



## Бизнес-тренинг для персонала предпринимательских организаций: формы, возможности, ограничения, оценка эффективности

Дроздов И.Н.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия

### АННОТАЦИЯ:

В статье обозначена проблема неоправданного смешения различных моделей бизнес-тренинга при обучении персонала предпринимательских организаций. Это может приводить к снижению эффективности обучения персонала. Не только бизнес-тренеры, но и руководители предпринимательских организаций должны ориентироваться в концептуальных основах качественного обучения персонала в рамках тренинговых программ согласно принципу результативности. В контексте очерченной проблематики описаны формы, возможности, ограничения и показатели оценки эффективности бизнес-тренинга для персонала предпринимательских организаций.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** предпринимательская организация, персонал, бизнес-тренинг, возможности, ограничения, оценка эффективности.

## Business training for personnel of entrepreneurial organizations: forms, opportunities, limitations, performance evaluation

Drozдов I.N.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Far Eastern Federal University, Russia

### Введение

В современных экономических условиях обучение персонала является ключевым фактором конкурентоспособности любой предпринимательской организации [5, 20] (Evenko, 2012; Chmiel., 2000). Одной из самых качественных моделей развития и наращивания профессионального потенциала персонала организации является тренинговый формат обучения [13] (Nechaeva, 2015).

По многим причинам обучение персонала в формате тренинга стало ключевой составляющей современного бизнес-образования [19] (Bassi, Cheney, Van Buren, 1997). Основной предпосылкой является дефицит квалифицированных кадров на современном рынке труда [18] (Chabrova, Drozdov, 2016). Многие предпринимательские организации испытывают большие трудности при поиске и найме

высококвалифицированного персонала. Очень часто профессиональный уровень соискателей не соответствует потребностям предпринимательской организации [5] (*Evenko, 2012*). Зачастую знания, умения и навыки, формируемые в образовательных учреждениях (школах, вузах и др.), не в полной мере отвечают реальным требованиям к профессионально-управленческим компетенциям, предъявляемым во многих предпринимательских организациях [15] (*Polevaya, 2010*).

Данная проблема решается путем специализированной подготовки и обучения кадров внутри самой компании. Именно тренинговый формат обучения позволяет с минимальными временными затратами значительно увеличить производительность трудовой деятельности сотрудников, а соответственно, и прибыль предпринимательской организации [13, 15] (*Nechaeva, 2015; Polevaya, 2010*). А это, в свою очередь, позволяет компании получить преимущество в конкурентной борьбе [3, 20] (*Drozdov, 2018; Chmiel, 2000*).

Основная цель бизнес-тренингов – не только формирование у участников высокого уровня компетентности в области современных профессиональных и управленческих технологий, но и развитие практических навыков по их эффективному применению в конкретной сфере деятельности [1] (*Galstyan, 2017*).

Таким образом, тренинг можно охарактеризовать, как модель активного обучения, реализуемую в интенсивной (динамичной) форме, которая нацелена на развитие в минимальные сроки необходимых личностных и деловых качеств, мотивационных установок, ценностных ориентиров, специализированных знаний, умений и навыков,

#### ABSTRACT:

The article identifies the problem of unjustified mixing of different models of business training in the training of personnel of entrepreneurial organizations. This may reduce the effectiveness of staff training. Not only business coaches, but also heads of business organizations should be guided in the conceptual foundations of quality training of personnel within the framework of training programs, in accordance with the principle of effectiveness. In the context of the outlined problems, the forms, opportunities, limitations and indicators of evaluating the effectiveness of business training for the staff of entrepreneurial organizations are described.

**KEYWORDS:** entrepreneurial organization, personnel, business training, opportunities, limitations, performance evaluation.

**JEL Classification:** L26 , M21, M53

**Received:** 12.08.2019 / **Published:** 30.09.2019

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Drozdov I.N. (stat.abcl@mail.ru)

#### CITATION:

Drozdov I.N. [2019] Biznes-trening dlya personala predprinimatelskikh organizatsiy: formy, vozmozhnosti, ogranicheniya, otsenka effektivnosti [Business training for personnel of entrepreneurial organizations: forms, opportunities, limitations, performance evaluation]. *Liderstvo i menedzhment*. 6. [3]. – 323-334. doi: [10.18334/lim.6.3.40982](https://doi.org/10.18334/lim.6.3.40982)

позволяющих повышать личную эффективность или конкурентоспособность организации [11, 16] (*Lyarkusov, 2013; Sineva, Yashkova, 2017*).

Необходимо отметить, что если в рамках образовательных учреждений (школа, вуз и др.) подходы, формы и методы обучения регламентируются определенными стандартами и методическими указаниями, то руководители предпринимательских организаций, как правило, полагаются на профессионализм внутренних и внешних бизнес-тренеров. А обучение персонала является не только востребованным процессом в бизнесе, но и достаточно дорогостоящим.

Вместе с тем руководители предпринимательских организаций зачастую обучают персонал в формате бизнес-тренинга без четкого осознания возможностей и границ его применения, допуская и даже приветствуя смешения различных тренинговых моделей. Это может приводить к снижению эффективности обучения персонала. Соответственно, и бизнес-тренеры, и руководители предпринимательских организаций должны ориентироваться в концептуальных основах качественного обучения персонала в рамках тренинговых программ, сообразно принципу результативности.

В контексте обозначенной проблематики целью данной статьи является: описание форм, возможностей, ограничений, и показателей оценки эффективности бизнес-тренинга для персонала предпринимательских организаций.

### Возможности и ограничения тренингового обучения

Основной недостаток традиционного формата обучения, зачастую реализуемого в большинстве образовательных учреждений (школа, вуз и др.), заключается в том, что оно слабо учитывает индивидуальные особенности и способности учащихся, а также специфику их будущей профессиональной деятельности. Традиционный формат обучения в большинстве случаев предполагает передачу стандартных подходов и шаблонов принятия решений, базирующихся в большей степени на теоретических концепциях, чем на реальной практике [4] (*Drozдов, 2015*).

Это и послужило в современных условиях толчком к активному развитию и продвижению обучения в тренинговом формате. В настоящее время тренинг является отдельным форматом обучения. Ключевая особенность тренинга заключается в высокой интенсивности передачи знаний и формировании профессионально-управленче-

---

#### ОБ АВТОРЕ:

**Дроздов Игорь Николаевич**, кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Школы экономики и менеджмента (stat.abc@mail.ru)

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Дроздов И.Н. Бизнес-тренинг для персонала предпринимательских организаций: формы, возможности, ограничения, оценка эффективности // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Том 6. – № 3. – С. 323-334. doi: 10.18334/lim.6.3.40982

ских умений и навыков за достаточно краткий период времени (один–три дня) прямо в процессе учебных мероприятий.

Формат тренингового обучения обладает целым рядом достоинств [7, 17]: (Zobnina, 2015; Fomina, Khorev, 2018);

- оптимален для интенсивной передачи информации и развития соответствующих навыков, необходимых для повышения продуктивности и результативности трудовой деятельности;
- слушатели непосредственно в процессе самого обучения постигают практический опыт применения освоенных знаний;
- обеспечивает успешное формирование, изменение и корректировку установок, ценностей и ключевых форм поведения участников;
- создает обстановку эмоциональной вовлеченности слушателей в процесс обучения, что способствует более успешному переносу освоенных знаний и навыков в практическую деятельность;
- предоставляется возможность плодотворно обмениваться личным и деловым опытом;
- обеспечивает процесс сплочения сотрудников организации и содействует командообразованию;
- моделирует в игровой форме ситуации, соответствующие реальной деятельности;
- достаточно краткий временной срок формирования устойчивых знаний и навыков.

Можно выделить следующие возможные ограничения обучения в тренинговом формате:

- неоправданно краткий срок обучения может не позволить сформировать системные знания и закрепить требуемые умения и навыки;
- эффект от проведения тренинга может быть краткосрочным без соответствующего закрепления достигнутых результатов.

Данные ограничения зачастую обусловлены смешиванием тренинговых моделей различной направленности воздействия в рамках одной программы обучения. Это связано с тем, что руководители предпринимательских организаций зачастую стремятся с целью минимизации финансовых и временных затрат одномоментно достичь множественных обучающих эффектов. Для нейтрализации обозначенных ограничений нужно различать и адекватно использовать различные учебные подходы соответственно ситуации – в контексте существующих классификаций тренинговых моделей.

### Виды и формы тренингового обучения

Необходимо отметить, что не существует общепринятой классификации тренингов. Вместе с тем на основе мнений специалистов тренинговые модели можно классифицировать следующим образом: направленность воздействия и изменений; форми-

рование специфических навыков; ориентация на уровень (звено) управления; степень жесткости воздействия и изменений; форма взаимодействия; принципы формирования группы участников [8, 12] (Zubarev, 2009; Mironenkova, 2017).

По направленности воздействия и изменений можно выделить следующие виды тренингов: бизнес-тренинг, бизнес-мастерская, навыковый, личностного роста, социально-психологический, психотерапевтический, тренинг духовного развития, оздоровительно-развивающий [4, 8] (Drozdov, 2015, Zubarev, 2009). В профессиональной среде популярностью пользуются бизнес-тренинги из-за своей оперативности развития навыков у сотрудников для успешного решения корпоративных целей и задач. Основное отличие бизнес-тренинга (включая бизнес-мастерскую) от других видов тренинга заключается в том, что его главная цель направлена на повышение эффективности профессионально-управленческих взаимодействий и на обеспечение выполнения задач организации. Другие виды тренингов своими целями определяют содействие реализации персональных целей участников тренинга.

По формированию конкретных навыков можно выделить следующие виды бизнес-тренингов [7, 8, 11, 14] (Zobnina, 2015; Zubarev, 2009; Lyapkusov, 2013; Pak, 2017).

*Тренинги по формированию организационных способностей.* Их типичными примерами являются: тренинг креативности, тайм-менеджмент, мотивационный тренинг и т. д.

*Тренинги по развитию лидерских и организаторских способностей.* К этому виду тренингов можно отнести: тренинг лидерства; управление проектами; тренинг по проведению рабочих совещаний, планерок и оперативок и другие.

*Тренинги по формированию коммуникативных навыков и умений продуктивно работать в коллективе.* Среди них: тренинг командообразования, тренинг влияния, разработка и внедрение управленческих решений и ряд других.

*Тренинги по развитию навыков эффективного взаимодействия с клиентами.* Примерами тематической направленности таких бизнес-тренингов могут быть: техники продаж; техники переговоров; проведение выставок и презентаций и прочие.

По ориентации на конкретный уровень иерархии внутри организации выделяют следующие виды бизнес-тренингов:

- для высшего звена руководителей (топ-менеджмент);
- для среднего звена руководителей;
- для линейных менеджеров (супервайзеров);
- для рядовых сотрудников.

По степени жесткости существуют следующие виды бизнес-тренингов: мягкий, средней жесткости, высокой жесткости.

*Мягкий тренинг.* Участники в комфортной и доброжелательной обстановке получают новую информацию и формируют соответствующие навыки.

*Тренинг средней жесткости.* В процессе обучения используются провокативные методы, стимулирующие принимать сложные решения и менять устоявшиеся стерео-

типы и убеждения. Тренинговые задания могут быть направлены на взаимодействие с неприятными людьми (например, просить деньги у прохожих на улице), совершение несложных, но осуждаемых поступков. Эти тренинги у людей с ранимой психикой могут вызывать сильный стресс.

*Тренинг высокой жесткости.* В данной модели активно используются мощные провокативные приемы. Тренинговые задания сначала «выбивают» человека из привычного состояния закрытости и внутреннего контроля над ситуацией (в частности, посредством прямых оскорблений). Затем, когда личность избавляется от привычных «защитных оболочек», с ней проводится работа, приводящая к сильной внутренней трансформации.

По форме взаимодействия можно выделить следующие виды проведения бизнес-тренингов: классические аудиторные тренинги, экстремальные тренинги, виртуальные тренинги.

*Аудиторный тренинг.* Это стандартная модель обучения, которая реализуется в специально подготовленных помещениях.

*Экстремальный тренинг.* Участники помещаются в необычную ситуацию и им необходимо пройти сложные психологические и/или физические испытания. Обычно такие тренинги проводятся на природе или в общественных местах. Они могут предполагать участие в экзотических ситуациях: преодоление полосы препятствий, альпинизм, дайвинг, прыжки с парашютом и т. п. Чаще всего такие тренинги нацелены на сплочение и командообразование, но обучение может проводиться и для других направлений – лидерство, коммуникации, продажи.

*Виртуальные тренинги.* Проводятся посредством разных онлайн-технологий (вебинар, виртуальный класс, видеоконференцсвязь). Однако такой формат не очень оптимален для развития тонких коммуникативных навыков либо других особо сложных умений.

По принципам набора участников группы все тренинги разделяются на следующие виды: открытые и корпоративные.

*Открытые тренинги* – это тренинги, на которых участниками могут выступать любые желающие и совершенно разные люди, заинтересованные в получении определенных навыков.

*Корпоративные тренинги* проводятся с персоналом конкретной организации по заказу ее руководителей. Сотрудники данной компании обязаны пройти тренинг для повышения квалификации. Оплату работы тренера, как правило, осуществляет организация.

Необходимо отметить, что отдельные тренинги могут соответствовать сразу нескольким категориям. Поэтому могут использоваться и другие основания для классификации тренингов.

В процессе проведения тренинга могут использоваться следующие основные методы: фасилитация, групповая дискуссия, деловая игра, ролевая игра, мозговой

штурм, кейс, видеоанализ, тематический доклад, психологическое тестирование, игра-разминка и др.

В настоящее время, самыми востребованными темами бизнес-тренингов являются: «Результативное управление персоналом», «Лидерство», «Управление изменениями», «Управление конфликтами», «Переговоры», «Командообразование», «Технологии продаж», «Работа с возражениями», «Стресс-менеджмент», «Самопрезентация и навыки публичного выступления», «Эффективное проведение совещаний и планерок», «Тайм-менеджмент», «Проектный менеджмент». В рамках проведения бизнес-тренинга в контексте каждой из этих тем, могут использоваться самые разные модели и методы обучения.

Необходимо принимать во внимание, что по отношению к организации все бизнес-тренеры делятся на два основных типа: внутренние и внешние [4, 6] (*Drozдов, 2015; Zhad'ko, 2011*).

Внутренние бизнес-тренеры работают в тех компаниях, которые создают целостную корпоративную систему обучения для своих сотрудников. В этом случае тематика и содержание программы обучения с большей степенью вероятности будет полностью соответствовать потребностям организации. Проведение обучения силами внутренних бизнес-тренеров позволяет значительно минимизировать расходы. Однако необходимо отметить, что уровень профессионализма внутренних тренеров зачастую ниже, чем у внешних.

Внешних бизнес-тренеров следует приглашать в компанию тогда, когда требуется привлечь специалистов высокого уровня квалификации. В число внешних тренеров могут входить и независимые бизнес-тренеры, которые проводят свои авторские программы, в каковых могут принять участие любые заинтересованные лица.

### Оценка эффективности бизнес-тренинга

Замерить результативность тренингового обучения трудно, но возможно [1, 11, 21] (*Galstyan, 2017; Lyapkusov, 2013; Patrick, 1992*). Результативность формирования знаний, умений и навыков можно оценивать с помощью использования механизма обратной связи (например, входное и выходное тестирование) [9, 10] (*Kozlov, 2013a; 2013b*), в том числе, используя проектный подход [6] (*Zhad'ko, 2011*).

Результативность тренингового обучения можно оценивать с позиции трех основных субъектов: предпринимательская организация, в лице ее владельца (или наемного управляющего); участник бизнес-тренинга, бизнес-тренер [4] (*Drozдов, 2015*).

С позиции предпринимательской организации можно выделить следующие значимые результаты: улучшение качества производственной деятельности сотрудников; увеличение трудовой мотивированности; усиление стремления участников обучения к оптимизации управленческих и производственных процессов; уменьшение числа деструктивных внутриорганизационных конфликтов; улучшение морально-психологического климата; снижение количества жалоб со стороны потребителей услуг; уве-

личение количества клиентов; повышение имиджа компании; рост прибыли.

С позиции участников тренинга: личная эмоциональная удовлетворенность; уровень освоения знаний и навыков; уровень необходимости сформированных знаний и навыков для реализации конкретных профессионально-управленческих функций и личностно значимых задач; степень сплоченности участников.

С позиции бизнес-тренера: полнота реализации тренинговой программы; уровень включенности, активности и заинтересованности участников в учебный процесс; позитивная непосредственная и отсроченная обратная связь; усиление личного профессионального имиджа.

Вместе с тем оценку результативности бизнес-тренинга, в первую очередь, следует определять по следующим показателям: достижение обозначенных целей; соотношение целевого эффекта и затрат; длительность существования целевого эффекта.

При оценке результативности бизнес-тренинга важно учитывать долгосрочность эффекта обучения [1, 6, 11] (*Galstyan, 2017; Zhad'ko, 2011; Lyarkusov, 2013*). В этой связи более точная оценка результативности бизнес-тренинга происходит через определенный период времени.

## Заключение

Разумеется, бизнес-тренинг обязательно должен проводиться под руководством квалифицированного тренера [2, 11] (*Dorofeeva, 2013; Lyarkusov, 2013*) на основе научно обоснованной методики. Уровень профессионализма тренера должен обеспечить возможность каждому участнику тренинга опробовать различные модели поведения, не опасаясь за возможные ошибки и их последствия, а также получить обратную связь в корректной и адекватной форме [4] (*Drozdov, 2015*). Это позволяет участникам тренинга осознать имеющиеся собственные неверные установки, ошибочные стереотипы, скорректировать их и освоить новые эффективные модели поведения.

Вместе с тем не только бизнес-тренеры, но и руководители предпринимательских организаций должны четко ориентироваться в формах, возможностях, ограничениях и показателях оценки эффективности обучения персонала в формате бизнес-тренинга. Это является важной предпосылкой для обучения сотрудников сообразно принципу эффективности и качественного наращивания конкурентного потенциала компании.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Галстян О.А. Проблема эффективности социально-психологического тренинга // Проблемы современного педагогического образования, 2017. – № 55-8..
2. Дорофеева А.А. Роль бизнес-тренинга в корпоративном обучении // Научные труды, 2013. – № 20 (92).
3. Дроздов И.Н. Консалтинговое сопровождение предпринимательства: концептуальные основы // Креативная экономика, 2018. – № 2. – doi: 10.18334/ce.12.2.38848.

4. Дроздов И.Н. Сравнительный анализ коучинга с другими видами экспертного предпринимательства: тренинг, консалтинг, психотерапия, психологическое консультирование // Современные тенденции политического, экономического развития и проблемы управления в странах АТР: II НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ. – Владивосток, 2015.
5. Евенко Л.И. Совершенствование бизнес-образования под влиянием потребностей бизнеса и предпринимательства // Креативная экономика, 2012. – № 9(69).
6. Жадько Н.В. Технология оценки результатов интенсивного бизнес-обучения (тренинга) // Вестник Университета Российской академии образования, 2011. – № 1.
7. Зобнина И.С. Тренинг как способ формирования социально значимых компетенций предпринимателя // Gaudeamus Igitur, 2015. – № 3.
8. Зубарев А. Классификация тренингов. Psylive.ru. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.psylive.ru/articles/7957\\_klassifikaciya-treningov.aspx](http://www.psylive.ru/articles/7957_klassifikaciya-treningov.aspx).
9. Козлов М.Р. Эффективный бизнес-тренинг для стартапов, или что же все-таки ускоряется в акселераторе? // Креативная экономика, 2013. – № 7(79).
10. Козлов М.Р. Эффективный бизнес-тренинг для стартапов, или что же все-таки ускоряется в акселераторе? // Креативная экономика, 2013. – № 7(79).
11. Ляпкусов Н.А. Польза тренингов для развития бизнеса // Социально-экономическое управление: теория и практика, 2013. – № 2(24).
12. Мироненкова Н.Н. Классификация тренингов в контексте смыслового обучения в системе профессионального образования // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования, 2017. – № 31.
13. Нечаева Е.О. Бизнес-тренинги как разновидность обучающих технологий в повышении квалификации персонала // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение, 2015. – № 2(2).
14. Пак В.Д. Виды тренингов командообразования // Международный научно-исследовательский журнал, 2017. – № 3-1(57). – doi: 10.23670/IRJ.2017.57.003.
15. Полевая М.В. Обучение персонала: особенности проведения тренингов в туристско-гостиничном бизнесе // Научный вестник МГИИТ, 2010. – № 1.
16. Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Опыт формирования управленческих компетенций слушателей бизнес-тренинга методами ТРИЗ // Проблемы современного педагогического образования, 2017. – № 56-4.
17. Фомина И.Г., Хорев К.Е. Особенности организации бизнес-тренингов для российских компаний в рамках инновационного сотрудничества на базе бизнес-инкубаторов и креативных учебных пространств // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона, 2018.
18. Чаброва С.Ю., Дроздов И.Н. Особенности консалтинговой поддержки малого и среднего предпринимательства в России // Экономика и предпринимательство, 2016. – № 12-4(77).
19. Bassi L.J., Cheney S., Van Buren M. Training industry trends 1997 // Training and Development, 1997. – № 11.

20. Chmiel N. (ed.) *Introduction to work and organizational psychology: a European perspective*. – Oxford: Blackwell, 2000.
21. Patrick J. *Training: Research Practice*. – London: Academic Press, 1992.

## REFERENCES:

- Bassi L.J., Cheney S., Van Buren M. (1997). *Training industry trends 1997 Training and Development*. (11).
- Chabrova S.Yu., Drozdov I.N. (2016). *Osobennosti konsaltingovoy podderzhki malogo i srednego predprinimatelstva v Rossii* [Features consulting support of small and medium entrepreneurship in Russia]. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. (12-4(77)). (in Russian).
- Chmiel N. (ed.) (2000). *Introduction to work and organizational psychology: a European perspective* Oxford: Blackwell.
- Dorofeeva A.A. (2013). *Rol biznes-treninga v korporativnom obuchenii* [Business training role in corporate training]. *Scientific works*. (20(92)). (in Russian).
- Drozdov I.N. (2015). *Sravnitelnyy analiz kouchinga s drugimi vidami ekspertnogo predprinimatelstva: trening, konsalting, psikhoterapiya, psikhologicheskoe konsultirovanie* [A comparative analysis of coaching with other types of expert entrepreneurial: coaching, consulting, psychotherapy, psychological counseling] *Modern trends of political, economic development and issues management in Asia Pacific*. (in Russian).
- Drozdov I.N. (2018). *Konsaltingovoe soprovozhdenie predprinimatelstva: kontseptualnye osnovy* [Consulting support of entrepreneurship: conceptual framework]. *Creative economy*. 12 (2). 195-206. (in Russian). doi: 10.18334/ce.12.2.38848 .
- Evenko L.I. (2012). *Sovershenstvovanie biznes-obrazovaniya pod vliyaniem potrebnostey biznesa i predprinimatelstva* [Improvement of Business Education under Influence of Business and Entrepreneurship Customers]. *Creative economy*. (9(69)). (in Russian).
- Fomina I.G., Khorev K.E. (2018). *Osobennosti organizatsii biznes-treningov dlya rossiyskikh kompaniy v ramkakh innovatsionnogo sotrudnichestva na baze biznes-inkubatorov i kreativnykh uchebnykh prostranstv* [Features of the Organization of Business Trainings for Russian Companies in the Framework of Innovative Cooperation]. *Planirovanie i obespechenie podgotovki kadrov dlya promyshlennno-ekonomicheskogo kompleksa regiona*. 1. (in Russian).
- Galstyan O.A. (2017). *Problema effektivnosti sotsialno-psikhologicheskogo treninga* [The problem of socio-psychological training efficiency]. *Problemy sovremennoogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. (55-8). (in Russian).
- Kozlov M.R. (2013). *Effektivnyy biznes-trening dlya startupov, ili chto zhe vse-taki uskoryaetsya v akseleatore?* [An Effective Business-Training for the Start-Ups, or Which Mechanism is Being Speeding-Up in the Accelerator?]. *Creative economy*. (7(79)). (in Russian).

- Kozlov M.R. (2013). *Effektivnyy biznes-trening dlya startapov, ili chto zhe vse-taki uskoryaetsya v akseleratore?* [An Effective Business-Training for the Start-Ups, or Which Mechanism is Being Speeding-Up in the Accelerator?]. *Creative economy*. (7(79)). (in Russian).
- Lyapkusov N.A. (2013). *Polza treningov dlya razvitiya biznesa* [The benefits of training for business development]. *Sotsialno-ekonomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika*. (2(24)). (in Russian).
- Mironenkova N.N. (2017). *Klassifikatsiya treningov v kontekste smyslovogo obucheniya v sisteme professionalnogo obrazovaniya* [Classification of trainings in the context of semantic training in system of professional education]. *Sbornik trudov po problemam dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya*. (31). (in Russian).
- Nechaeva E.O. (2015). *Biznes-treningi kak raznovidnost obuchayuschikh tekhnologii v povyshenii kvalifikatsii personala* [Business training as a variation of educational technologies in staff development]. *Bulletin of Russian State University for the Humanities "Philosophy. Social Studies. Art Studies" Series*. (2(2)). (in Russian).
- Pak V.D. (2017). *Vidy treningov komandoobrazovaniya* [Types of team-building trainings]. *International Research Journal*. (3-1(57)). (in Russian). doi: 10.23670/IRJ.2017.57.003 .
- Patrick J. (1992). *Training: Research Practice* London: Academic Press.
- Polevaya M.V. (2010). *Obuchenie personala: osobennosti provedeniya treningov v turistsko-gostinichnom biznese* [Personnel training: features of trainings in tourism and hospitality industries]. *Nauchnyy vestnik MGIT*. (1). (in Russian).
- Sineva N.L., Yashkova E.V. (2017). *Opyt formirovaniya upravlencheskikh kompetentsiy slushateley biznes-treninga metodami TRIZ* [The experience of forming of managerial competences of the trainees training methods triz]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. (56-4). (in Russian).
- Zhadko N.V. (2011). *Tekhnologiya otsenki rezultatov intensivnogo biznes-obucheniya (treninga)* [Modern business training: technology of evaluating the results and effectiveness]. *Bulletin of University of the Russian Academy of Education*. (1). (in Russian).
- Zobnina I.C. (2015). *Trening kak sposob formirovaniya sotsialno znachimykh kompetentsiy predprinimatel'ya* [Training as a method of forming the socially relevant competences of a businessman]. *Gaudeamus Igitur*. (3). (in Russian).

