



*RBE DER  
EUROPÄISCHEN  
WISSENSCHAFT*

*HERITAGE OF EUROPEAN  
SCIENCE '2020*

*MONOGRAPH  
PART 5*





*Borysova T.M., Ilchuk P., Khodakivska O., Mokhorov G.A., Sirota N.M. et al.*

---

**ERBE DER EUROPÄISCHEN WISSENSCHAFT**  
**WIRTSCHAFT, MANAGEMENT, TOURISMUS, RECHTSPRECHUNG**  
*HERITAGE OF EUROPEAN SCIENCE*  
ECONOMICS, MANAGEMENT, TOURISM, JURISPRUDENCE

---

*Monographic series «European Science»*  
*Book 2. Part 5.*

*In internationalen wissenschaftlich-geometrischen Datenbanken enthalten*  
*Included in International scientometric databases*

**MONOGRAPHIE**  
*MONOGRAPH*

*Authors:*

Abramova A. (13), Baiev V. (12), Batazhok S.G. (5), Bezpala O. (12), Boiko L.A. (9),  
Bojarchuk H.P. (10), Borysova T.M. (11), Dobrodomova T.N. (8), Drahan O.O. (5),  
Homeleva R.A. (14), Ilchuk P. (2), Khodakivska O. (7), Kiriak O.V. (15),  
Kononenko O. (7), Kots O. (2), Kriuchkova N. (3), Kulik I.V. (1), Kulik V.I. (1),  
Kuntii A. (16), Melnyk I. (12), Mokhorov G.A. (14), Moskvina A.O. (4), Motoria K. (2),  
Okorskij V.P. (10), Pravnik I.O. (4), Sichkovska I. (16), Sirota N.M. (14),  
Solohub Y. (12), Spirin V. (8), Tkachenko K.V. (6)

**Erbe der europäischen wissenschaft:** wirtschaft, management, tourismus,  
rechtsprechung. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft». Buch 2.  
Teil 5. 2020.

**Heritage of european science:** economics, management, tourism,  
jurisprudence. Monographic series «European Science».  
Book 2. Part 5. 2020.

**ISBN 978-3-9821783-7-0**

**DOI: 10.30888/978-3-9821783-7-0.2020-02-05**

**Published by:**

*ScientificWorld-NetAkhatAV*

*Lußstr. 13*

*76227 Karlsruhe, Germany*

*in conjunction with Institute «SE&E»*

e-mail: [orgcom@sworld.education](mailto:orgcom@sworld.education)

site: [www.sworld.education](http://www.sworld.education)

Copyright © Authors, 2020

Copyright © Drawing up & Design. SWorld-NetAkhatAV, 2020



## ÜBER DIE AUTOREN / ABOUT THE AUTHORS

1. *Abramova Asiat*, National University of Food Technology, Ukraine, PhD in technical sciences, - *Chapter 13*
2. *Baiev Vadim*, National University of Food Technologies, Ukraine, PhD in economic sciences, docent - *Chapter 12 (co-authored)*
3. *Batazhok S.G.*, Bila Tserkva National Agrarian University, Ukraine, PhD in economic sciences, docent - *Chapter 5 (co-authored)*
4. *Bezpalá Olha*, Nizhyn Agrotechnical Institute NUBiP, Ukraine, PhD in Geography, - *Chapter 12 (co-authored)*
5. *Boiko Liudmyla Alexandrovna*, Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine, PhD in agricultural sciences, docent - *Chapter 9*
6. *Bojarchuk Hristina Petrovna*, National University of Water Resources and Environmental Management, Ukraine, student, - *Chapter 10 (co-authored)*
7. *Borysova Tatiana Mikhailovna*, Ternopil National Economic University, Ukraine, Doctor of Economic Sciences, docent - *Chapter 11*
8. *Dobrodomova Tat'yana Nikolayevna*, Belgorod State National Research University, Russia, PhD in economic sciences, docent - *Chapter 8 (co-authored)*
9. *Drahan O.O.*, Bila Tserkva National Agrarian University, Ukraine, PhD in economic sciences, docent - *Chapter 5 (co-authored)*
10. *Homeleva Ramona Alexandrovna*, State University of Aerospace Instrumentation (SUAI), Russia, doctor of philosophical science, Professor - *Chapter 14 (co-authored)*
11. *Ilchuk Pavlo*, National University "Lviv Polytechnic", Ukraine, Doctor of Economic Sciences, Professor - *Chapter 2 (co-authored)*
12. *Khodakivska Olga*, NSC "Institute of Agrarian Economics", Ukraine, Doctor of Economic Sciences, senior researcher - *Chapter 7 (co-authored)*
13. *KiriiaK Oksana Vasylivna*, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine, PhD in Law, docent - *Chapter 15*
14. *Kononenko Olena*, NSC "Institute of Agrarian Economics", Ukraine, applicant, - *Chapter 7 (co-authored)*
15. *Kots Olha*, National University "Lviv Polytechnic", Ukraine, PhD in economic sciences, docent - *Chapter 2 (co-authored)*
16. *Kriuchkova Nataliia*, Odessa National University named after I.I. Mechnikov, Ukraine, PhD in economic sciences, docent - *Chapter 3*
17. *Kulik Ivan Viktorovich*, FGBOU VO Pacific State University, Russia, PhD in economic sciences, docent - *Chapter 1 (co-authored)*



18. *Kulik Viktor Ivanovich*, FGBOU VO Pacific State University, Russia, PhD in technical sciences, docent - *Chapter 1 (co-authored)*
19. *Kuntii Andrii*, Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine, PhD in Law, docent - *Chapter 16 (co-authored)*
20. *Melnyk Iryna*, National University of Food Technology, Ukraine, PhD in economic sciences, - *Chapter 12 (co-authored)*
21. *Mokhorov Gennady Anatolievich*, Institute of Foreign Economic Relations, Economics and Law, Russia, Doctor of Historical Sciences, Professor - *Chapter 14 (co-authored)*
22. *Moskvina Anastasiia Olegovna*, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, PhD in economics, docent - *Chapter 4 (co-authored)*
23. *Motoria Kateryna*, National University "Lviv Polytechnic", Ukraine, master, - *Chapter 2 (co-authored)*
24. *Okorskij Vitalij Petrovich*, National University of Water Resources and Environmental Management, Ukraine, PhD in technical sciences, docent - *Chapter 10 (co-authored)*
25. *Pravnik I.O.*, V. N. Karazin Kharkiv National University, Lecturer - *Chapter 4 (co-authored)*
26. *Sichkovska Inna*, Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine, PhD in Law, - *Chapter 16 (co-authored)*
27. *Sirota Naum Mikhailovich*, State University of Aerospace Instrumentation (SUAI), Russia, Doctor of Political Science, Professor - *Chapter 14 (co-authored)*
28. *Solohub Yurii*, National University of Food Technology, Ukraine, PhD in Geography, - *Chapter 12 (co-authored)*
29. *Spirin Vitaliy*, Belgorod State National Research University, Russia, student, - *Chapter 8 (co-authored)*
30. *Tkachenko K.V.*, Bila Tserkva National Agrarian University, Ukraine, PhD in economic sciences, - *Chapter 6*



## *Inhalt / Content*

### **CHAPTER 1. LABOR AND CAPITAL IN THE AGE OF MODERN SOCIETY**

Introduction .....	8
1.1. About the structure of the working day and the division of labor .....	10
1.2. The structure of the working day from a socio-political point of view .....	13
1.3. The structure of the working day from an economic point of view .....	15
1.4. The structure of the working day from a technical point of view .....	17
1.5. The product is produced by one manufacturer before the division of labor .....	23
1.6. Economic changes due to division of labor .....	29
1.7. Value as a tool for the functioning of labor (producers) distributed in space and time .....	37
Conclusions .....	41

### **CHAPTER 2. MODELING THE INTERACTIONS BETWEEN UNEMPLOYMENT AND INFLATION: RESULTS FOR UKRAINE**

Introduction .....	44
2.1. Theoretical approaches to identifying the impact of monetary policy on the labor market of Ukraine .....	45
2.2. Beveridge curve for the labor market of Ukraine .....	46
2.3. Correlations between unemployment rates and the consumer price index in Ukraine .....	48
2.4. Phillips curve for the labor market of Ukraine .....	50
Conclusions .....	53

### **CHAPTER 3. THEORETICAL AND APPLIED IMPERATIVES OF FISCAL DECENTRALIZATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION OF THE PUBLIC FINANCE SYSTEM IN UKRAINE (ON THE EXAMPLE OF LAND TAXATION)**

Introduction .....	55
3.1. Theoretical conceptualization of fiscal decentralization in modern conditions of development .....	56
3.2. Foreign experience of land management in the context of fiscal decentralization .....	59
3.3. Directions for optimizing land taxation in the context of fiscal decentralization .....	61
Conclusions .....	63

### **CHAPTER 4. MODERN DETERMINANTS OF NATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE DIGITAL ECONOMY OF A GLOBALIZING WORLD**

Introduction .....	64
--------------------	----



3.1. Evolution of Megatrends of the Global Economic System .....	64
3.2. Rising of the Digital Economy: Problems and Prospects .....	66
3.3. Transformation of Factors of National Competitive Advantages Under the Influence of Modern Trends of Globalization .....	70
Conclusions .....	71

## **CHAPTER 5. CREDIT RISK MANAGEMENT OF THE BANK**

Introduction .....	73
5.1. Organizational and economic mechanism of credit risk management of the bank .....	73
5.2. Assessment and methods of credit risk management .....	77
Conclusions .....	80

## **CHAPTER 6. THEORETICAL FUNDAMENTALS OF SOCIAL INSURANCE CONTENTS**

Introduction .....	82
6.1. The essence of social insurance .....	82
6.2. The genesis of social insurance.....	84
6.3. Financial mechanism of social insurance and bases of its formation .....	87
Conclusions .....	89

## **CHAPTER 7. THE ROLE OF LAND PAYMENTS FOR RURAL DEVELOPMENT.....91**

## **CHAPTER 8. SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS.....99**

## **CHAPTER 9. LOGISTICS AND PRODUCTION POTENTIAL IN THE VEGETABLE FARMING INDUSTRY OF THE SOUTHERN REGION OF UKRAINE**

Introduction .....	106
9.1. Trends in the development of the vegetable growing industry in Kherson region.....	106
9.2. Role of logistics and marketing in vegetable growing.....	110
Conclusions .....	112

## **CHAPTER 10. USING THE R-THEORY OF MOTIVATION TO GENERATE IDEAS**

Introduction .....	114
10.1. The paradigm of thinking - the basis of management of social structures .....	114
10.2. Generating ideas - a way to increase the competitiveness of the enterprise .....	116
10.3. Formation of creative teams with the help of R - theory of motivation	118



10.4. Solving creative problems by generating ideas..... 120  
Conclusions ..... 121

**CHAPTER 11. THEORETICAL FUNDAMENTALS OF SOCIAL INSURANCE CONTENTS**

Introduction ..... 123  
11.1. The concept of global competition..... 123  
11.2. Classification of global competitive behavior ..... 125  
11.3. The specifics of global competition in the market of goods and services ..... 127  
Conclusions ..... 129

**CHAPTER 12. THE CONCEPT OF GENERAL QUALITY MANAGEMENT IN THE ENTERPRISES OF THE TOURISM INDUSTRY: FUNCTIONS AND PHASES OF IMPLEMENTATION.....130**

**CHAPTER 13. THE INTRODUCTION OF ECO TECHNOLOGIES IN HOTEL ENTERPRISES AS A PROMISING WAY TO INCREASE THEIR COMPETITIVENESS**

Introduction ..... 138  
13.1. Foreign experience in implementing eco-innovations in the hotel industry..... 138  
13.2. Ways of integration of eco-technologies in the hotel enterprise ..... 143  
Conclusions ..... 145

**CHAPTER 14. IDEAS OF PRE-REVOLUTIONARY RUSSIAN LIBERALISM IN THE CONTEXT OF MODERN REALITIES..147**

**CHAPTER 15. TYPOLOGY OF APPROACHES TO UNDERSTANDING THE ESSENCE OF TRUST PROPERTY**

Introduction ..... 157  
15.1. Legislative basis and court practice ..... 157  
15.2. Scientific and theoretical research to outline the essence of trust property ..... 159  
Conclusions ..... 162

**CHAPTER 16. FEATURES OF THE BEGINNING OF PRE-TRIAL INVESTIGATION CRIMINAL PROCEEDINGS FOR SEXUAL MURDER.....163**

**References ..... 171**

**KAPITEL 12 / CHAPTER 12.****THE CONCEPT OF GENERAL QUALITY MANAGEMENT IN THE ENTERPRISES OF THE TOURISM INDUSTRY: FUNCTIONS AND PHASES OF IMPLEMENTATION***КОНЦЕПЦІЯ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА: ФУНКЦИИ И ФАЗЫ ВНЕДРЕНИЯ**КОНЦЕПЦІЯ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ: ФУНКЦІЇ ТА ФАЗИ ВПРОВАДЖЕННЯ***DOI: 10.30888/978-3-9821783-7-0.2020-02-05-025****Вступ.**

Український туризм, як і світовий в цілому, є однією з сфер економіки, що найдинамічніше розвиваються. За оцінкою Всесвітньої Туристичної Організації, середні темпи розвитку туризму в 2-3 рази перевищують середньорічні темпи зростання національної економіки в цілому. Для багатьох країн іноземний, тобто в'їзний, туризм, перетворився на основне або, принаймні, в істотне джерело доходів від експорту [7].

В сучасних умовах посилення конкуренції та глобалізації бізнесу, коли ринок виробника замінений ринком споживача, особливо важливо для організацій туризму забезпечити конкурентоспроможність своїх послуг. Значною мірою вона залежить від якості самих послуг, але такої якості, яке визначається споживчим попитом. У зв'язку з цим питання впровадження принципів загального управління якістю (TQM) в систему менеджменту якості суб'єктів туристичної індустрії набирає першочергового значення.

**Постановка задачі.** Метою роботи є визначення основних понять принципів TQM та їх впровадження в систему менеджменту якості на підприємствах туристичної індустрії країни.

Методологічною основою роботи є: системний підхід, що дозволяє визначити функції та фази впровадження концепції загального управління якістю на підприємствах туристичної індустрії.

**Результати дослідження.** Сучасна індустрія туризму - одна з найбільш швидко прогресуючих галузей світового господарства і розглядається і як самостійний вид економічної діяльності, і як міжгалузевий комплекс. За прогнозами ВТО в 2020 р. число туристів мала би перевищити 1,6 млрд людей, а світові доходи від туризму в 2020 р. зростуть до \$ 2 трлн.[7].

Але свої поправки в розвиток туристичної індустрії в цілому внесли обмеження пов'язані з пандемією COVID-19. Суттєві збитки, а подекуди й банкрутство, понесли туристичні підприємства, авіакомпанії, засоби розміщення та харчування в багатьох країнах світу.



Аналізуючи зміни основних економічних показників розвитку галузі туризму, можна зробити висновок, що вона за останні 15 років, все ж такі, розвивалася високими темпами. Навіть в умовах несприятливої кон'юнктури і періодів економічної кризи, у світовій індустрії туризму зберігалася позитивна тенденція до зростання.

Туризм стимулює розвиток інших суміжних галузей економіки: торгівлі, транспорту, зв'язку, сільського господарства, виробництва товарів народного споживання та ін.

Кожна фірма індустрії туризму прагне виглядати найбільш привабливо і вигідно для клієнта порівняно з іншими аналогічними підприємствами. У досягненні цієї мети важлива кожна дрібниця. Ні в чому не можна поступатися іншим, а для того щоб якось виділитися і, головне, стати кращим, потрібно зробити щось унікальне, чого немає у конкурентів. Такий відмінною рисою може стати якість послуг та обслуговування [2, с.36].

Сучасне наукове визначення якості дано в міжнародному стандарті ISO 8402-94: *Quality management and quality assurance* (Управління якістю і забезпечення якості) [8].

Якість - сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, які надають їм здатність задовольняти обумовлені і передбачувані потреби.

Одним з ключових принципів створення концепції управління якістю у сфері туризму є коректне визначення суті якості туристського продукту (послуги). Стосовно до сфери туризму правомірна наступне формулювання:

Якість туристичного обслуговування - це сукупність властивостей туристичних послуг, процесів і умов обслуговування по задоволенню обумовлених чи гаданих потреб туристів під час їх відпочинку, подорожей та інших складових туристського споживання [1, с. 97].

Прагнення стимулювати виробництво товарів, конкурентоспроможних на світових ринках, ініціювало створення нового загальноорганізаційного методу безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, виробництва та сервісу. Цей метод отримав назву - загальне управління якістю (TQM).

TQM розроблена американським фахівцем Демінгом. TQM (Total Quality Management) - це система дій, спрямованих на задоволення споживачів, зростання можливостей персоналу, більш високі довготривалі доходи і менші витрати [2, с. 68].

Слово «загальне» в понятті «Загальне управління якістю» означає, що в даний процес повинен залучатися кожен співробітник організації, слово «якість» означає турботу про задоволення потреб клієнта, і слово «управління»



відноситься до співробітників і процесам, необхідним для досягнення певного рівня якості.

Загальне управління якістю - це не програма, це систематичний, інтегрований і організований стиль роботи, спрямований на безперервне її поліпшення. Це не управлінська примха, це перевірений часом стиль управління, успішно десятиліттями використовується компаніями по всьому світу.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, а й над якістю організації роботи в компанії, включаючи роботу персоналу. Необхідне постійне паралельне удосконалення 3-х складових:

- якості продукції;
- якості організації процесів;
- рівня кваліфікації персоналу.

Якість визначається наступними категоріями:

- ступінь реалізації вимог клієнтів;
- зростання фінансових показників компанії;
- підвищення задоволеності службовців компанії своєю роботою.

TQM включає два механізми:

Quality Assurance (QA) - контроль якості - підтримує необхідний рівень якості і полягає в наданні компанією певних гарантій, що дають клієнтові впевненість у якості даного товару або послуги.

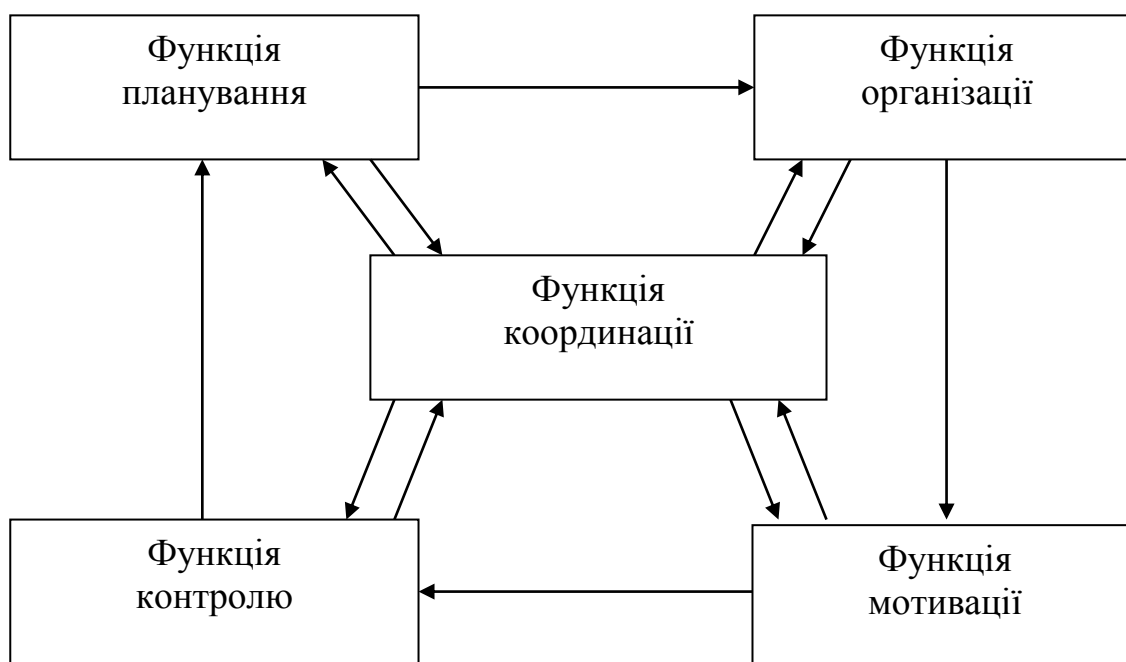
Quality Improvements (QI) - підвищення якості - передбачає, що рівень якості необхідно не тільки підтримувати, але і підвищувати, відповідно піднімаючи і рівень гарантій [4].

Будь-який процес управління, в тому числі і управління якістю, незалежно від розміру, призначення організації складається з функцій планування, організації, мотивації, контролю та координації. Ці функції об'єднані сполучними процесами комунікації, як показано на рис. 1.

Основною функцією управління є функція координації, яка забезпечує його безперервність і безперервність. Головне завдання координації - досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних комунікацій між ними. Характер цих зв'язків може бути самим різним, тому що залежить від координуючих процесів. В умовах зростання самостійності і відповідальності керівників усіх рівнів і виконавців відбувається зростання так званих неформальних зв'язків, які забезпечують горизонтальну координацію робіт, тому одночасно скорочується необхідність у



вертикальній координації.



**Рис. 1. Функції TQM.**

Якісна система збору та аналізу інформації дозволяє розвинути технологію управління за рахунок делегування зворотних зв'язків.

Планування - це функція управлінської діяльності, пов'язана зі складанням планів організації та її складових частин. Плани містять перелік того, що повинно бути зроблено, визначають послідовність, ресурси і час виконання, необхідні для досягнення поставлених цілей. За допомогою планування керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх членів організації щодо досягнення загальних цілей.

Відповідно планування включає:

- встановлення цілей і завдань;
- розробку стратегій, програм і планів для досягнення цілей;
- визначення необхідних ресурсів та їх розподіл по цілям і завданням;
- доведення планів до всіх, хто відповідає за реалізацію.

Процес планування дозволяє більш чітко формулювати цільові установки підприємства та використовувати систему показників діяльності, необхідну для визначення результативності діяльності організації.

Організація - функція управлінської діяльності з формування структури управління, делегуванню завдань шляхом розподілу повноважень і відповідальності, а також забезпечення зв'язків, комунікацій, раціонального взаємодії співробітників за допомогою сукупності прийомів, способів і засобів,



необхідних для ефективного досягнення цілей. Основними інструментами організаційної функції є накази, положення, правила, інструкції, пам'ятки, наради, співбесіди та ін. [2, с. 115].

Мотивація - функція управлінської діяльності щодо стимулювання професійної діяльності підлеглих та їх саморозвитку (мотивація), а також створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє творчій активності (активізація). Процес перекладу зовнішніх цілей у внутрішні (мотиви) повинно здійснюватися на всіх рівнях управління. Щоб співробітник хотів вирішувати поставлені завдання, відчував задоволення від їх рішення, ці завдання повинні бути зрозумілі і прийняті ним, а не нав'язані йому ззовні.

Контроль - функція управлінської діяльності, завданням якої є об'єктивна кількісна та якісна оцінка результатів роботи організації для подальшого адекватного коригуючого впливу (корекція) [6, с. 65].

Доведено, що вся система менеджменту працює краще, якщо організація розглядається як єдине ціле, єдина система. В даному випадку для підвищення ефективності діяльності та оптимізації процесів необхідне дотримання основних принципів TQM:

- орієнтація організації на замовника;
- провідна роль керівництва;
- залучення співробітників;
- процесний підхід;
- системний підхід до управління;
- постійне поліпшення;
- підхід до прийняття рішень заснований на фактах;
- відносини з постачальниками;
- мінімізація втрат, пов'язаних з неякісною роботою.

Розв'язання поставлених завдань у сфері туризму є особливо складним, тому що туристичні послуги мають властивості, які вкрай ускладнюють їх сприйняття і оцінку в процесі купівлі-продажу. Насамперед це рівень якості виконання, надійність, рівень обслуговування, гармонійність, цілісність, безпека, точність виконання і т.д. Ці послуги не можна оцінити в повній мірі попередньо, до їх споживання. Особливо важко виробникові послуг, на відміну від виробника матеріальних товарів, охарактеризувати новизну і оригінальність послуги.

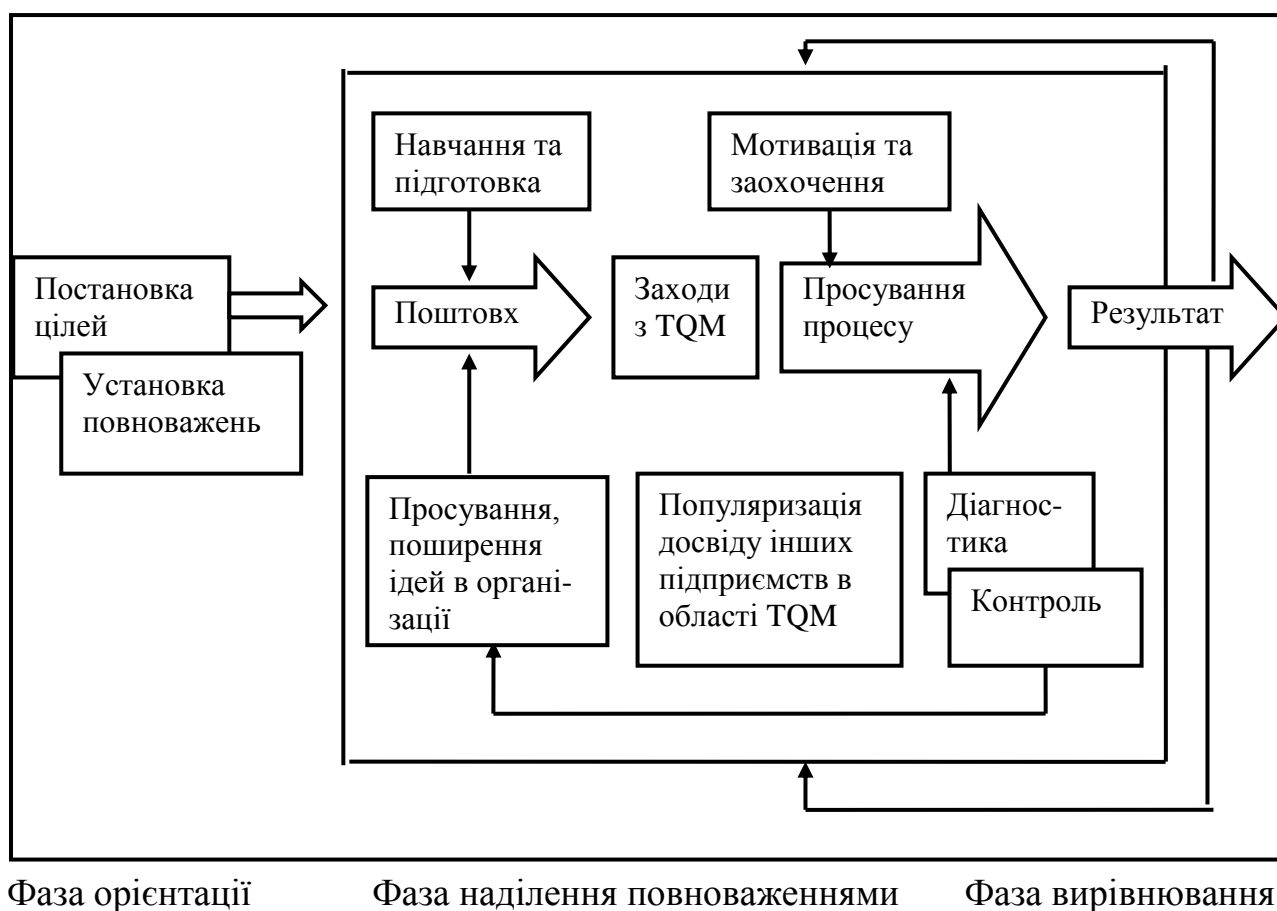
Комплексність TQM означає зосередження уваги не тільки на зовнішніх споживачах (туристах) кінцевої продукції, а й на задоволенні очікувань



внутрішніх споживачів. Кожен співробітник, який виконує свої виробничі обов'язки, є постачальником для інших співробітників, які користуються результатами праці перших. Співробітники, що використовують результати праці, є споживачами. Подібний підхід справедливий у відношенні і постачальників і колективів.

Одним з найбільш важливих моментів вирішення проблеми впровадження системи TQM на фірмі є позиція керівника фірми. Його сприйняття першорядної необхідності вирішення проблем якості, мотивація цієї проблеми, постійне акцентування різних аспектів якості дозволяє внутрішній організаційній культурі сформувати нові цінності, нові орієнтири, які будуть в повній мірі сприйняті усіма фахівцями (рис. 2).

Підготовка та навчання персоналу обов'язковий елемент процесу впровадження TQM, який призначений для того, щоб дати їм запас знань, необхідних для збору та аналізу даних, організації функціонування елементів системи якості, визначення очікувань споживачів та інших процесів, які покладаються на них.



**Рис. 2 Фази впровадження TQM.**

Поступове, покрокове впровадження TQM здійснюється через фазу



орієнтації, фазу наділення повноваженнями, фазу вирівнювання. Всі три фази впровадження слід проводити в строгій послідовності. Разом з тим різні функціональні служби туристичної фірми в один і той же час можуть перебувати в різних фазах.

Фаза орієнтації включає в себе знайомство з TQM, вироблення стратегічних цілей, побудування цілей і створення нової організаційної структури фірми. Необхідно роз'яснити всьому персоналу фірми суть, призначення системи TQM і що дає її впровадження. У фазі орієнтації головними аспектами є визначення цілей і завдань, а також вироблення організаційних установок.

У той час як проходить фаза орієнтації, середня ланка управління фірми має розвивати інші елементи субкультури серед своїх підлеглих. Навчання і підготовка персоналу по основних моментах менеджменту якості має супроводжуватися просуванням передового досвіду фірм які успішно впровадили систему TQM. Таким чином, персонал в повному складі бере участь в реалізації фази орієнтації.

Фаза наділення повноваженнями відзначена початком підготовки та навчання, а також просуванням проекту по всій фірмі з однозначним наміром залучити кожного фахівця, кожного співробітника. Ця фаза починається, коли навчання йде поступово в напрямку від керівників до їх підлеглих. Фаза наділення повноваженнями має розвиватися як ланцюгова реакція. Успіх сприйняття вищою ланкою правління ідей і положень TQM повинен забезпечити і успіх сприйняття серед усього колективу. Фаза наділення повноваженнями - це період, коли нові ідеї та досвідне їх застосування до сфери TQM поширюється по всій фірмі. Під час розвитку другої фази заходи фази орієнтації залишаються тими ж: вибір цілей і визначення завдань, вироблення організаційних установок. Однак, вони змінюють свій характер: з тісного кола осіб, що виробили їх, поширюються по всій фірмі. Цілі фірми стають об'єктом уваги зусиль, спрямованих на поширення ідей TQM, як за допомогою звичайного спілкування між співробітниками, так і через проведене навчання [4].

Фаза вирівнювання TQM не має точного визначення моменту свого початку, в усякому разі окремі заходи за якісне поліпшення виробничого процесу вже пройшли по всім функціональним підрозділам. Настає час посилення елементів контролю і діагностики. Отримавши перший результат від впровадження TQM, фірма подальший розвиток TQM проводить в більш тісних рамках загальних зусиль окремих фахівців, служб. Змінюється фокус розвитку



системи TQM на інтеграцію, розробку нових виробничих стандартів і процесів і обов'язкове їх впровадження в практику господарської діяльності. Ця фаза управління являє собою зусилля керівників, які керують інтеграцією індивідуальних і командних зусиль з досягнення якісного поліпшення у всій фірмі, за допомогою досягнення послідовних цілей, зводячи до мінімуму не синхронність використання методів і технологій за допомогою ретельного планування. Інтеграція та стандартизація використовуються як об'єднаних зусиль серед різних процесів з тим, щоб синхронізувати і привести до єдиної спрямованості підприємницькі цілі компанії і орієнтири TQM [1, с.117].

Всі три фази впровадження TQM слід проводити в строгій черговості, починаючи з фази орієнтації, і рухатися в бік фази наділення повноваженнями.

При впровадженні системи якості на принципах загального його управління керівництво туристичного підприємства отримує можливість постійно вдосконалювати різні виробничі процеси: дослідницькі, інноваційні, технологічні, управлінські та ін. Згідно концепції TQM, кожна туристична послуга є результатом всіх виробничих процесів залучених до створення турпродукту. Саме процеси, їх якість і стабільність, формують конкретний наслідок - суть туристської послуги [9].

### **Висновки.**

Динамічний розвиток сфери туризму в сучасних умовах гостро ставить ряд нових проблем, інноваційні рішення яких дозволить національному туризму забезпечити стаке економічне зростання і стати туристичним підприємствам конкурентоспроможними на світовому ринку.

Впровадження на підприємствах туризму концепції загального управління якістю ставить на новий рівень якості надання туристичних послуг, але для того щоб реалізувати TQM на підприємстві, необхідно здійснити багато різних перетворень, які торкнуться не тільки процесів управління, а й менталітету, ставлення до всього що відбувається з боку всіх без винятку працівників.



**SCIENTIFIC EDITION**

**MONOGRAPH**  
**ERBE DER EUROPÄISCHEN WISSENSCHAFT**  
*WIRTSCHAFT, MANAGEMENT, TOURISMUS, RECHTSPRECHUNG*  
**HERITAGE OF EUROPEAN SCIENCE**  
*ECONOMICS, MANAGEMENT, TOURISM, JURISPRUDENCE*

**MONOGRAPHIC SERIES «EUROPEAN SCIENCE»**  
*BOOK 2. PART 5*

*Authors:*

Abramova A. (13), Baiev V. (12), Batazhok S.G. (5), Bezpala O. (12), Boiko L.A. (9),  
Bojarchuk H.P. (10), Borysova T.M. (11), Dobrodomova T.N. (8), Drahan O.O. (5),  
Homeleva R.A. (14), Ilchuk P. (2), Khodakivska O. (7), Kiriak O.V. (15),  
Kononenko O. (7), Kots O. (2), Kriuchkova N. (3), Kulik I.V. (1), Kulik V.I. (1),  
Kuntii A. (16), Melnyk I. (12), Mokhorov G.A. (14), Moskvina O.A. (4), Motoria K. (2),  
Okorskij V.P. (10), Pravnik I.O. (4), Sichkovska I. (16), Sirota N.M. (14),  
Solohub Y. (12), Spirin V. (8), Tkachenko K.V. (6)

The scientific achievements of the authors of the monograph were also reviewed and recommended for publication at the international scientific symposium

**«Erbe der europäischen Wissenschaft /  
Heritage of European science»**  
(July 30-31, 2020)

The monograph is included in  
*International scientometric databases*

Service sheet 10.7  
Circulation 500 copies.  
Signed: September 20, 2020

Published:  
*SWorld-Net Akhat AV*  
*Lußstr 13,*  
*Karlsruhe, Germany*

*in conjunction with Institute «SEIE»*

e-mail: [orgcom@sworld.education](mailto:orgcom@sworld.education)  
[www.sworld.education](http://www.sworld.education)



Publisher is not responsible for accuracy  
information and scientific results presented in the monograph

ISBN 978-3-982178-37-0



9

783982

178370

