

# ІННОВАЦІЇ, ГОСТИННІСТЬ, ТУРИЗМ: НАУКА, ОСВІТА, ПРАКТИКА

*Збірник тез доповідей  
III Всеукраїнської  
науково-практичної конференції  
молодих учених, аспірантів і студентів  
з міжнародною участю  
(18 травня 2023 року, м. Львів)*

Львів  
ЛДУФК ім. Івана Боберського 2023

УДК 001.895:338.483.13:392.72(043)

I 66

**Рецензенти:**

доктор технічних наук, професор

**Василь ПАСІЧНИЙ**

*(Національний університет харчових технологій)*

доктор економічних наук, професор

**Наталія ПАВЛЕНЧИК**

*(Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського)*

*Рекомендувала до друку вчена рада*

*Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського  
(протокол № 8 від 9 травня 2023 р.)*

I 66 **Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика** : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. – 538 с.

У тезах доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів висвітлено результати досліджень пріоритетів і перспектив розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу; сучасні тенденції та регіональні пріоритети розвитку туризму в умовах глобалізації; соціально-економічні засади менеджменту та маркетингу індустрії гостинності; актуальні проблеми модернізації готельно-ресторанного господарства.

Матеріали будуть корисними для студентів, викладачів, науковців і працівників індустрії гостинності.

УДК 001.895:338.483.13:392.72(043)

*Матеріали публікуються в авторській редакції*

© Львівський державний університет  
фізичної культури імені Івана Боберського, 2023

## *Голова оргкомітету*

**Марія ПАСКА** - завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

## *Організаційний комітет*

**Володимир ХОЛЯВКА** - декан факультету туризму ЛДУФК ім. Івана Боберського

**Андрій ГОЛОД** - професор кафедри туризму ЛДУФК ім. Івана Боберського

**Володимир ХУДОБА** - в.о. завідувача кафедри туризму ЛДУФК ім. Івана Боберського

**Наталія ПАВЛЕНЧИК** - завідувач кафедри економіки та менеджменту ЛДУФК ім. Івана Боберського

**Андрій КУХТІЙ** - завідувач кафедри спортивного туризму ЛДУФК ім. Івана Боберського

**Sławomir NIECKO** – dr inż., prorektor ds. współpracy z administracją i biznesem, profesor Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej w Gdańsku, Polska

**Марія LUTSYK** – dr, dziekan wydziału pedagogiki i zarządzania Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej w Gdańsku, Polska

**Роман Шерстюк** - проректор з економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя

**Віта ЦИРУЛЬНИКОВА** - декан факультету готельно-ресторанного та туристичного бізнесу ім. проф. В. Ф. Доценка Національного університету харчових технологій, м. Київ

**Андрій НІМЕЦЬ** - директор та співзасновник ресторану української автентичної кухні «Бойківська гостина», м. Львів

**Лариса БАЛЬ-ПРИЛИПКО** - декан факультету харчових технологій та управління якістю продукції Національного університету біоресурсів і природокористування України

**Лариса ШАРАН** - завідувач кафедри готельно-ресторанної справи Національного університету харчових технологій, м. Київ

**Оксана ДАВИДОВА** - завідувач кафедри готельного і ресторанного бізнесу Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця

**Василь ПАСІЧНИЙ** - завідувач кафедри технології м'яса і м'ясних продуктів Національного університету харчових технологій, м. Київ

**Наталія ЧОРНА** - завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Вінницький торгово-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету КНТЕУ, м. Вінниця

**Марина ЯНЧЕВА** - декан факультету переробних і харчових виробництв Державного біотехнологічного університету, м. Харків

**Олеся ПРИС** - завідувач кафедри харчових технологій та готельно-ресторанної справи Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

**Михайло КРАВЧЕНКО** - професор кафедри готельно-ресторанної справи Київського національного торговельно-економічного університету

**Орися ІЖЕВСЬКА** - доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу ЛДУФК ім. Івана Боберського

**Орислава ГРАФСЬКА** - доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу ЛДУФК ім. Івана Боберського

**Наталія ПЕТРИШИН** - доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу ЛДУФК ім. Івана Боберського

## *Координатор конференції*

**Уляна ГУЗАР** - доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу ЛДУФК ім. Івана Боберського

## ЗМІСТ

### І секція

<b>СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ</b>	<b>18</b>
<b>Nadiia Yurko, Uliana Protsenko, Iryna Styfanyshyn, Tetiana Harasym</b> COMMONLY USED ENGLISH IDIOMS ABOUT FOOD: THE MEANING AND IMPORTANCE	19
<b>Mariia Vorobel, Anastasiia Haievska</b> DIE WICHTIGSTEN TRENDFELDER FÜR DIE ÖSTERREICHISCHE HOTELLERIE	23
<b>Роман Боднар, Іван Коркуна</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ЯК ФАКТ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ В ПЕРІОД ВІЙНИ	27
<b>Юлія Бучнєва, Сергій Логвінков</b> РОЗРОБКА СУВЕНІРІВ З КЕРАМІКИ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ГОТЕЛЬНОГО БРЕНДУ	30
<b>Вікторія Ващишин, Тетяна Незвещук-Когут</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	33
<b>Ганна Верлата, Альона Сорокіна</b> ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КУЛІНАРНОЇ ІНДУСТРІЇ ХЕРСОНЩИНИ	37
<b>Марія Власова, Світлана Журавльова</b> ТЕХНОЛОГІЯ РОБОТИ З ПОСТІЙНИМИ ГОСТЯМИ ГОТЕЛЮ. ПРОГРАМА «ПОСТІЙНИЙ ГІСТЬ»	40
<b>Аліна Вологовська, Світлана Журавльова</b> ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ГОТЕЛІВ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	43
<b>Олексій Волошин, Марина Рябенка</b> ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	46
<b>Діана Гайдукова, Світлана Журавльова</b> ОСНОВНІ СТИЛІ ОФОРМЛЕННЯ ПРИМІЩЕНЬ ГОТЕЛЮ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ЇХ ПРИЗНАЧЕННЯ	48
<b>Анна Герілова, Марія Паска</b> ОСОБЛИВОСТІ СЕРВІРУВАННЯ СВЯТКОВОГО СТОЛУ	51

<b>Вікторія Гілевич, Єлизавета Шевчук, Валентина Олійник</b> РОЗВИТОК АНІМАЦІЇ В ГОТЕЛЯХ ТА ТУРИСТИЧНИХ КОМПЛЕКСАХ	53
<b>Уляна Глинська, Марія Паска</b> АНАЛІЗ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА ПЛЕЗНЬ, ЧЕХІЯ	56
<b>Павло Горішевський, Олександр Волошин</b> ВЕБТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	58
<b>Анастасія Грицак, Марія Дигдалович, Ольга Радзімовська</b> ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ КАВ'ЯРНЯ «ХЛІБ З МАСЛОМ» ПІСЛЯ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ	61
<b>Марта Гуменна, Олег Боратинський</b> СОКАЛЬСЬКА ВИШИВАНКА	64
<b>Оксана Давидова, Катерина Зінченко</b> АКТУАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	67
<b>Оксана Давидова, Олександра Михальченко</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	70
<b>Іветт Деак, Світлана Журавльова</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ІНТЕР'ЄРУ СУЧАСНОГО ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ	73
<b>Віталіна Долінська, Любов Струтинська</b> DIGITAL FOOD SAFETY В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	76
<b>Оксана Дутчак, Валентина Буряк</b> ВІРТУАЛЬНІ РЕСТОРАНИ: СЬОГОДЕННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	80
<b>Тетяна Жадан, Вікторія Глінкіна</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	84
<b>Назар Залуга, Віталій Струсь, Ольга Радзімовська</b> РЕСТОРАН «ВАЛЕНТИНО» ПРИ ГОТЕЛІ «ШВЕЙЦАРСЬКИЙ»: ІСТОРІЯ, АТМОСФЕРА ТА ДОДАТКОВІ ПОСЛУГИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ	87
<b>Лідія Заремба, Орислава Графська</b> ФАКТИ ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА РОЗВИТОК СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ	91

<b>Дар'я Зарецька, Марина Сердюк</b> ФУНКЦІОНАЛЬНІ НАПОЇ З ПІДВИЩЕНИМ ВМІСТОМ ВІТАМІНУ С НА ОСНОВІ АЙВОВОГО НАПІВФАБРИКАТУ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ HORECA	94
<b>Світлана Захаревич, Марина Рябенка</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	98
<b>Єлизавета Іщенко, Валентина Олійник</b> АНІМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ ТА ПРОВЕДЕННЯ ВИСТАВКОВИХ ЗАХОДІВ	101
<b>Каріна Князь, Лариса Шаран</b> ФАБРИКА-КУХНЯ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ОНОВЛЕННЯ ШКІЛЬНИХ ЇДАЛЕНЬ	105
<b>Вікторія Коваленко, Ірина Мазуркевич</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	108
<b>Роман Шерстюк, Галина Островська</b> ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОСВІТИ	112
<b>Вікторія Кравець, Марія Паска</b> МОНІТОРИНГ РОБОТИ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «SYODŌ»	117
<b>Єва Крижанівська, Марина Балджи</b> ОСОБЛИВОСТІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ	119
<b>Юлія Кузик, Марія Філь</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ В ЗАКАРПАТТІ	122
<b>Вікторія Кузьмич, Анастасія Сідельник, Ольга Радзімовська</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	125
<b>Оксана Кулик</b> СУТЬ І ЗНАЧЕННЯ СТАНДАРТІВ ТЕЛЕФОННОГО СПІЛКУВАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	128
<b>Юлія Кюрчева, Алла Ангеловська, Тетяна Колісниченко</b> ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ АВТОМАТИЗАЦІЇ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	131

<b>Богдан Лиманець, Валентина Буряк</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНОВИЩА	134
<b>Вадим Ліферук, В'ячеслав Губеня, Олександр Люлька</b> СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ПРОГРАМНІ ПРОДУКТИ ДЛЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	138
<b>Валентина Лугина, Ніна Карпенко</b> АНИМАЦІЙНА КОМПОНЕНТА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ ЯК ЧИННИК ЙОГО ПРИВАБЛИВОСТІ	140
<b>Антон Любашенко, Валентина Буряк</b> ТЕХНОЛОГІЯ КРАУДСОРСИНГУ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	143
<b>Олександр Максимов, Іван Винницький</b> ТРАНСФЕР В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ПЕРСПЕКТИВА ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ	147
<b>Ірина Мендела, Євгенія Мендела</b> ЕЛЕКТРОННА ГОСТИННІСТЬ: ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ	149
<b>Ірина Мендела, Ірина Румянцева</b> ОСОБИСТІСНА АДАПТАЦІЯ: ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	152
<b>Богдан Михайлов, Олег Кузьмін</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ТРЕНДИ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ СЬОГОДЕННЯ	155
<b>Ольга Михайлова</b> ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО МЕНЮ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	161
<b>Олександра Михальченко, Світлана Сисоєва</b> КОТО-КАФЕ – ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	166
<b>Марія Набока, Альона Сорокіна</b> ТЕХНОЛОГІЯ ПРИГОТУВАННЯ НАПІВФАБРИКАТІВ ТА СТРАВ З РИБИ	170
<b>Оленіч Зоряна, Ольга Радзімовська</b> ФАКТОРИ ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТАН РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	173
<b>Анна Панова, Валентина Буряк</b> МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	177

<b>Сергій Пастух, Валентина Постова</b> АВТОМАТИЗОВАНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	180
<b>Олена Пахомська</b> ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	183
<b>Євген Пенішкевич, Валентина Постова</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗШИРЕННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	186
<b>Маркіян Помірчий, Анастасія Гаєвська, Марія Паска</b> ОКРЕМІ АСПЕКТИ ТРАДИЦІЙНО-ПОБУТОВОЇ КУЛЬТУРИ ЕТНОГРАФІЧНОЇ ГРУПИ УКРАЇНЦІВ-БОЙКІВ У РЕСТОРАНІ «БОЙКІВСЬКА ГОСТИНА»	189
<b>Валентина Постова</b> ПРАВИЛА СЕРВІСУ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПРИНЦИПИ ГОСТИННОСТІ	191
<b>Олександра Потапова, Роксолана Дьяченко</b> ПИТАННЯ АКТУАЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	194
<b>Катерина Потопа, Ольга Радзімовська</b> АНАЛІЗ РОБОТИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПЛЕКСУ «ШАТО»	198
<b>Михайло Рутинський, Ілля Давидейко</b> СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БРЕНДУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ: ПРИКЛАД ГОТЕЛЮ «REIKARTZ КРОПИВНИЦЬКИЙ»	201
<b>Юлія Северіна, Людмила Малюта</b> ЯК ПАНДЕМІЯ COVID-19 ЗМІНИЛА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛІВ ТА ЗАПРОВАДИЛА НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	204
<b>Володимир Сідак, Світлана Сисоєва</b> ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	207
<b>Олександр Стеценко, Валентина Постова</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ФІРМОВОГО СТИЛЮ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	212
<b>Марія Терешко, Марина Рябенка</b> ОСОБЛИВОСТІ КЕЙТЕРИНГУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ	215



<b>Аліна Федькович, Ірина Шустак, Ольга Радзімовська</b> РЕСТОРАН «ЖАРОВНЯ НА ЗАМКУ»: СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ, АТМОСФЕРА ТА ДОДАТКОВІ ПОСЛУГИ ЗАКЛАДУ	217
<b>Марія Філь</b> ФУДПЕЙРІНГ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	219
<b>Василина Фітьо, Ольга Вівчарук</b> ІННОВАЦІЇ ПРИ ОБСЛУГОВУВАННІ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	222
<b>Василина Фітьо, Ольга Вівчарук</b> ІННОВАЦІЇ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	225
<b>Оксана Худоба, Андрій Голод</b> ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	230
<b>Анна Чужинова, Тетяна Хаустова</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕНОГАСТРОТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	233
<b>Катерина Ященко, Валентина Буряк</b> КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	237
<b>Діана Кунарська, Тетяна Кукліна</b> РОЗВИТОК РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ ТА ВІЙНИ	240
<b>Діана Мельник, Валентина Постова</b> ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	243
<b>Наталія Хруник, Марія Паска</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ	246
<b>Анна Самчук, Марія Паска</b> МОНІТОРИНГ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА РЕСТОРАНУ-ПИВОВАРНІ «СТАРГОРОД»	248
<b>II секція</b>	
<b><i>ІННОВАЦІЇ ХАРЧОВИХ ТА КРАФТОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ HORECA</i></b>	250
<b>Roman Vlasiuk, Nataliia Stukalska</b> EXPANDING THE RANGE OF MEAT SAUSAGE PRODUCTS IN RESTAURANT ESTABLISHMENTS	251
<b>Олександр Богдан, Наталія Стукальська</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ОВОЧЕВИХ СТРАВ ЗА РАХУНОК ПІДВИЩЕННЯ ПОЖИВНОЇ ЦІННОСТІ	254

<b>Альона Бойко, Тетяна Хаустова</b> ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ КРАФТОВИХ НАПОЇВ В УКРАЇНІ	257
<b>Анна Вернигора, Олександра Гашук, Оксана Москалюк</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПРЕПАРАТИВ МОЛОЧНИХ БІЛКІВ НА МОДЕЛЬНІ ФАРШІ ПОСІЧЕНИХ НАПІВФАБРИКАТИВ	261
<b>Оксана Гаврилів</b> КРАФТОВІ СТРАВИ АВСТРІЙСЬКОЇ КУХНІ	263
<b>Анастасія Гаєвська, Наталія Петришин</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРИГОТУВАННЯ БЕЗГЛЮТЕНОВИХ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ	266
<b>Юлія Голобородова, Вікторія Большакова</b> ВИКОРИСТАННЯ ВОДОРОСТІ НОРІ В ТЕХНОЛОГІЇ ВАРЕНИХ КОВБАСНИХ ВИРОБІВ	269
<b>Інна Данилевич, Василь Пасічний</b> ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ SOUS VIDE НА ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТІВ З М'ЯСА ПТИЦІ	272
<b>Євгенія Демидова, Марина Самілик</b> ВПЛИВ ПОРОШКІВ ІЗ ЯГІД БУЗИНИ НА ОРГАНОЛЕПТИЧНІ ВЛАСТИВОСТІ МАКАРОНИХ ВИРОБІВ	275
<b>Анастасія Дем'янчук, Орися Іжевська</b> АНАЛІЗ ТРЕНДІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	278
<b>Святослав Дудюк, Володимир Дудюк, Андрій Кухтій</b> ТРАДИЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЕВНИХ СОКІВ	281
<b>Катерина Ільїна, Вікторія Большакова</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МАРИНАДУ ДЛЯ БІФШТЕКСУ ІЗ КОНИНИ	284
<b>Юлія Калюжна, Тетяна Желєва</b> ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ГОРІХОПЛІДНИХ У СКЛАДІ ЗАМОРОЖЕНИХ НАПІВФАБРИКАТИВ ІЗ СІЧЕНОГО М'ЯСА	287
<b>Дар'я Корнієнко, Марина Самілик</b> ЗБАГАЧЕНИЙ ЦУКОР ДЛЯ КАВ'ЯРЕНЬ, ЯК КОРИСНА АЛЬТЕРНАТИВА СОЛОДОЦІАМ	289
<b>Юлія Коротка, Василь Пасічний</b> ВИКОРИСТАННЯ СМАКОВИХ КОМПОЗИЦІЙ ТА ПРЯНОЦІВ У ВИРОБНИЦТВІ М'ЯСНИХ СНЕКІВ	293

<b>Соломія-Марія Левків, Марія Паска</b> АРОМО-МАРКЕТИНГ, ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	296
<b>Кирило Ліпінський, Олександра Гащук, Оксана Москалюк</b> ТЕХНОЛОГІЯ М'ЯСНИХ ПАШТЕТІВ З ОЗДОРОВЧО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ВЛАСТИВОСТЯМИ	298
<b>Софія Лукомська, Ольга Маслійчук</b> НОВИЙ СМАК У МУСОВИХ ДЕСЕРТАХ «ЛАВАНДА-ЧОРНА СМОРОДИНА»	300
<b>Олександра Максимець, Олександр Процовський, Світлана Ягельська</b> ВИКОРИСТАННЯ КРУПИ СПЕЛЬТИ У М'ЯСО-КРУП'ЯНИХ КУЛІНАРНИХ ВИРОБАХ	303
<b>Андрій Маринін, Роман Святненко, Оксана Позняк</b> ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ФАЛЬСИФІКАЦІЇ МЕДУ	306
<b>Мар'яна Назар</b> ШЛЯХИ ЗБАГАЧЕННЯ БОРОШНЯНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ НУТРІЄНТАМИ	309
<b>Антоніна Опанасенко, Тетяна Бровенко</b> ПРИГОТУВАННЯ У ВАКУУМІ: ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	311
<b>Наталія Петришин</b> ПРИОРИТЕТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ ДІТЕЙ В УКРАЇНІ	314
<b>Наталія Петришин, Валентина Рак</b> ОСОБЛИВОСТІ КРАФТОВИХ ВИРОБНИЦТВ ХЛІБА	316
<b>Олеся Прісс, Павло Булгаков</b> СПАРЖА – СЕЗОННИЙ ДЕЛІКАТЕС ДЛЯ РЕСТОРАНІВ	319
<b>Олеся Прісс, Тетяна Колісниченко, Алла Ангеловська</b> КАЛИНА ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ІНГРЕДІЄНТ СОУСІВ ДО ОСНОВНИХ СТРАВ	322
<b>Катерина Селезень, Василь Тищенко, Наталія Божко</b> ЗАСТОСУВАННЯ НАСІННЯ ТЕХНІЧНОЇ КОНОПЛІ У ТЕХНОЛОГІЇ КРАФТОВОГО ПИВА	325
<b>Катерина Селезень, Василь Тищенко, Наталія Божко</b> М'ЯСО ДИКОГО КАБАНА ЯК ПРИВАБЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ	328
<b>Остап Найда, Вячеслав Чирка, Богдан Фик, Марія Паска</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОЇ КУХНІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	331

### III секція

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ** 333

### **Beata Browarczyk**

APPLICATION OF THE ALGORITHM OF THE K-MEANS METHOD IN THE ASSESSMENT OF THE REGIONAL DEVELOPMENT OF THE MAŁOPOLSKA VOIVODESHIP AGAINST THE BACKGROUND OF THE EUROPEAN UNION IN 2020 334

### **Marzena Nitecka, Zygmunt Mietlewski, Beata Browarczyk**

RENTOWNOŚĆ FIRMY X W WARUNKACH INFLACJI W LATACH 2021 – 2022 337

### **Julia Patyk, Zygmunt Mietlewski, Beata Browarczyk**

WYKONANIE I KONTROLA WYKONANIA BUDŻETU JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO ZA LATA 2020-2021 NA PRZYKŁADZIE GMINY SMĘTOWO GRANICZNE 340

### **Karolina Perekitko, Zygmunt Mietlewski, Beata Browarczyk**

ANALIZA FINANSOWA PRZEDSIĘWZIĘCIA KLUB KOLARSKI «SOKOŁY Z JAGATOWA» 343

### **Anna Pokora, Beata Browarczyk**

POSTULAT RÓWNOŚCI PŁCI NA RYNKU PRACY W POLSCE W LATACH 2011 – 2021 346

### **Katarzyna Pupek, Zygmunt Mietlewski, Beata Browarczyk**

EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE FIRMA FROST WEALTH MANAGEMENT W LATACH 2020–2022 349

### **Grzegorz Rippel**

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM – AKTUALNE WYZWANIA DLA MENEDŻERA 352

### **Юрій Бірозов, Валентина Постова**

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ 355

### **Катерина Вальчук, Орислава Графська**

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ 358

### **Марина Войт, Валентина Постова**

ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА 360

<b>Ульяна Глинська, Орислава Графська</b> СУТЬ І ЗНАЧЕННЯ КУЛЬТУРИ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЮ ЯК ЗАПОРУКА ЙОГО УСПІХУ ТА ВПІЗНАВАЄМОСТІ	363
<b>Уляна Гузар, Максим Тихоновський</b> СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГ- МІКСУ У ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	366
<b>Іветт Деак, Світлана Журавльова</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	369
<b>Уляна Дяченко, Валентина Постова</b> ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	372
<b>Владислав Житеньов, Наталія Павленчик</b> БЕЗКОШТОВНЕ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ. АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ПЕРЕВАГИ ВІДЕО КОНТЕНТУ	375
<b>Марія Загоруй, Орислава Графська</b> АНАЛІЗ НАПРЯМІВ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СФЕРІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ	379
<b>Лідія Заремба, Орислава Залуцька, Уляна Гузар</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	382
<b>Дарія Конопельнюк, Валентина Постова</b> КОНФЛІКТИ СЕРЕД ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ	385
<b>Іван Коркуна, Степан Мацюк</b> ВИДИ ЦІННИХ ПАПЕРІВ ТА ЇХ РОЛЬ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ	388
<b>Орислава Графська, Юрій Кузьмич</b> ESG-ФАКТОРИ В ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ	393
<b>Микола Марченко, Ірина Мазуркевич</b> ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	396
<b>Оксана Мельник, Любов Возна</b> УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ МЕДІАЦІЇ	399
<b>Євген Петров, Ірина Силка</b> ЕТАПИ КОНТРОЛЮ БЕЗПЕЧНОСТІ ВИРОБНИЦТВА КИСЛОМОЛОЧНИХ НАПОЇВ ЛАССІ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	402

<b>Юрій Півторак, Валентина Постова</b> КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ	405
<b>Максим Прищепчук, Орися Іжевська</b> МАРЖИНАЛЬНІСТЬ ЗБИТИХ ДЕСЕРТІВ НА ОСНОВІ ШОКОЛАДУ RUBY	408
<b>Святослав Протечко, Анатолій Павленчик</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	411
<b>Владислав Сажок, Марина Рябенька</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	415
<b>Альона Сорокіна</b> STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE CONFECTIONERY INDUSTRY IN UKRAINE	418
<b>Інна Ткачук, Любов Возна</b> САМОМЕНЕДЖМЕНТ ВІЛЬНОГО ЧАСУ ТА ДОЗВІЛЛЯ МОЛОДІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	421
<b>Катерина Ушакова, Орислава Графська</b> АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ СФЕРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	425
<b>Галина Фербей, Сергій Рилєєв</b> ОКРЕМІ ЗАКОНОДАВЧІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ РРО ТА ПРРО В УКРАЇНІ	428
<b>Олег Цільник</b> АНАЛІЗ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ СФЕРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В ЧАСТИНІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	431
<b>Ольга Чумаченко, Влад Денисенко</b> ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	433
<b>Ольга Чумаченко, Людмила Запірченко</b> ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	436

IV секція

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В  
УКРАЇНІ ТА СВІТІ** 439

- Andrzej Michalik**  
SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA JAKO ALTERNATYWNA FORMA  
PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W SEKTORZE TURYSTYKI 440
- Сергій Андросенко, Діана Цесьців**  
ДІЛОВИЙ ТУРИЗМ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ  
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 443
- Марія Біжик, Роман Скабара**  
СУСПІЛЬНІ ТА ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНІ ПЕРЕДУМОВИ  
РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНОГО ТУРИЗМУ  
В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ 446
- Владислав Бондарев, Андрій Віндюк**  
ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСКУРСІЙНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ДІТЕЙ  
ШКІЛЬНОГО ВІКУ 449
- Назар Глотов, Сергій Цвілий**  
ВІЙСЬКОВИЙ ТУРИЗМ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМОК  
РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 452
- Андрій Голод, Ольга Четирбук**  
ІННОВАЦІЇ В ТУРИЗМІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ 455
- Орислава Графська, Андрій Сиванич**  
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ПІД ЧАС ВІЙНИ 458
- Аліна Джулай, Соломія Мороз**  
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛКУВАЛЬНО-  
ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ 461  
(НА ПРИКЛАДІ КУОРТУ ТРУСКАВЕЦЬ)
- Андрій Дзяпка, Сергій Цвілий**  
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ 464
- Олена Дукач, Лілія Ковалюк, Дуда Оксана, Ольга Владимир**  
РЕКОНСТРУКЦІЯ БОЙОВОГО СПОРЯДЖЕННЯ ВОЇНІВ  
УКРАЇНСЬКОГО СЕРЕДНЬОВІЧЧЯ: ІСТОРИЧНИЙ ЕКСКУРС  
ТА НОВІ ВІЗІЇ У СУЧАСНОМУ ТУРИЗМІ 467
- Андрій Запісоцький, Орислава Графська**  
РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 470
- Михайло Коллегаєв**  
«ЦИФРОВІ КОЧІВНИКИ», ЯК НОВИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ  
НАПРЯМОК РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ТУРИЗМУ 473

<b>Михайло Коллегасв</b> КЛІМАТО-ЗБЕРІГАЮЧІ ІННОВАЦІЇ СТІЙКОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ У ПОСТКОВИДНИЙ ПЕРІОД	476
<b>Павло Комаров, Наталія Чорна</b> ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	479
<b>Соломія Коротошин, Володимир Худоба</b> ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	483
<b>Валентина Лабарткава, Володимир Худоба</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ВОДНОГО ТУРИЗМУ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	486
<b>Анастасія Лукаш, Тетяна Божук</b> ІННОВАЦІЇ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	489
<b>Соломія Мороз</b> СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ САНАТОРНО- КУРОРТНИХ ПОСЛУГ	492
<b>Марина Мороз, Даниїл Логвин, Михайло Логвин</b> ТУРИЗМ В СТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ	495
<b>Оксана Никига</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	498
<b>Анастасія Овсянікова, Андрій Віндюк</b> СУЧАСНІ ВОДНІ ВИДИ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ТУРИЗМУ	501
<b>Валентина Олійник, Єва Крижановська</b> ОРГАНІЗАЦІЯ КРУЇЗНОГО СЕРВІСУ	504
<b>Світлана Пасічна, Наталія Нестерчук</b> ВИКОРИСТАННЯ МАСАЖУ ТОК СЕН ДЛЯ ПРИСКОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЇ ПІСЛЯ ІНСУЛЬТУ І ПОДАЛЬШОЇ ФІЗИЧНОЇ РЕКРЕАЦІЇ	507
<b>Артем Сапожников, Євген Козловський</b> ПАНДЕМІЧНА КРИЗА ЯК КАТАЛІЗАТОР ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ	510
<b>Марія Сітнікова, Валентина Олійник</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ТУРИЗМУ У СВІТІ	514
<b>Анна Стан, Алла Кізюн</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	516



<b>Валерія Тарлецька, Алла Кізон</b> ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ УКРАЇНИ	519
<b>Христина Чех, Софія Качала</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬ З МЕТОЮ ЗБІЛЬШЕННЯ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ СКЕЛІ ДОВБУША	522
<b>Сергій Юшкін, Наталія Чорна</b> ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	525
<b>Галина Яворська</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СЕНТИМЕНТАЛЬНОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ В ЧАС ВІЙНИ	528
<b>Лоліта Алексеєнко, Анна Савватєєва, Валентина Олійник</b> ЕКСКУРСІЙНИЙ ТУРИЗМ	531
<b>Лариса Ільків, Костянтин Лабарткава</b> ІННОВАЦІЇ ПОЛЬОВОЇ КУХНІ В ПІШОХІДНОМУ ТУРИЗМІ	535

**UDK 388.488.2**

**Grzegorz Rippel**

konsultant, trener biznesu, doradca zawodowy i wykładowca akademicki,  
właściciel firmy szkoleniowo-doradczej «ILLUSTRO»  
Opole, Polska

## **ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM – AKTUALNE WYZWANIA DLA MENEDŻERA**

W artykule podejmuję prezentację aktualnych wyzwań dla menedżerów zarządzających zespołami. Dynamizm sytuacji społecznej, gospodarczej, politycznej bezpośrednio wpływa na funkcjonowanie organizacji, a więc także kreuje nowe wyzwania dla menedżerów związane z zarządzaniem zespołami zdalnymi.

Człowiek jako istota społeczna zawsze musiał funkcjonować w ramach grup, które pozwalały mu przetrwać i rozwijać się w każdych warunkach. Także dziś sprawnie działające zespoły w ramach struktur organizacji stanowią podstawę skutecznego osiągnięcia celów taktycznych, operacyjnych czy strategicznych dla organizacji. Jak pisze Michał Jezusek «W dobie organizacji bazujących na rozwoju wiedzy, kompetencji i szeroko pojętego kapitału intelektualnego pracowników, umiejętność stworzenia grupy specjalistów dążących do osiągnięcia wspólnego celu organizacji jest niemalże fundamentem jej funkcjonowania» [1].

To rosnące dziś zainteresowanie zespołami wynika z potrzeby skutecznej reakcji na zjawiska zachodzące aktualnie w społeczeństwach oraz organizacjach, a ich odzwierciedleniem w biznesie (choć nie tylko) może być określenie VUCA czy dziś jeszcze bardziej aktualne- BANI.

Innym powodem wzrostu zainteresowania zespołami jest pogłębiający się kryzys więzi i relacji w społeczeństwach., czego pochodną jest kryzys więzi w organizacjach. Amerykański socjolog Richard Sennett [2] opisując przed ponad dekadą zjawiska zachodzące w gospodarce kapitalistycznej podkreślił znaczenie trzech deficytów, które coraz mocniej odciskają swoje piętno na relacjach międzyludzkich.

Kluczowe parametry przewagi dzisiejszych zespołów– wybrane

wskazówki dla menedżerów:

*a. Jasne wyznaczenie celów (ale także elastyczna nieustępliwość).*

Wyznaczanie klarownych celów (krótko i długoterminowych) ma szczególne znaczenie w sytuacji pracy zdalnej, zarówno dla zespołu (cele zespołowe) jak i dla pojedynczych pracowników- członków teamu.

Kiedy przez dłuższy czas pracujemy samodzielnie we własnej przestrzeni, nie mając bezpośredniego kontaktu fizycznego z innymi członkami zespołu, rośnie ryzyko nie tylko osłabienia tych więzi zespołowych, ale także pewnej demotywacji czy rozproszenia uwagi. Dlatego jasny cel zakomunikowany i regularnie przypominany przez lidera daje poczucie stabilizacji członkom zespołu. Cel staje się swoistą latarnią morską – punktem odniesienia dla pracowników wpływających do wspólnego portu.

*b. Jasne zasady komunikacji (indywidualnej i w grupie) i otwartość w komunikacji.*

Skuteczna komunikacja w zespole stanowi kręgosłup jego funkcjonowania. Jak pokazuje praktyka oraz badania prowadzone nad zespołami, właśnie forma komunikowania, opracowane jasne zasady wymiany poglądów i otwartość w prezentowaniu swojego zdania stanowi podstawę sukcesów zespołów. Właściwą formę komunikowania łatwiej utrzymać w zespołach pracujących ze sobą bezpośrednio, dlatego faktycznym wyzwaniem dla teamleaderów zespołów pracujących zdalnie jest wypracowanie takiej kultury komunikowania z zastosowaniem odpowiednich narzędzi (np. komunikatorów), które przynajmniej przybliżą (bo na pewno nie zastąpią) w jakiś stopniu osoby z zespołów do siebie w sprawach wzajemnego zaufania, odczytywania komunikatów nie tylko werbalnych ale i pozawerbalnych– w przypadku komunikacji za pośrednictwem narzędzi jesteśmy tych możliwości po prostu pozbawieni. zyskujemy szybkość i wygodę kontaktów kosztem ich prawdziwości, faktycznego zrozumienia głębi, motywów czy intencji rozmówcy. Tym bardziej ważna staje się forma wypowiedzi - jak podkreślają autorzy badań zrealizowanych na MIT „wydaje się niemal absurdalne, że sposób komunikowania się jest o wiele ważniejszy dla sukcesu grupy niż treści, które przekazujemy” [3].

*c. Planowanie pracy dla siebie i innych (do tego wspólne narzędzia, organizacja dnia pracy)*

Zarządzanie zespołem pracującym zdalnie to duże wyzwanie jeśli

chodzi o organizację pracy. Kluczowymi sprawami są: ustalenie wspólnych dla wszystkich metod organizacji pracy zdalnej; dobranie właściwych, optymalnych narzędzi (oprogramowania) wspierających realizację działań zespołowych w ramach pracy rozproszonej; zapewnienie uczestnikom odpowiednich kompetencji w zakresie samodzielnej organizacji czasu pracy.

*Zakończenie.* Przedstawione koncepcje, wnioski i pomysły mogą stanowić pewną inspirację dla menedżerów, w jaki sposób świadomie budować skuteczne zespoły w oparciu nie tylko o powszechnie znane koncepcje, ale przede wszystkim z dużym wyczuleniem na kwestie związane z komunikacją w zespole. Jestem przekonany, że tematyka będzie się dynamicznie rozwijać. W jakim kierunku? W tym miejscu warto zacytować klasyka zarządzania Petera Druckera „Najlepszą metodą przewidywania przyszłości jest jej tworzenie”. Tak więc skuteczność działań menedżerów będzie w dużej mierze zależała od nich samych.

*Słowa kluczowe:* kompetencje, budowanie i zarządzanie zespołem, zarządzanie zespołem rozproszonym, komunikacja w zespole.

### **Bibliografia:**

1. Jezusek M. Praca zespołowa w: Człowiek w organizacji / Michał Jezusek. –Warszawa, 2021. – S. 83.
2. Sennett R. Kultura nowego kapitalizmu / Richard Sennett. – Warszawa, 2010. – 52 s.
3. Harvard Business Review. Nowe odkrycia na temat budowania doskonałych zespołów, 2012. – 58 s.