

Максимюк Н.В.

УДК 338.48

### **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА АРК ЗА СЧЕТ АКТУАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ ПЕРСОНАЛА**

Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения предприятий Украины по виду экономической деятельности «деятельность отелей и ресторанов» имеет отрицательное значение в течение 2001-2010гг., исключение составляет 2005г., наибольшая сумма убытка зафиксирована в 2008г. (1446,7 млн. грн.) и в 2009г. (710,4 млн. грн.). Причина – финансово-экономический кризис.

Однако настораживает наличие убытка от обычной деятельности предприятий до налогообложения в течение почти десяти лет, практически стабильная величина удельного веса предприятий, которые получили убыток, от общего количества предприятий (35-45%) и размеры чистого убытка: в 2008г. в сумме 1568,9 млн. грн., 2009г. – 922,5 млн. грн., 2010г. – 633,6 млн. грн. Результат – отрицательные показатели рентабельности активов и собственного капитала, что свидетельствует о неэффективности использования ресурсов предприятий и вложения средств в данные предприятия.

Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения предприятий индустрии туризма АРК за 2003-2010гг. имеет нестабильную динамику и значительную амплитуду колебаний. Наблюдается пик в 2004г. для санаторно-курортных учреждений, основная причина – увеличение количества оплаченных место-дней с 13957836 в 2003г. до 14254356 в 2004г. В 2007г. видно увеличение финансового результата до налогообложения предприятий индустрии туризма, что обусловлено ростом количества отдыхающих (на 89% по сравнению с 2006г.) и высоким коэффициентом загрузки номеров. Кроме того, значительный рост финансового результата до налогообложения санаторно-курортных учреждений в 2009г. в результате роста цен на путевки при незначительном сокращении (на 24%) оплаченных место-дней за данный период. В 2009г. прибыльны были только санаторно-курортные учреждения (83218 тыс. грн.), остальные средства размещения получили убыток. Основной причиной сложившейся кризисной ситуации является снижение числа количества обслуженных туристов за 9 месяцев 2009г. по сравнению с аналогичным показателем за 9 месяцев 2008г. (на 29,3%) за счет уменьшения иностранных туристов (на 30,1%) и продолжительности отдыха. За 9 месяцев 2010г. санаторно-курортные учреждения получили прибыль от обычной деятельности до налогообложения в размере 88113,1 тыс. грн., пансионаты, дома отдыха, базы отдыха – 10538 тыс. грн., гостиницы – 47692,9 тыс. грн. Причина – рост выручки от реализации товаров, работ, услуг средств размещения индустрии туризма АРК более, чем на 20% за 9 месяцев 2010г. по сравнению с данными за 9 месяцев 2009г. Однако увеличение дохода и прибыли объектов размещения в значительной степени связано с ростом цен, а не с количеством оплаченных место-дней. Кроме того, в 2010г. количество заведений, долговременного пребывания, которые не работали на протяжении отчетного года составило 71 (7090 мест), в 2009г. – 67 (6485 мест), в том числе по причинам отсутствия средств на эксплуатацию заведений в 2010г. – 18 (1507 мест), в 2009г. – 19 (1174 мест).

Среднестатистический уровень рентабельности операционной деятельности предприятий Украины за 9 месяцев 2009г. составил 3,6%, предприятий АРК – 5,3%. Значительный рост финансового результата от обычной деятельности до налогообложения гостиниц за 9 месяцев 2010г. до 47692,9 тыс.грн. позволил получить рентабельность от операционной деятельности в размере 20%. В санаториях, пансионатах, домах отдыха и туристических агентствах рентабельность от операционной деятельности снизилась.

Эффективность использования рабочей силы (производительность труда в стоимостной оценке) в *отелях и ресторанах* незначительно выросла с 82,89 тыс. грн/чел. в 2009г. до 97,55 тыс. грн/чел. в 2010г. и остается одной из самых низких в Украине (для сравнения в финансовой сфере в 2010г. данный показатель составлял 2070,23 тыс. грн/чел.). Производительность труда в стоимостной оценке в гостиницах АРК выше отраслевых показателей и составляет за 9 месяцев 2008г. 100,13 тыс. грн/чел., за 9 месяцев 2009г. – 126,17

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА АРК ЗА СЧЕТ АКТУАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ ПЕРСОНАЛА**

тыс. грн/чел., в санаторно-курортных учреждениях и пансионатах, домах отдыха, базах отдыха менее 53 тыс. грн/чел. Полагаем, что основная причина незначительной суммы прибыли или убытков, низкой производительности труда средств размещения состоит в снижении качества отдыха в АРК, что подтверждают результаты маркетинговых исследований потребителей рекреационных услуг в сегменте организованных отдыхающих Ассоциации курортов Крыма: оценку «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» качеству отдыха в период летнего курортного сезона 2010г. поставили 5,44% отдыхающих (в 2009г. этот показатель составлял 5,03%).

Одним из элементов качества услуг средств размещения является функциональное качество, которое представляет собой «процесс непосредственно предоставления потребителю товара или услуг, в течение которого потребители, взаимодействуя со служащими компании, проходят много этапов» [1, с.523], например, резервирование, регистрация, выезд из гостиницы и т.д. Для обеспечения функционального качества услуг средств размещения необходим высокий профессиональный уровень персонала. «Наличие высококвалифицированной рабочей силы является одним из самых важных факторов повышения производительности труда, обеспечения выпуска конкурентоспособной продукции, интеграции Украины в мировое экономическое сообщество» [2]. Украина благодаря низкому качеству образовательной системы (56 место из 139 стран мира), малой доступности исследований и тренинговых услуг (84 место), слабой переподготовке персонала (109 место) и др. занимает только 68 место по показателю развития человеческих ресурсов в рейтинге конкурентоспособности стран в сфере туризма WEF (2011г.).

В Украине наблюдаются низкий показатель занятости населения в сфере гостиниц и ресторанов (1,7% от общего числа занятых работников) и невысокая заработная плата работников: в 2010г. в сфере гостиниц и ресторанов самая низкая заработная плата в месяц по Украине равная 1288,28 грн. при максимальной в сфере финансов – 2588,17 грн.; 1288,28 грн. даже ниже, чем по АРК (1733,83 грн.) на 445,54 грн. или на 35%. Это приводит к низкой мотивации сотрудников. «Работа в сфере обслуживания туристов зачастую не считается престижной, большинство работников рассматривает ее как эпизодическую» [3, с.6].

Сезонность деятельности обуславливает значительный удельный вес сезонных работников и высокую текучесть кадров (более 0,6), прием на работу небольшого числа сотрудников с профильным образованием. Практическая подготовка специалистов в сфере туризма не всегда соответствует требованиям работодателей, отсутствуют системные тренинги и мастер-классы по переподготовке для изучения лучших мировых практик обслуживания туристов. Результат – «в Крыму преобладает не соответствующий мировым стандартам уровень профессиональной подготовки персонала» [3, с.6], что приводит к низкому качеству туристических услуг.

Вопросам повышения квалификации персонала посвящены исследования как отечественных, так и зарубежных авторов. Например, Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз изучали программы непрерывной подготовки сотрудников предприятий индустрии туризма [1, с.475-479]; Е.А. Подсолонко обосновала полномочия Министерства труда и социальной политики Украины относительно повышения квалификации руководящих работников в зависимости от рентабельности производства, необходимость аттестации фактического уровня компетенции руководителей в ВУЗах [4, с.505-515]; Н.М. Гвоздык выявил зависимость уровня расходов на профессиональное обучение работников от размера предприятия [5, с.84]; О.С. Заклекта-Берестовенко осуществила систематизацию форм профессионального развития персонала [6], Н.В. Бунтова обосновала методологические подходы к разработке нормативов численности работников в разрезе профессионально-квалификационных групп и категорий гостиничных предприятий [7], Н.О. Гаркавенко обобщила методические подходы определения стоимости повышения квалификации и переподготовки одного специалиста за бюджетные средства в высших и профессиональных учебных заведениях [8], Л.В. Кнодель определила основные характеристики модели структурных компонентов профессиональной компетентности специалистов сферы туризма, выявила ее специфические особенности [9], И.В. Герасимова разработала организационно-педагогическую модель формирования коммуникативных умений будущих менеджеров гостинично-туристической индустрии [10].

Изучение опубликованных работ по вопросам профессионального развития работников свидетельствует об отсутствии всестороннего рассмотрения проблемы обновления профессиональных знаний персонала средств размещения индустрии туризма АРК, наличия ряда нерешенных вопросов относительно выбора направлений стимулирования работодателей к повышению профессионального уровня работников и стимулирования работников к повышению своего профессионального уровня. Новизна данного исследования состоит в комплексном подходе при изучении проблемы обновления профессиональных знаний персонала средств размещения индустрии туризма АРК как основы повышения эффективности их деятельности.

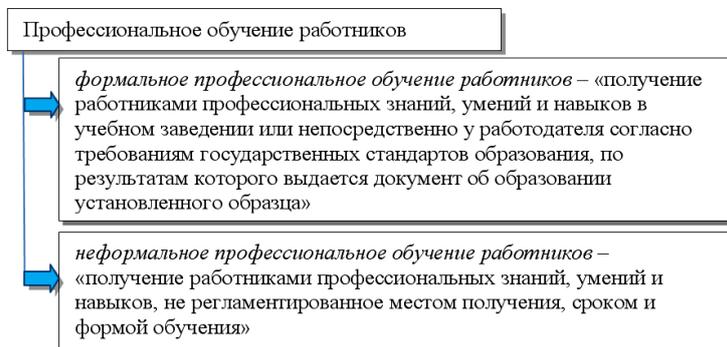
Цель исследования – дать рекомендации относительно актуализации (обновления) профессиональных знаний персонала для повышения эффективности деятельности средств размещения индустрии туризма АРК.

Для достижения поставленной цели планируется решить ряд задач:

- 1) изучить понятие «профессиональное обучение работников», его виды и формы;
- 2) оценить состояние повышения квалификации персонала на предприятиях индустрии туризма Украины в целом и АРК в частности;
- 3) дать рекомендации относительно актуализации профессиональных знаний персонала средств размещения индустрии туризма АРК.

Профессиональное обучение работников (согласно ЗУ «О профессиональном развитии работников») – это «процесс целенаправленного формирования у работников специальных знаний, развитие необходимых навыков и умений, которые дают возможность повышать производительность работы, максимально качественно выполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды профессиональной деятельности, которая включает первичную профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников согласно нуждам производства» [11].

В Украине в соответствии с ЗУ «О профессиональном развитии работников» выделяют формальное и неформальное профессиональное обучение работников (см рис. 1).



**Рис. 1.** Формальное и неформальное профессиональное обучение работников.

*Источник:* построен на основе ст. 1 ЗУ «О профессиональном развитии работников» [11].

Подтверждение результатов неформального профессионального обучения работников выполняют центры признания результатов неформального профессионального обучения в составе государственной службы занятости (п. 1 ст.14 ЗУ «О профессиональном развитии работников») [11].

Формами профессионального обучения могут быть дневная, заочная, вечерняя, экстернат, дистанционная, с отрывом и без отрыва от производства и т.д. Организацией профессионального обучения работников занимаются работодатели в соответствии с законодательством с учетом потребностей деятельности собственного предприятия (п.1 ст.6 ЗУ «О профессиональном развитии работников») [11]. Работодатели разрабатывают планы профессионального обучения работников, определяют виды и формы обучения, стимулируют профессиональный рост работников и т.д. Оплата профессионального обучения работников может осуществляться работодателем, по желанию работника за счет его собственных средств или средств других юридических и физических лиц.

«Повышение квалификации, которое содействует качественному выполнению работниками своих обязанностей, расширению границ компетенции, возможности овладения новыми функциональными обязанностями» является одним из наиболее эффективных направлений системы профессионального обучения работников [2].

Динамика объемов повышения квалификации работников в Украине в целом положительна: в 1996г. повысило квалификацию 6,2% штатных работников, в 2002г. – 8%, в 2004г. – 8,3%, в 2010г. – 8,6%. Объем повышения квалификации работников по виду экономической деятельности «деятельность отелей и ресторанов» в Украине остается низким: в 2010г. только 1,3% штатных работников. «В странах Европейского Союза периодичность повышения квалификации работников составляет около пяти лет, в Японии – от одного до полутора лет, в Российской Федерации – 7,8 года» [2]. В 2010г. в Украине повышение квалификации всех работников займет 11 лет, работников, занятых в сфере отелей и ресторанов почти 77 лет, что в 15 раз реже, чем странах ЕС.

Объем повышения квалификации работников санаторно-курортных учреждений, гостиниц, учреждений отдыха и туризма АПК остается низким и составляет не более 5%, что позволит повысить квалификацию всех работников более, чем за 20 лет, что меньше численности персонала, который прошел повышение квалификации, предприятий АПК всех видов экономической деятельности (более 6,5%).

Наибольший объем численности работников в индустрии туризма, которые повысили квалификацию, приходится на санаторно-курортные учреждения и составляет более 70% от всех работников индустрии туризма, которые прошли повышение квалификации в течение года. В гостиницах данный показатель не превышает 20%.

Однако в санаторно-курортных учреждениях АПК удельный вес персонала, который прошел повышение квалификации, остается стабильно низким и составляет 3-5% от общего числа персонала данных учреждений. В гостиницах этот показатель имеет нестабильную динамику от 13-14% в 2002-2005гг. до 1-5% в более поздний период.

«Современные зарубежные компании тратят на тренинги и комплексные программы обучения своих сотрудников приблизительно 1% от оборота» [5, с.81]. Расходы на профессиональное обучение работников в Украине в 2010г. составляют 0,2% от общих расходов на рабочую силу, в АПК данный показатель ниже, чем в целом по Украине и составляет всего 0,1%, в результате АПК занимает только 12 место среди регионов Украины по этому показателю (для сравнения на первом месте Ровенская область с показателем равным 0,4%). Среднемесячные расходы предприятий на профессиональное обучение работников в Украине в 2010г. составляют 6 грн., максимальная величина в сфере образования (17 грн), минимальная в

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА  
АРК ЗА СЧЕТ АКТУАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ ПЕРСОНАЛА**

сфере гостиниц и ресторанов (1 грн). Основные причины низких расходов на профессиональное обучение работников по результатам анкетирования предприятий НИИ труда и занятости населения:

- 1) отсутствие средств (38,8% респондентов),
- 2) нежелание инвестировать в обучение работников (38,8%),
- 3) необходимость экономии (24,7%),
- 4) недостаточная заинтересованность в обучении самих работников (20,2%) и т.п. [5, с.85].

По результатам того же анкетирования предприятий [12] необходимо:

- 1) предусмотреть «дополнительные льготы для работодателей, которые выполняют профессиональное обучение работников» (72,3% респондентов) [12].

Дополнительные налоговые льготы для работодателей предусмотрены в Нидерландах, Испании, Чили, Великобритания, Германия, КНДР.

- 2) привлечение средств из государственного и местного бюджетов для финансирования профессионального обучения работников (49,5% респондентов).

Государственное финансирование профессионального обучения работников практикуется за счет бюджетных субсидий в Японии, выплаты государственных стипендий на повышение квалификации по результатам грантовых конкурсов среди работников в Венгрии, субсидий со стороны государства, распределяемых по схеме грантового конкурса, в Бельгии.

- 3) участие социальных партнеров (профсоюзной организации или других представителей наемных работников) в финансировании профессионального обучения работников (15,9% респондентов).

Частичное государственное финансирование вместе с работодателями и профсоюзами осуществляется в Дании, Франции.

По данным НИИ труда и занятости населения [12] самая популярная форма стимулирования работников к повышению профессионального уровня – «гарантирование рабочего места согласно приобретенной в процессе обучения профессией и квалификацией» (69,0% опрошенных предприятий) [12]. В соответствии с приобретенной квалификацией обеспечить рабочим местом могут в основном только крупные предприятия (73,2%) и значительная часть предприятий частной формы собственности (69,9%). Работникам, которые прошли профессиональное обучение, дают возможность перехода на другую перспективную работу около 30% предприятий, увеличение уровня заработной платы обещают 62% предприятий. «Значительное количество работодателей не заинтересовано в повышении размера заработной платы даже при условии предоставления рабочего места согласно приобретенной квалификации» [12].

С целью актуализации профессиональных знаний персонала на государственном уровне в 2006г. КМУ принял Концепцию развития системы повышения квалификации работников на период до 2010г. [2], в 2008г. Министерством труда и социальной политики Украины предложены Рекомендации относительно содействия стимулированию заинтересованности работодателей в повышении профессионального уровня работников [12], Рекомендации относительно стимулирования работников, которые повышают свою квалификацию [13], внесены изменения в ЗУ «О профессиональном развитии работников» № 4312-VI [11]. 01.01.2013 вступает в силу новая редакция ЗУ «О занятости населения» [14].

С точки зрения современных видов обучения персонала в сфере туризма особый интерес представляют результаты работы Крымского центра переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций при Совете министров АРК. Так в 2011г. там проведены *тематические краткосрочные семинары*, среди которых можно выделить «Кластеры в туризме» для руководителей санаторно-курортных и туристских предприятий; «Интернет-маркетинг санаторно-курортных и туристских услуг» для руководителей и специалистов предприятий рекреационного комплекса; «Организация кадровой работы на санаторно-курортных и туристских предприятиях» для специалистов кадровых служб санаторно-курортных и туристских предприятий [15]. По мнению слушателей Крымского центра переподготовки и повышения квалификации наиболее эффективными видами обучения являются: «тренинги – 59,2%, практические занятия – 53,8%, «круглые столы», дискуссии – 49,4%, далее следуют: лекции – 48,0 %, выездные практические занятия – 27,9%, консультации – 17,9%, WEB-конференции – 8,5%» [15].

Для актуализации профессиональных знаний экономистов средств размещения в туризме предлагается Рабочая учебная программа повышения квалификации работников средств размещения в туризме «Современные методы экономической диагностики эффективности деятельности средств размещения индустрии туризма». Основной целью данной программы является формирование знаний и практических навыков, которые необходимы для качественной экономической диагностики эффективности деятельности предприятия, планирования и контроля, обоснования экономической принятия решений. Повышение квалификации работников проводится как тематический краткосрочный семинар в виде бизнес-тренинга (поскольку тренинг – это метод активного обучения, направленный не только на получение информации, но и на закрепление полученных знаний на практике). Данная программа ориентирована на формулирование и достижение стратегических целей средств размещения. Работодателям она позволит повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятий, работникам даст возможность расширить границы своей компетенции, более качественно выполнять свои обязанности, создаст дополнительные предпосылки для продвижения по службе и роста заработной платы.

Таким образом, в статье изучено понятие «профессиональное обучение работников», формы обучения (дневная, заочная, вечерняя, экстернат и т.д.), виды обучения (тренинги, практические занятия, «круглые столы», дискуссии и т.д.). На основе статистических данных выполнена оценка состояния повышения квалификации персонала на предприятиях индустрии туризма в Украине в целом и АРК в частности, по ее результатам можно сделать ряд выводов:

1) динамика объемов повышения квалификации работников в Украине в целом положительна, низкий объем повышения квалификации работников по виду экономической деятельности «деятельность отелей и ресторанов» (в 2010г. только 1,3% штатных работников); в 2010г. в Украине повышение квалификации всех работников займет 11 лет, работников, занятых в сфере отелей и ресторанов, почти 77 лет, что в 15 раз реже, чем странах ЕС;

2) объем повышения квалификации работников санаторно-курортных учреждений, гостиниц, учреждений отдыха и туризма АРК низкий и составляет не более 5%, что позволит повысить квалификацию всех работников более, чем за 20 лет;

3) зарубежные компании тратят на программы обучения своих сотрудников около 1% от оборота, расходы на профессиональное обучение работников в Украине в 2010г. составляют 0,2% от общих расходов на рабочую силу, в АРК данный показатель ниже, чем в целом по Украине (0,2%) и составляет всего 0,1%, в результате АРК занимает только 12 место среди регионов Украины по этому показателю;

4) основная причина сложившейся ситуации – отсутствие заинтересованности работодателей и работников в повышении квалификации.

Для стимулирования работодателей к повышению профессионального уровня работников необходима система налоговых льгот или совместное финансирование стипендий на повышение квалификации по результатам грантовых конкурсов среди работников.

Для стимулирования работников к повышению своего профессионального уровня необходимо обязать работодателей гарантировать предоставление рабочего места своему работнику в соответствии с приобретенной в процессе обучения профессией и квалификацией (поскольку организация обучения осуществляется работодателями с учетом потребностей деятельности собственного предприятия) и/или повысить заработную плату этих работников.

Для актуализации профессиональных знаний экономистов средств размещения в туризме предлагается Рабочая учебная программа повышения квалификации работников средств размещения в туризме «Современные методы экономической диагностики эффективности деятельности средств размещения индустрии туризма».

#### Источники и литература:

1. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1063 с.
2. Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року, яка схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20.03.2006 р. N 158-р: за станом на 21.05.2012 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/158-2006-%D1%80>
3. Программа развития и реформирования рекреационного комплекса Автономной Республики Крым на 2012-2013 годы, утвержденная Постановлением ВР АРК от 21.12.2011: по состоянию на 21.05.2012 : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/krym/show/rb0631002-11>
4. Подсолонко Е. А. Региональная экономика: конкурентоспособность и управление компетенциями : монография / Е. А. Подсолонко. – Симферополь : Крымучпедгиз, 2007. – 642 с.
5. Гвоздык Н. М. Украинские тенденции в развитии профессионального обучения персонала / Н. М. Гвоздык // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. – Тамбов, 2012. – С. 81-86.
6. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 : [Електронний ресурс] / О. С. Заклекта-Берестовенко; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 2008. – 20 с. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ard/2008/08zosrpp.zip>
7. Кадрове забезпечення готельного господарства України: проблеми та шляхи їх вирішення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 : [Електронний ресурс] / Н. В. Бунтова; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України. – К., 2008. – 20 с. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ard/2008/08bnvpsv.zip>
8. Організаційно-економічний механізм державного регулювання професійної зайнятості населення : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 : [Електронний ресурс] / Н. О. Гаркавенко; Н.-д. екон. ін-т М-ва економіки України. – К., 2010. – 20 с. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ard/2010/10GNOPZN.zip>
9. Теорія і практика підготовки фахівців сфери туризму в країнах-членах Всесвітньої туристської організації : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 : [Електронний ресурс] / Л. В. Кнодель; Терноп. нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. – Т., 2007. – 40 с. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ard/2007/07klvvtto.zip>
10. Формування комунікативних умінь майбутніх менеджерів готельно-туристичної індустрії у професійній підготовці : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 : [Електронний ресурс] / І. В. Герасимова; Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. – Черкаси, 2010. – 20 с. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ard/2010/10givipp.zip>
11. Про професійний розвиток працівників: ЗУ № 4312-VI : за станом на 21.05.2012 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=698](http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=698)

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА  
АРК ЗА СЧЕТ АКТУАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ ПЕРСОНАЛА**

12. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників, Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 03.12.2008 р. № 564 : за станом на 21.05.2012 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=271](http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=271)
13. Рекомендації щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3.12.2008 р. № 564 : за станом на 21.05.2012 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://hrliga.com/index.php?module=norm\\_base&op=view&id=271](http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=271)
14. Про зайнятість населення ЗУ від 5 липня 2012 року № 5067-VI, набрання чинності відбудеться 01.01.2013 : за станом на 21.05.2012 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/print1330023755544285>
15. Об итогах работы Крымского центра переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций при Совете министров Автономной Республики Крым за 2011 год и задачах на 2012 год, утверждено Распоряжением Совета министров АРК 31.01.2012 № 51-р : по состоянию на 21.05.2012 : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/krym/show/rb051p001-12/page>