

## Необходимость минимизации сопротивления персонала инновационным изменениям в системе управления высокотехнологичным предприятием

Трофимова Наталья Николаевна

канд. экон. наук, доцент, ORCID: 0000-0001-6796-9068, e-mail: tnn04@mail.ru

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения», 190000, ул. Большая Морская, 67, лит. А, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

### Аннотация

Рассмотрены способы минимизации сопротивления инновациям в системе управления высокотехнологичным предприятием. Показано, что снижения уровня сопротивления персонала инновациям можно добиться за счет применения определенных мер, способствующих поэтапной подготовке трудового коллектива предприятия к внедрению и реализации намеченных инноваций. Уточнено понятие «сопротивление персонала». На основе эмпирических исследований проанализированы различные категории сопротивления персонала инновациям, выделены признаки сопротивления персонала в системе управления высокотехнологичным предприятием. Исследованы возможные реакции персонала в случаях сопротивления персонала инновационным изменениям в системе управления высокотехнологичным предприятием. Отдельное внимание уделено причинам возникновения сопротивления в ситуациях внедрения инноваций. Применение комплексного авторского подхода, основанного на методах научного обобщения, сравнительного анализа, системного и ситуационного подхода, позволило установить основные последствия сопротивления персонала высокотехнологичных предприятий социально-экономическим, организационно-управленческим и технологическим инновациям с учетом их влияния на формирование инновационного потенциала организации. Высокотехнологичным предприятиям предложено внедрение подсистемы управления сопротивлением персонала инновациям в системе общего управления. Научная новизна исследования состоит в том, что автором на основе проведенного исследования разработан комплекс мероприятий, реализация которых в условиях инновационного развития высокотехнологичного предприятия позволит существенно минимизировать сопротивление персонала в системе управления высокотехнологичным предприятием. Практическая значимость проделанной работы заключается в том, что она может послужить основой для дальнейших научных исследований в области управления сопротивлением персонала для отдельно взятого предприятия с учетом специфики его деятельности в области инновационного развития.

**Ключевые слова:** высокотехнологичное предприятие, инновации, инновационные изменения, минимизация сопротивления, причины сопротивления, сопротивление, сопротивление инновациям, система управления, сопротивление персонала.

**Для цитирования:** Трофимова Н.Н. Необходимость минимизации сопротивления персонала инновационным изменениям в системе управления высокотехнологичным предприятием//Управление. 2020. Т. 8. № 3. С. 73–80. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-3-73-80



Received: 13.07.2020 Revised: 28.08.2020 Accepted: 15.09.2020

## The need to minimize personnel resistance to innovative changes in the management system of a high-technological enterprise

Natalia Trofimova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-6796-9068, e-mail: tnn04@mail.ru

Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,  
67, Bolshaya Morskaya str., 190000, Saint-Petersburg, Russian Federation

---

### Abstract

---

The article considers ways to minimize resistance to innovations in the management system of a high-tech enterprise. It has been shown that a decrease in the level of resistance of personnel to innovations can be achieved through the use of certain measures that contribute to the gradual preparation of the workforce of an enterprise for the implementation and implementation of the planned innovations. The concept of “personnel resistance” has been clarified. Based on empirical research, various categories of personnel resistance to innovation have been analysed, signs of personnel resistance in the management system of a high-tech enterprise have been highlighted. Possible reactions of personnel in cases of personnel resistance to innovative changes in the management system of a high-tech enterprise have been investigated. Special attention is paid to the reasons for the emergence of resistance in situations of innovation implementation. The use of an integrated author’s approach, based on the methods of scientific generalization, comparative analysis, systemic and situational approach, made it possible to establish the main consequences of the resistance of the personnel of high-tech enterprises to socio-economic, organizational, managerial and technological innovations, taking into account their influence on the formation of the innovative potential of the organization. High-tech enterprises were offered to introduce a subsystem for managing personnel resistance to innovations in the general management system.

The scientific novelty of the research lies in the fact that the author, on the basis of the research conducted, has developed a set of measures, the implementation of which in the context of the innovative development of a high-tech enterprise will significantly minimize the resistance of personnel in the management system of a high-tech enterprise. The practical significance of the work done is in the fact that it can serve as a basis for further scientific research in the field of personnel resistance management for an individual enterprise, taking into account the specifics of its activities in the field of innovative development.

---

**Keywords:** causes of resistance, high-tech enterprise, innovations, innovative changes, management system, minimization of resistance, personnel resistance, resistance, resistance to innovations.

---

**For citation:** N.N. Trofimova. The need to minimize personnel resistance to innovative changes in the management system of a high-technological enterprise (2020) *Upravlenie*, 8 (3), pp. 73–80. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-3-73-80

---



## Введение

В современной экономической ситуации изменения происходят практически непрерывно и, как правило, весьма стремительно [Дмитриев, 2019; Тополева, 2019]. В результате они становятся нормой, а сотрудники, которые сопротивляются этим изменениям, могут нанести существенный ущерб развитию предприятия.

Особенно остро данный вопрос стоит при сопротивлении персонала инновациям на высокотехнологических предприятиях, где внедрение инноваций является необходимостью и неременным условием эффективного функционирования организации. При этом сопротивление выступает неизбежной реакцией на любые инновационные изменения. Совершенно естественно, что работники, если чувствуют угрозу своей безопасности, то стремятся сохранить свое прежнее положение, то есть защищать собственный статус-кво.

Изменения могут вызывать недовольство, скептицизм и сопротивление у сотрудников, что иногда затрудняет или даже делает невозможным качественное внедрение инноваций. В такой ситуации, если руководство предприятия не понимает, не принимает и не предпринимает усилий для противодействия, оно может подорвать даже самые благонамеренные и продуманные усилия по изменению [Буньковский, 2014; Рахмеева, 2017].

Способность любого руководства добиться максимальной выгоды от инноваций зависит от того, насколько эффективно они создают и поддерживают благоприятный социально-психологический климат внутри трудового коллектива, который формирует устойчивое поведение работников, а также поощряет принятие и поддержку этих инноваций.

## Основные постулаты исследования

Современные инновации, внедряемые на высокотехнологических предприятиях, являются источником их эволюционного развития и повышения конкурентоспособности, в ситуации, если руководством при этом активно и эффективно используются все доступные ресурсы.

Однако часто возникают такие ситуации, когда инновационный потенциал высокотехнологического предприятия используется не полностью, что приводит к проблемам с внедрением инноваций [Родина, 2019; Трофимова, 2020].

Причины подобных ситуаций кроются в сопротивлении персонала и приводят к стагнации производственных процессов и инновационного развития предприятия, что в итоге может привести

к гибели организации в условиях жесткой конкурентной борьбы [Бабинцева, Серкина, 2016].

Таким образом, действительно можно сказать, что высокотехнологические предприятия подвержены обязательной и непрерывной эволюции в области инновационного развития.

Описанные выше ситуации, которые лежат в основе постоянных изменений, могут показаться довольно нестабильными, что, безусловно, требует высокой гибкости, непредвзятости и готовности к изменениям.

При этом работники предприятий, особенно с большим опытом и стажем работы, часто характеризуются отсутствием гибкости и предпочитают, чтобы ситуация на предприятии оставалась без изменений, или, по крайней мере, изменилась так, чтобы это положительно влияло на их личную ситуацию.

Все это является отрицательной предпосылкой для эволюционных изменений, касающихся внедрения инноваций на высокотехнологическом предприятии и показывает несоответствие между требованиями, предъявляемыми к работникам, и потребностями и желаниями этих работников, которые могут заставить их сопротивляться инновациям [Лысенко, 2019]. Именно поэтому сопротивлением персонала необходимо управлять, чтобы эффективно осуществить инновационные изменения.

Особенно это касается современного делового мира, в котором высокотехнологические предприятия находятся под влиянием растущей глобализации, подвергающей их постоянным изменениям и, следовательно, требует растущей гибкости, чтобы оставаться конкурентоспособными [Трофимова, 2016; Ященко, 2019].

Неумение или нежелание приспособливаться к происходящим изменениям может привести к тому, что предприятие потеряет свой бизнес или даже полностью прекратит свою деятельность, если конкуренты будут действовать быстрее и эффективнее.

Тем не менее, высокотехнологические предприятия в целом сильно зависят от мотивации своих сотрудников, чтобы обеспечить высокую производительность и осуществлять производство, внедряя новые товары и услуги. Потому что, хотя многие бизнес-процессы сегодня уже высоко автоматизированы, за каждой работающей машиной (станком, оборудованием и т.п.) все еще стоит человек, даже если это означает только включение и выключение машины, и ее обслуживание в случае необходимости.

Поэтому если мотивация работника исчезает как реакция на инновацию и возникает сопротивление, то снижается производительность труда,

эффективность работы всего высокотехнологичного предприятия и возникает риск его существования.

Таким образом, необходимо определить способы управления этим сопротивлением, поскольку при нем невозможно добиться успешного внедрения инноваций.

Чтобы предложить меры по совершенствованию концепции управления сопротивлением сотрудников инновациям, важно определить, что подразумевается под термином сопротивление.

Элвин Цандер, один из первых исследователей этой темы, определил устойчивость к изменениям как поведение, предназначенное для защиты человека от последствий реальных или воображаемых изменений [Резникова, 2017].

Другие авторы определяют сопротивление как любое поведение, которое служит для поддержания статус-кво перед лицом давления с целью изменить статус-кво [Бабинцева, Серкина, 2016].

Также сопротивление определяется как поведение сотрудников, которое стремится оспаривать и нарушать управленческие решения [Ершова, 2014].

Сопротивление переменам лучше всего рассматривать как нормальную реакцию. Даже самые способные к сотрудничеству сотрудники могут испытывать сопротивление. При этом обзор прошлых эмпирических исследований выявляет три различных акцента в концептуализации сопротивления:

- когнитивное состояние;
- эмоциональное состояние;
- поведение [Бабинцева, Серкина, 2016; Ершова, 2014; Зиновьева, 2016; Резникова, 2017; Четверикова, 2018].

Представление о том, что сопротивление работника может быть преодолено когнитивно, предполагает наличие негативных мыслей или убеждений относительно изменений. Часто сопротивлением называют то, что на самом деле является лишь нежеланием или неготовностью.

При этом зачастую сопротивление сотрудников основано на эмоциональных факторах, проявляющихся в результате инноваций. Это могут быть, например, агрессия и разочарование сотрудников, которые вызывают нежелательное поведение и сопротивление внедряемым инновациям.

По сути, сопротивление персонала инновационным изменениям в системе управления высокотехнологичным предприятием является защитным механизмом, вызванным разочарованием и тревогой за собственное будущее.

На наш взгляд, работники сопротивляются не только инновациям как таковым, а скорее потере статуса-кво, потере прежней заработной платы, должности или потере комфорта.

Первыми признаками возникающего сопротивления инновациям является специфическое поведение, которое проявляют люди, когда они неустойчивы к изменениям [Ершова, 2014]. Здесь руководству важно уметь отличать признаки сопротивления и его причины.

Поведение при возникающем сопротивлении персонала инновациям можно разделить на две категории:

- активное сопротивление;
- пассивное сопротивление [Бабинцева, Серкина, 2016; Ершова, 2014].

Признаки активного сопротивления включают поиск ошибки и недостатков в инновации, насмешки, провокации, манипулирование и т.п.

Признаки пассивного сопротивления включают в себя формальное согласие в устной форме, но фактическое отрицание инновации, нежелание ее внедрять, сокрытие важной информации и т.п.

Список причин, по которым отдельные сотрудники могут сопротивляться инновациям, постоянно расширяется, что обусловлено непрерывным научно-техническим прогрессом во всех областях (включая инновации не только в технологиях и общем управлении предприятием, но в финансовом менеджменте, управлении персоналом и т.п.).

Поэтому в рамках данного исследования перечислить все причины сопротивления изменения не возможно по объективным причинам. Однако есть несколько довольно распространенных причин, которые помогают обозначить базу сопротивления персонала инновациям. Проанализируем их более подробно.

Наиболее частые причины сопротивления персонала инновационным изменениям на предприятии:

- отсутствие понимания, для чего необходимы инновации;
- отсутствие понимания пользы от предлагаемых инноваций, поскольку выгода для предприятия не всегда означает выгоду для работника (у сотрудников есть свои интересы: заработная плата, самореализация, признание достижений, опыт работы, стаж работы и т.п.);
- чувство угрозы собственной безопасности (угроза быть уволенным, угроза снижения заработной платы, понижение в должности, увеличение объема работы и т.п.) [Бабинцева, Серкина, 2016; Ершова, 2014; Зиновьева, 2016].

Кроме этого, согласно эмпирическим исследованиям выделяют:

- слабую информированность;
- отсутствие вовлеченности в инновационную деятельность;

- консервативность взглядов;
- плохое здоровье и личные причины;
- большие нагрузки;
- небольшой опыт работы;
- отсутствие материальных стимулов;
- страх перед отрицательным результатом;
- отсутствие помощи;
- разногласия и конфликты в коллективе [Бабинцева, Серкина, 2016].

Также сотрудники сопротивляются переменам, потому что им нужно учиться чему-то новому. Во многих случаях наблюдается не несогласие с преимуществами нового процесса, страх перед неизвестным будущим и их способностью адаптироваться к нему. Сотрудники могут потерять чувство безопасности.

Диапазон реакций, когда вносятся изменения, непредсказуем. Ни один сотрудник не останется незатронутым большинством инновационных изменений. В результате сопротивление изменениям часто встречается, когда вводится инновация.

Большинство людей не хотят отказываться от прежних условий работы, с подозрением относятся к незнакомым нововведениям, особенно если они предполагают изучение чего-то нового и риск неудачи.

Низкая терпимость к изменениям определяется как страх, что человек не сможет развить новые навыки и поведение, необходимые в новых условиях работы. Изменения неудобны и требуют новых способов мышления и действий. У людей возникают проблемы с формированием видения того, как будет выглядеть жизнь с другой стороны перемен. Таким образом, они склонны цепляться за известное, а не принимать неизвестное.

У сотрудников достаточно низкая толерантность к изменениям, повышенная двусмысленность, возникающая из-за необходимости выполнять свою работу по-другому, вероятно, вызовет сопротивление новому способу ведения дел.

Сотрудник может понимать, что изменение необходимо, но может быть эмоционально неспособным осуществить переход и сопротивляться по причинам, которые он может не осознавать. Сотрудники не боятся перемен, но боятся неизвестного.

При этом реакции сопротивления (например, критика, отсутствие интереса, игнорирование распоряжений начальства, распространение недостоверной информации, возмущение, обиды и недовольство в отношении кажущейся несправедливости изменений) могут варьироваться от скрытых актов отказа от сотрудничества до промышленного саботажа. Однако часто рассматривается правонарушителями как субъективно оправданный

способ и возможность использовать свои силы против руководителя-инноватора, чтобы восстановить прежнюю ситуацию и добиться отмены внедрения инновации.

Итак, управление сопротивлением персонала является сложной задачей по многим причинам. Сопротивление переменам может быть скрытым или явным, организованным или индивидуальным. Сотрудники могут осознавать, что им не нравятся инновации, и они публично сопротивляются им, что может быть очень разрушительным для предприятия.

В худшем случае сотрудники могут решительно отказываться от внедрения инноваций и таким образом приходиться к конфронтации и конфликту. Сотрудники также могут чувствовать себя некомфортно с внесенными изменениями и сопротивляться, иногда неосознанно, своими действиями.

Скрытое сопротивление инновациям может серьезно повредить процессу внедрения инноваций, поскольку труднее справиться с сопротивлением, которое не видно, не продемонстрировано или не выражено открыто.

Таким образом, сопротивление персонала инновационным изменениям может быть большой угрозой для эффективной деятельности всего высокотехнологического предприятия и негативно повлиять на скорость, с которой организация внедряет инновации.

Кроме этого сопротивление сотрудников также влияет на:

- отношение к предприятию новых работников в период адаптации;
- производительность труда;
- качество производимой продукции;
- межличностное общение в коллективе;
- стремление сотрудников внести свой вклад в инновационное развитие предприятия.

Минимизировать сопротивление персонала инновационным изменениям возможно при условии создания в общей системе управления высокотехнологичным предприятием подсистемы управления сопротивлением персонала инновациям (см. рис. 1).

Как можно видеть из данных, представленных на рисунке 1, подсистема управления сопротивлением персонала инновациям в системе общего управления включает в себя комплекс мероприятий, реализация которых в условиях инновационного развития высокотехнологического предприятия позволит существенно минимизировать сопротивление персонала и обеспечит устойчивое развитие предприятия.



Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

**Рис. 1.** Подсистема управления сопротивлением персонала инновациям в системе общего управления высокотехнологичным предприятием

Figure 1. Subsystem for managing personnel's resistance to innovations in the general management system of a high-tech enterprise

Таким образом, необходимость минимизации сопротивления персонала инновационным изменениям в системе управления высокотехнологичным предприятием очевидна, поскольку она позволит не только эффективно внедрять инновации, но также:

- повысить мотивацию персонала и развить новаторство в коллективе среди рядовых сотрудников;
- наладить коммуникации внутри предприятия за счет своевременного информирования работников о планируемых инновациях;
- улучшить социально-психологический климат внутри коллектива;
- снизить риски при внедрении инноваций (технологических, кадровых и прочих);
- наладить партнерские отношения и достижение компромисса между новаторами и консерваторами внутри предприятия;
- регулярно обучать и повышать квалификацию персонала в соответствии с внедряемыми инновациями;
- осуществлять своевременный контроль уровня сопротивления при внедрении инноваций.

Важнейшими организационными задачами управления сопротивлением персонала в ситуации организационных изменений должны стать совершенствование организации правового, кадрового, нормативно-методического и информационного обеспечения, системы управления персоналом, управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, совершенствование форм участия персонала в изменениях, позволяющих достигать необходимое поведение персонала [Четверикова, 2018].

### Заключение

В заключение можно сказать, что по мере развития высокотехнологичных предприятий перемены становятся постоянными и от того, как руководство справляется с сопротивлением персонала инновационным изменениям, зависит не только эффективная работа самого предприятия, но рост соответствующих отраслей экономики. Инновации предоставляют больше возможностей, и высокотехнологичные предприятия должны устойчиво развиваться.

На предприятии, где сформирована культура доверия и вовлеченности, прозрачность информации, а также позитивные межличностные коммуникации, сопротивление инновационным переменам проходит легко и возникает гораздо реже. В такой рабочей среде сотрудники могут свободно информировать свое руководство о своих новаторских идеях и об отношении к внедряемым инновациям, обмениваться мнениями с менеджерами о том, как, по их мнению, должны происходить изменения.

В доверительной среде сотрудники думают о том, как сделать процесс изменений более плавным, чтобы помочь эффективному внедрению инноваций. Когда в такой среде вносятся новаторские изменения, сопротивление изменениям сводится к минимуму. Сопротивление также сводится к минимуму, если большинство сотрудников понимает и соглашается с тем, что изменения необходимы.

Итак, сопротивление сотрудников изменениям является сложной проблемой, стоящей перед руководством каждого предприятия в постоянно развивающейся современной организации.

Процесс изменений повсеместен, и сопротивление сотрудников выступает как критически важный фактор, способствующий провалу многих инициированных инноваций на предприятиях. Во многих случаях организации тратят огромные ресурсы, чтобы приспособить сотрудников к новому способу достижения желаемых целей. Естественная склонность людей защищать статус-кво представляет собой набор проблем, которые руководство должно преодолеть, чтобы добиться желаемых изменений. Руководство также должно серьезно учитывать множество проблем, которые могут возникнуть, если они не реагируют на проблемы сопротивления на рабочем месте.

Чтобы обеспечить эффективное внедрение инноваций, руководство должно быть компетентно в управлении сопротивлением персонала, чтобы вовлечь весь коллектив в принятие планируемых изменений, а также справиться с любым сопротивлением.

## Библиографический список

- Бабинцева Е.И., Серкина Я.И. (2016). Причины сопротивления инновациям в современном менеджменте // Общество: политика, экономика, право. № 12. С. 78–81.
- Бунковский Д.В. (2014). Создание интегрированной системы менеджмента как инновационный проект на нефтехимическом предприятии // Вопросы управления. № 1 (7). С. 145–148.
- Дмитриев Н.Д. (2019). Особенности разработки инвестиционной программы инновационно-активного предприятия // Управление в современных системах сборник трудов: сборник трудов IX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции научных, научно-педагогических работников и аспирантов / науч. ред. А. В. Молодчик, Д. В. Валько. Челябинск: ОУ ВО «Южно-Уральский технологический университет». С. 467–473.
- Ершова Н.Б. (2014). Признаки сопротивления инновациям на предприятии // Социально-экономические явления и процессы. № 12. С. 76–80.
- Зиновьева Н.М. (2016). Сопротивление инновациям управленческого персонала как проблема реализации инновационного потенциала предприятия // Инновационная наука. № 2-1 (14). С. 127–128.
- Лысенко А.Н. (2019). Особенности управления высокотехнологичными машиностроительными предприятиями // Управление социально-экономическими системами, правовые и исторические исследования: теория, методология и практика: материалы международной научно-практической конференции преподавателей,

## References

- Babintseva E.I., Serkina Ya.I. (2016), "Reasons for resistance to innovations in modern management", *Society: Politics, Economics, Law*, no. 12, pp. 78–81.
- Bunkovskii D.V. (2014), «Creation of an integrated management system as an innovative project at a petrochemical enterprise», *Management Issues*, no. 1 (7), pp. 145–148.
- Dmitriev N.D. (2019), «Features of developing an investment program for an innovatively active enterprise», *Management in modern systems collection of proceedings: collection of proceedings of the IX All-Russian (national) scientific and practical conference of scientific, research and teaching staff and postgraduate students*, A.V. Molodchik, D.V. Valko (scientific editors), OU VO "Yuzhno-Uralskii tekhnologicheskii universitet", Chelyabinsk, Russia, pp. 467–473.
- Ershova N.B. (2014), «Signs of resistance to innovations at the enterprise», *Social-Economic Phenomena and Processes*, no. 12, pp. 76–80.
- Zinov'eva N.M. (2016), «Resistance to innovations of managerial personnel as a problem of implementing the innovative potential of an enterprise», *Innovation science*, no. 2-1 (14), pp. 127–128.
- Lysenko A.N. (2019), «Features of the management of high-tech machine-building enterprises», *Management of social-economic systems, legal and historical studies: theory, methodology and practice: proceedings of the International scientific and practical conference of teachers, postgraduate students and undergraduate students*, Bryansk, April 16-17, 2019, Bryansk, Bryanskii gosudarstvennyi universitet imeni akademika I.G. Petrovskogo, pp. 144–147.

- аспирантов и студентов, Брянск, 16–17 апреля 2019 г. Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского. С. 144–147.
- Рахмеева И.И.* (2017). Оценка регулирующего воздействия в регионе: инструменты повышения доверия к власти // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. № 4 (22). С. 30–34.
- Резникова О.С., Бочкова В.Д.* (2017). Сопротивление персонала нововведениям как современная проблема управления персоналом // Достижения науки и образования. № 4 (17). С. 22–24.
- Родина Т.Е., Матюшевская В.К.* (2019). Применение инноваций в управлении персоналом на примере компании Toyota // Актуальные вопросы развития инновационной экономики: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Великий Новгород, 9 октября 2019 г. / под ред. В. А. Трифонова, Я. В. Паттури. Великий Новгород: Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого. С. 243–246.
- Тополева Т.Н.* (2019). Инновационные промышленные кластеры в региональной экономике // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. № 3. С. 139–151.
- Трофимова Н.Н.* (2020). Ключевые проблемы современного корпоративного управления предприятиями реального сектора экономики // Стратегии бизнеса. Т. 8. № 3. С. 70–74.
- Трофимова Н.Н.* (2016). Необходимость стимулирования инновационной активности предприятий для развития наукоемких производств // Актуальные проблемы экономики и управления. № 4 (12). С. 98–101.
- Четверикова Н.А.* (2018). Сопротивление персонала изменениям как реакция на состояние риска и неопределенности // Вестник университета. № 9. С. 159–163.
- Яценко Е.А.* (2019). Особенности международного корпоративного управления // Стратегии бизнеса. № 7 (63). С. 14–21.
- Rakhmееva I.I.* (2017), “Assessment of the regulatory impact in the region: tools to increase confidence in power”, *Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitel'skoi kooperatsii*, no. 4 (22), pp. 30–34.
- Reznikova O.S., Bochkova V.D.* (2017), «Resistance of personnel to innovations as a modern problem of personnel management», *Achievements of Science and Education*, no. 4 (17), pp. 22–24.
- Rodina T.E., Matyushevskaya V.K.* (2019), «Application of innovations in personnel management by the example of Toyota company», *Current issues of innovative economy development: proceedings of the All-Russian scientific and practical conference, Velikii Novgorod, October 9, 2019*, V.A. Trifonov, Ya.V. Patturi (eds.), Novgorodskii gosudarstvennyi universitet imeni Yaroslava Mudrogo, Velikii Novgorod, Russia, pp. 243–246.
- Topoleva T.N.* (2019), «Innovative industrial clusters in the regional economy», *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, no. 3, pp. 139–151.
- Trofimova N.N.* (2020), «Key problems of modern corporate management of enterprises in the real sector of the economy», *Business Strategies*, vol. 8, no. 3, pp. 70–74.
- Trofimova N.N.* (2016), «The need to stimulate the innovative activity of enterprises for the development of high-tech industries», *Aktualnye problemy ekonomiki i upravleniya*, no. 4 (12), pp. 98–101.
- Chetverikova N.A.* (2018), «Resistance of personnel to changes as a reaction to the state of risk and uncertainty», *Vestnik Universiteta*, no. 9, pp. 159–163.
- Yashchenko E. A.* (2019), «Features of international corporate governance», *Business Strategies*, no. 7 (63), pp. 14–21.