели, существенно влияет как на характер взаимодействия, так и на конечные результаты управления конфликтом. В различных работах [5, 6, 8] было отмечено, что то, как команда управляет конфликтом, сильно влияет на эффективность команды. Следовательно, разные подходы к управлению конфликтами в групповой среде могут повлиять на то, как команды координируют свои действия.

Во временных организациях, в том числе проектных группах, координация – основная

Для цитирования

Сабетова Т.В., Шевцова Н.М., Шишкина Л.А. Проблемы управления конфликтами в проектных командах // Вестник ВГУИТ. 2022. Т. 84. № 3. С. 250–255. doi:10.20914/2310-1202-2022-3-250-255

For citation

Sabetova T.V., Shevtsova N.M., Shishkina L.A. Conflict management problems in project teams. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2022. vol. 84. no. 3. pp. 250–255. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2022-3-250-255

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

компетенция руководителя группы. Проблемы координации подчеркивались исследователями в самых разных контекстах, включая организационный дизайн, внедрение технологий и инновации, а также групповую конкуренцию [7, 11–20]. Координация команд во многих временных организациях, построенных в рамках проектно-целевой или матричной структур, происходит в контексте очень сложных и динамичных сред. Следовательно, она представляет собой сложный контекст для достижения эффективной командной работы в рамках проектного менеджмента.

### Методы исследования

Быстрый рост числа реализуемых сложных проектов во всех отраслях и сферах деятельности привел к различным конфликтам внутри организаций и между ними. Влияние конфликтов между членами команды на результативность проекта может быть деструктивным или конструктивным, в зависимости от множества переменных, таких как стиль управления конфликтом лидеров, характер конфликта, восприятие членами команды при работе с конфликтом и т. д.

В начальных работах по конфликтологии в менеджменте было предложено несколько теоретически описанных стилей разрешения межличностных конфликтов, которые самом общем виде лежат в основе классификации стратегий управления конфликтами по пяти стилям: принуждение, отстранение, сглаживание, компромисс и конфронтация. Далее эти пять стратегий сгруппировали по двум широким измерениям, которые связаны с поведением руководителя группы, а именно:

- 1) забота о людях;
- 2) забота о задаче.

Более поздние работы группировали методы преодоления конфликта и накладывали их на выделенные два измерения, получив основные аспекты управления конфликтами:

1) сотрудничество, в рамках которого индивидуальные проблемы выше межличностных проблем, а основной целью выступает достижение конечной цели вопреки конфликтам и их результатам;

2) напористость, когда забота о себе для каждого конкретного индивида более значительна, и руководство поддерживает право сотрудников на такое мнение и поведение. В данном случае

Наряду с этими двумя измерениями были представлены пять различных стилей разрешения конфликтов, основанных на степени, в которой индивидум практикует сотрудничество или напористость: сотрудничество, конкуренция, приспособление, избегание и компромисс.

### Дискуссия

Взаимозависимость в управлении конфликтами описывает сценарий, в котором люди ценят способности и возможности своих коллег, будь они аналогичные или существенное отличные от их собственных, что в первую очередь ведет к совместному достижению целей и открытому общению при разрешении конфликта. В том случае, если люди чувствуют, что им нужны способности, мнения и ресурсы других, у них будет гораздо больше причин искать возможности совместного разрешения конфликтов. Действительно, практические наблюдения показывают, что во взаимозависимых группах, собранных из людей с разными, но взаимодополняющими возможностями (знаниями, навыками, опытом), конфликты часто разрешаются внутри группы, либо, возникнув, не переводятся на личности и не приобретают хронического характера, не мешают совместной работе. Соответственно, участники группы также могут достичь точки, когда для установления долгосрочных отношений и продолжения эффективной совместной работы потребуется совместное разрешение конфликта для взаимной выгоды.

Руководители проектов с кооперативным стилем управления конфликтами более открыты в разрешении конфликтов и даже считаются более успешными лидерами. Однако зачастую их основной заслугой является не само поведение в процессе конфликта, а изначальный подбор персонала. Можно сделать вывод, что взаимная зависимость способствует совместному управлению конфликтами, что может привести к лучшей координации в рамках проекта. В коллективистских обществах, таких как Китай или Япония, часто обнаруживается, что совместное управление конфликтом может привести к более высокому восприятию справедливого обращения среди людей, что, в свою очередь, приводит к лучшей командной работе. Россия на настоящем этапе своего развития является скорее промежуточным обществом между коллективистским и индивидуалистским [1].

С точки зрения достижения беспроблемных ситуаций, кооперативный стиль поощряет открытое взаимодействие, чтобы реализовать противоположные концепции, ассимилировать противоположные взгляды, разработать приемлемые альтернативы и укрепить отношения между людьми. Это приводит к взаимным решениям, выгодным для обеих сторон. Члены команды могут принять стратегию совместного разрешения конфликтов, сосредоточившись на своих общих целях. Они демонстрируют, что ищут обоюдную выгоду от своей деятельности, стремятся узнать точку зрения каждого и готовы интегрировать различные предложения для выработки взаимно практического решения. Кооперативный

стиль характеризуется открытым общением, отзывчивостью к другим, общим пониманием и разработкой взаимовыгодных альтернатив.

Считается, что кооперативный стиль управления конфликтами способствует высокой результативности командной работы и желаемому индивидуальному поведению. Кроме того, проектные группы, способные совместно разрешать конфликты, могут улучшить свои собственные результаты без дополнительного управленческого воздействия. В частности, выражение индивидуального удовлетворения от принадлежности к команде, эффективность команды, стимулы к инновациям и творчеству, а также лучшее достижение цели – все это аргументируется в качестве результатов совместных подходов к управлению конфликтом.

Соревновательный конфликт увеличивает независимость членов команды. Соревновательный стиль (высокая забота о себе и низкая забота о других) был связан со сценарием беспроигрышного варианта. Это конфронтационный подход, который приводит к капитуляции одной стороны перед другой. Ян, Ченг и Чуанг [10] перечислили некоторые из часто используемых тактик в этом стиле, которые включают в себя: прямое общение по вопросам, постоянное несогласие с мнением других сторон и сохранение своей собственной позиции, а также попытки воспользоваться контролем каналов связи.

Менеджеры или руководители групп, реализующие эту стратегию, обычно навязывают свои мысли или мнения своим подчиненным, и конфликт часто заканчивается нежелательными результатами. Такие лидеры подчеркивают свои конкурентные стремления, что может привести к тому, что другие отойдут от достижения цели проекта. Они склонны смотреть на конфликт как на беспроигрышную проблему: если побеждает другой, он проигрывает. Это мешает эффективному общению и приводит к навязыванию мнения наиболее влиятельной стороной в конфликте. Люди с большим стремлением к независимости и с меньшим упором на взаимозависимость могут тяготеть к соревновательному стилю преодоления конфликта, который увеличивает вероятность воспринимаемой максимальной личной выгоды, в отличие от выигрыша в беспроигрышных ситуациях.

Подход, основанный на уклонении, направлен на быстрое сглаживание конфликтов путем сведения к минимуму диалога по вопросам. Стиль избегания конфликтов обычно основан на том факте, что подводные камни и проблемы не должны открываться и обсуждаться между сторонами. Для него характерно низкое беспокойство о себе и о других, и он стремится к действиям, которые помогут ограничить четкое разрешение конфликта, либо игнорируя его, либо переключая

обсуждение на новую тему. Этот стиль управления конфликтом сравнивают со сценариями отстранения, перевода на обсуждение другой темы и отстранения. Те, кто принимает этот стиль управления конфликтами, не проявляют сильных эмоций гнева и раздражения. Они склонны действовать так, как будто им безразлично как свои личные заботы, так и заботы других членов команды.

Как в европейской, так и восточноазиатской практике менеджмента стиль избегания в управлении конфликтами наблюдается достаточно широко. Считается, что коллективистские культуры сосредоточены на взаимозависимости и молчаливом признании того, что люди во многом зависят друг от друга. Однако индивидуалистские европейские культуры склонны действовать исключительно целесообразно, на время работы полностью отказываясь от личных мнений, желаний и предпочтений, что также может породить стиль уклонения в качестве одного из вариантов: «я работаю и мне некогда конфликтовать или разбираться в чужих конфликтах». Соответственно, некоторые люди могут принять этот стиль разрешения конфликтов только потому, что они намерены поддерживать свои отношения, что, однако, может привести к дисфункциональной работе команды проекта.

Приспосабливающийся стиль (низкая забота о себе и высокая забота о других) характеризуется несовершенной оценкой альтернативных вариантов, а также односторонней функцией уступки другим, что обычно приводит к принятию решений более низкого качества, просто из-за того, что их предложил более сильный по характеру или высокий по положению член команды. Любезный человек игнорирует свои собственные заботы, чтобы позаботиться о других, однако любезность – не всегда лучшее решение для бизнеса. Этот стиль управления конфликтами обычно возникает, когда конфликты решаются с начальством, в частности, когда менеджеры доминируют над подчиненным коллективом. В дополнение к вышесказанному, приспособительный подход наблюдается в ситуациях, когда личные интересы вступают в противоречие с интересами проекта, организации или даже когда точка зрения меньшинства конфликтует с точкой зрения большинства. Это связано с послушным поведением, которое состоит в том, чтобы отложить свои собственные желания, чтобы иметь возможность удовлетворить другую сторону, согласиться с решениями другой стороны и уступить аргументам или заявлениям других, отрицая или отказываясь выражать свои собственные идеи.

Компромиссный стиль управления конфликтом находится в середине пути между двумя максимумами: заботы о себе и заботы о других.

Компромиссные стратегии демонстрируют умеренное внимание к поиску взаимных соглашений, но менее заинтересованы в совместных усилиях по их достижению. Этот стиль может иногда быть охарактеризован как нерешительная альтернатива решению проблем. Обе стороны, возможно, могли бы достичь определенных выгод, а также некоторых потерь в результате взаимных уступок, в которых каждая сторона может отказаться от некоторых необходимых желаний или целей ради согласования неоптимального, но взаимоприемлемого результата.

Люди обычно переносят этот стиль в том случае, если желание раскрыть коренные причины конфликта не поддерживается полностью. Компромиссный подход включает в себя различные тактики, такие как: подчинение концепции справедливости, консультирование по вопросам компромиссов, увеличение прибыли и сокращение потерь, встреча сторон на полпути, разделение затрат на вариации и поиск быстрого и краткосрочного решения проблемы. Он также был отмечен как уникальный в том смысле, что он направлен на удовлетворение личных потребностей человека наряду с потребностями других.

Компромисс обычно воспринимается как важное дополнение к другим стратегиям разрешения конфликтов не только в западных организационных контекстах: компаниях и рабочих группах проекта, но и в некоторых азиатских средах, а также в России. Ряд исследований показывает, что компромиссный стиль имеет положительные последствия для инновационного успеха компаний, положительно связан с работой команды [4] и отрицательно связан с пагубными аспектами конфликтов [9].

### Заключение

Исходя из сказанного, необходимо выделить ряд условий, при которых те или иные способы управления конфликтами в рабочей

группе проекта являются более или менее приемлемыми, чем другие [2]:

1. В ситуации выраженного дефицита времени наименее приемлемым способом является компромиссный, который в любом случае требует обсуждений и переговоров. А лучшими вариантами становятся приспособление и уклонение.

2. Для реализации соревновательного метода у части команды должны быть выраженные собственные интересы и цели, однако нередко значительная часть коллектива бывает совершенно апатичной и бездеятельной. Такие индивиды не могут предложить состязание другим, не будучи заинтересованными ни в чем, кроме отбывания рабочих часов. В такой ситуации не представляется приемлемым и кооперативный стиль, так как сотрудничество с безынициативной частью группы контрпродуктивно. Зато для такого случая хорошо подходит приспособляющийся стиль с диктатом немногочисленной инициативной группы.

3. При реализации творческих (включая инновационные) проектов, напротив, неприемлем диктат одних участников работы над другими, поэтому лучшим способом становится кооперация, приемлем компромисс и соревнование, но недопустимо уклонение и односторонние уступки в форме приспособления.

4. При дефиците компетенций и особой ценности задействованных участников проектов лучше всего подходят кооперация и компромисс, допустимо уклонение.

Реалистичное и точное определение специфики каждой конкретной ситуации и особенностей сформированной проектной группы в сочетании с гибкостью руководства в выборе стилей работы в конфликтных обстоятельствах позволяет решать споры быстро, без ущерба для достижения целей проекта и без потерь со стороны коллектива.

### Литература

- 1 Герасимова Н.А., Когтева А.Н., Шевцова Н.М. Развитие человеческого капитала в условиях цифровизации // Теория и практика инновационных технологий в АПК: материалы национальной научно-практической конференции. Воронеж, 2021. С. 284–288.
- 2 Когтева А.Н. Экономическая эффективность мероприятий по повышению мотивации персонала предприятия // Теория и практика организации промышленного производства. Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения: материалы Международной научно-практической конференции. Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2017. С. 131–135.
- 3 Сабетова Т.В. Система управления развитием персонала компании // Проблемы ресурсообеспеченности и перспективы развития агропромышленного комплекса: материалы национальной научно-практической конференции. Воронеж, 2021. С. 268–273.
- 4 Coetzer G.H., Trimble R. An empirical examination of the relationship between adult attention deficit, cooperative conflict management and efficacy for working in teams // American Journal of Business. 2010. № 25(1). P. 25–34.
- 5 De Dreu C.K.W. Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective // Journal of Applied Psychology. 2007. № 92(3). P. 628–638.
- 6 De Dreu C.K.W., Gelfand M.J. The psychology of conflict and conflict management in organizations. NY: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
- 7 Müller R., Turner J.R., Andersen E.S., Shao J., Kvalnes Ø. Governance and ethics in temporary organizations: The mediating role of corporate governance // Project Management Journal. 2016. № 47(6). P. 7–23.

- 8 Tjosvold D. The conflict-positive organization: It depends upon us // *Journal of Organizational Behavior*. 2008. № 29. P. 19–28.
- 9 Vollmer A. Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research – A literature review // *International Journal of Conflict Management*. 2015. № 26(2). P. 192–213.
- 10 Yang M.-Y., Cheng F.-C., Chuang A. The role of affects in conflict frames and conflict management // *International Journal of Conflict Management*. 2013. № 26(4). P. 427–449.
- 11 Zhang X.-A., Cao Q., Tjosvold D. Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach // *Journal of Management Studies*. 2011. № 48(7). P. 1586–1611.
- 12 Fewings P., Henjewe C. *Construction project management: an integrated approach*. Routledge, 2019.
- 13 Stephane Jarraud N., Lordos A. Participatory approaches to environmental conflict resolution in Cyprus // *Conflict Resolution Quarterly*. 2012. V. 29. №. 3. P. 261-281. doi: 10.1002/crq.21040
- 14 Roche S., Propeck-Zimmermann E., Mericskay B. GeoWeb and crisis management: Issues and perspectives of volunteered geographic information // *GeoJournal*. 2013. V. 78. №. 1. P. 21-40. doi: 10.1007/s10708-011-9423-9
- 15 Pearson C.M., Mitroff I.I. *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management* // *Risk Management*. Routledge, 2019. P. 185-196.
- 16 Daim T.U., Ha A., Reutiman S., Hughes B. et al. Exploring the communication breakdown in global virtual teams // *International Journal of Project Management*. 2012. V. 30. №. 2. P. 199-212. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.06.004
- 17 Hwang B.G., Ng W.J. Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges // *International journal of project management*. 2013. V. 31. №. 2. P. 272-284. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.05.004
- 18 Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams // *Journal of Knowledge Management*. 2015. V. 19. №. 5. P. 932-948. doi: 10.1108/JKM-01-2015-0039
- 19 Henderson L.S., Stackman R.W., Lindekilde R. The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams // *International Journal of Project Management*. 2016. V. 34. №. 8. P. 1717-1730. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.012
- 20 Farazmand A. *Learning from the Katrina crisis: A global and international perspective with implications for future crisis management* // *Crisis and emergency management*. Routledge, 2017. P. 461-476.

## References

- 1 Gerasimova N.A., Kogteva A.N., Shevtsova N.M. Development of human capital in the conditions of digitalization. Theory and practice of innovative technologies in agriculture: materials of the national scientific and practical conference. Voronezh, 2021. pp. 284–288. (in Russian).
- 2 Kogteva A.N. Economic efficiency of measures to increase the motivation of the company's personnel. Theory and practice of industrial production organization. Efficiency of organization and management of industrial enterprises: problems and solutions: materials of the International Scientific and Practical Conference. Voronezh, Voronezh State Technical University, 2017. pp. 131–135. (in Russian).
- 3 Sabetova T.V. Management system for the development of the company's personnel. Problems of resource availability and prospects for the development of the agro-industrial complex: materials of the national scientific and practical conference. Voronezh, 2021. pp. 268–27. (in Russian).
- 4 Coetzer G.H., Trimble R. An empirical examination of the relationship between adult attention deficit, cooperative conflict management and efficacy for working in teams. *American Journal of Business*. 2010. no. 25(1). pp. 25–34.
- 5 De Dreu C.K.W. Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*. 2007. no. 92(3). pp. 628–638.
- 6 De Dreu C.K.W., Gelfand M.J. *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. NY, Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
- 7 Müller R., Turner J.R., Andersen E.S., Shao J., Kvalnes Ø. Governance and ethics in temporary organizations: The mediating role of corporate governance. *Project Management Journal*. 2016. no. 47(6). pp. 7–23.
- 8 Tjosvold D. The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*. 2008. no. 29. pp. 19–28.
- 9 Vollmer A. Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research – A literature review. *International Journal of Conflict Management*. 2015. no. 26(2). pp. 192–213.
- 10 Yang M.-Y., Cheng F.-C., Chuang A. The role of affects in conflict frames and conflict management. *International Journal of Conflict Management*. 2013. no. 26(4). pp. 427–449.
- 11 Zhang X.-A., Cao Q., Tjosvold D. Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*. 2011. no. 48(7). pp. 1586–1611.
- 12 Fewings P., Henjewe C. *Construction project management: an integrated approach*. Routledge, 2019.
- 13 Stephane Jarraud N., Lordos A. Participatory approaches to environmental conflict resolution in Cyprus. *Conflict Resolution Quarterly*. 2012. vol. 29. no. 3. pp. 261-281. doi: 10.1002/crq.21040
- 14 Roche S., Propeck-Zimmermann E., Mericskay B. GeoWeb and crisis management: Issues and perspectives of volunteered geographic information. *GeoJournal*. 2013. vol. 78. no. 1. pp. 21-40. doi: 10.1007/s10708-011-9423-9
- 15 Pearson C.M., Mitroff I.I. *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management*. Risk Management. Routledge, 2019. pp. 185-196.
- 16 Daim T.U., Ha A., Reutiman S., Hughes B. et al. Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*. 2012. vol. 30. no. 2. pp. 199-212. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.06.004

17 Hwang B.G., Ng W.J. Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. International journal of project management. 2013. vol. 31. no. 2. pp. 272-284. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.05.004


18 Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. Journal of Knowledge Management. 2015. vol. 19. no. 5. pp. 932-948. doi: 10.1108/JKM-01-2015-0039

19 Henderson L.S., Stackman R.W., Lindekilde R. The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. International Journal of Project Management. 2016. vol. 34. no. 8. pp. 1717-1730. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.012


20 Farazmand A. Learning from the Katrina crisis: A global and international perspective with implications for future crisis management. Crisis and emergency management. Routledge, 2017. pp. 461-476.

#### Сведения об авторах


**Татьяна В. Сабетова** к.э.н., доцент, кафедра управления и маркетинга в АПК, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия, tsabetova@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-4414-284X>

**Наталья М. Шевцова** к.э.н., доцент, кафедра управления и маркетинга в АПК, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия, shevtsova\_nm@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-9092-8819>

**Лариса А. Шишкина** к.э.н., доцент, кафедра экономического анализа, статистики и прикладной математики, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, ул. Мичурина, 1, г. Воронеж, 394087, Россия, kz2009kzaf@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-2918-9487>

#### Вклад авторов


Все авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут ответственность за плагиат

#### Конфликт интересов


Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### Information about authors


**Tatiana V. Sabetova** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, management and marketing in AIC department, Voronezh State Agrarian University after the emperor Peter the Great, Michurina str., 1 Voronezh, 394087, Russia, tsabetova@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-4414-284X>

**Natalia M. Shevtsova** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, management and marketing in AIC department, Voronezh State Agrarian University after the emperor Peter the Great, Michurina str., 1 Voronezh, 394087, Russia, shevtsova\_nm@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-9092-8819>

**Larisa A. Shishkina** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, economic analysis, statistics and applied mathematics department, Voronezh State Agrarian University after the emperor Peter the Great, Michurina str., 1 Voronezh, 394087, Russia, kz2009kzaf@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-2918-9487>

#### Contribution

All authors are equally involved in the writing of the manuscript and are responsible for plagiarism

#### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

<b>Поступила</b> 19/07/2022	<b>После редакции</b> 08/08/2022	<b>Принята в печать</b> 30/08/2022
<b>Received</b> 19/07/2022	<b>Accepted in revised</b> 08/08/2022	<b>Accepted</b> 30/08/2022