

УДК 338.48:658.56

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.33>**Харенко Д.О.**

кандидат технічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>

**Тришин Ф.А.**

кандидат технічних наук, доцент,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5994-3538>

**Федосова К.С.**

кандидат технічних наук, доцент,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7194-1340>

**Kharenko Dmytro, Trishyn Fedir, Fedosova Kateryna**  
Odesa National Technological University

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ Й АВТОМАТИЗАЦІЇ СЕРВІСНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## INNOVATIVE APPROACHES TO MODELING AND AUTOMATING SERVICE PROCESSES IN THE SERVICE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF HOTEL ENTERPRISES

У статті обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу до моделювання сервісної діяльності готельного підприємства в умовах підвищення вимог до якості обслуговування. Запропоновано використання адаптованої сервісної карти (service blueprint) як методологічної основи проектування системи управління якістю сервісу, що забезпечує узгодженість дій гостей, операцій обслуговування, управлінських процесів і підтримувальних функцій у межах керованої моделі. Для ідентифікації причин відхилень якості сервісу застосовано причинно-наслідковий аналіз, який дозволяє встановити зв'язок сервісних проблем з організаційними та технологічними чинниками. Обґрунтовано значення автоматизації для підвищення керованості й стабільності результатів обслуговування. Запропонований підхід може бути використаний у практиці управління готелями з метою вдосконалення системи управління якістю послуг.

**Ключові слова:** управління якістю послуг, готельний бізнес, сервісні процеси, бізнес-процеси готельного підприємства, процесний підхід, моделювання сервісу, організація обслуговування, автоматизація сервісних процесів.

The article substantiates the relevance of applying a process-based approach to modeling and automating service processes in hotel enterprises under conditions of increasing customer expectations, growing service complexity, and the need to ensure stable service quality. It is argued that effective service quality management requires a transition from fragmented and reactive managerial decisions to systematic design and coordination of service processes based on an integrated methodological framework. The study proposes an adapted service blueprint as a key tool for modeling service processes, enabling the integration of guest actions, service delivery operations, managerial coordination, and supporting activities within a unified process model. The service blueprint is interpreted not only as a visualization instrument, but also as an analytical and managerial tool that supports process standardization, identification of critical control points, and alignment of service operations with quality objectives. To identify the



*underlying causes of service quality deviations, a cause-and-effect analysis is applied, making it possible to establish causal links between service problems and organizational, technological, and managerial factors. The combined use of service blueprinting and cause-and-effect analysis provides a methodological basis for shifting from corrective actions to preventive service quality management. Special attention is given to the role of automation in enhancing transparency, controllability, and reproducibility of service processes. Digital tools and automated control mechanisms contribute to the standardization of service operations, reduction of service failures, and improvement of monitoring procedures. Automation is considered an integral element of the service quality management system rather than an isolated technological solution. The proposed conceptual and methodological approach expands existing views on service process modeling in the hotel industry and creates prerequisites for improving service quality management practices. The results of the study may be applied in service process design, development of quality management systems, and implementation of automated service control solutions in hotel enterprises.*

**Keywords:** *service quality management, hotel business, service processes, business processes of a hotel enterprise, process-based approach, service blueprint, service organization, automation of service processes.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування готельних підприємств характеризуються зростанням конкуренції, підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування та ускладненням сервісної діяльності. За цих умов якість сервісу дедалі більше залежить не лише від професійних навичок персоналу, а й від здатності підприємства системно проектувати, координувати та контролювати сервісні процеси. Відсутність узгодженості між окремими елементами обслуговування призводить до нестабільності результатів сервісу та зниження ефективності управлінських рішень.

На практиці управління якістю сервісу в готелях часто має фрагментарний і реактивний характер та зосереджується на усуненні вже виявлених проблем або скарг споживачів. Такий підхід не дозволяє своєчасно виявляти системні причини відхилень якості та обмежує можливості впровадження сучасних інструментів автоматизації й стандартизації сервісної діяльності. Недостатня формалізація сервісних процесів ускладнює їх аналіз, контроль і подальше вдосконалення.

У наукових дослідженнях проблеми управління якістю сервісу в готельному бізнесі переважно розглядаються з позицій оцінювання якості або дотримання стандартів обслуговування, тоді як процесне моделювання сервісу як інструмент інтеграції управлінських і операційних процесів залишається недостатньо опрацьованим. Це зумовлює необхідність формування цілісного методологічного підходу до моделювання та автоматизації сервісних процесів готельного підприємства, що має важливе наукове та практичне значення для підвищення ефективності управління якістю сервісу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях з проблематики готельно-ресторанного бізнесу питання управління якістю послуг традиційно розглядаються в контексті стандартизації, регламентації обслуговування та вдосконалення організаційно-управлінських механізмів. Водночас сучасні умови функціонування підприємств сфери гостинності зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного процесного підходу, що потребує відповідних інструментів моделювання та аналізу сервісних процесів.

Теоретичні та прикладні засади управління якістю продукції й послуг у готельно-ресторанному господарстві ґрунтовно висвітлено у працях О. Ю. Давидової. Авторка розглядає якість сервісу як результат цілеспрямованого управління діяльністю підприємства, наголошуючи на ролі процесного підходу, стандартизації операцій та координації дій персоналу [1]. Подальший розвиток цих ідей представлено у спільному дослідженні О. Ю. Давидової та С. І. Сисоевої, де акцентовано увагу на концептуальних напрямках підвищення якості послуг шляхом формалізації процедур обслуговування та впровадження внутрішніх стандартів якості [2].

Питання стандартизації сервісних процесів як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування розглядає С. В. Павлова, яка обґрунтовує доцільність запровадження чітко визначених стандартів обслуговування для зниження варіативності результатів сервісної діяльності [3]. Аналогічні підходи простежуються у роботі В. А. Язіної, М. В. Кучера та О. С. Сабірова, де управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства розглядається як комплекс організаційних і технологічних рішень, що потребують системного узгодження [4].

Нормативно-методологічну основу досліджень у сфері управління якістю послуг формують положення Закону України «Про стандартизацію» [5] та стандарт ДСТУ ISO 9000:2015, у якому процесний підхід визначено одним із базових принципів функціонування систем менеджменту якості [6]. Водночас зазначені нормативні документи мають універсальний характер і не враховують специфіку сервісних процесів готельних підприємств, зокрема складність взаємодії з клієнтом і багаторівневу організацію обслуговування.

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені оцінюванню якості продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі. Так, О. В. Круковська пропонує підходи до оцінювання якості послуг з урахуванням як внутрішніх характеристик діяльності підприємства, так і сприйняття сервісу споживачами [7]. Питання управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанного бізнесу розкрито у роботі В. С. Кушнірука, О. П. Величка та О. А. Ковалю, які розглядають процесний підхід як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності [8]. Теоретичні аспекти управління якістю сервісу доповнюють дослідження І. М. Стойки та Р. П. Шерстюка, в яких принципи В. Е. Демінга адаптовано до умов функціонування підприємств сфери гостинності [9].

У зарубіжних наукових публікаціях домінують підходи, пов'язані з проектуванням сервісу та візуалізацією сервісних процесів. Зокрема, М. Бітнер, А. Остром і Ф. Морган обґрунтовують ефективність методу *service blueprinting* як практичного інструменту аналізу та вдосконалення сервісних операцій, що дозволяє структуровано відобразити взаємодію клієнта, персоналу та внутрішніх процесів підтримки [10]. Прикладні можливості використання сервісних карт для підвищення якості обслуговування у сфері харчування представлено у працях М. Хоссейна, Ф. Енама та С. Фархани, а також Л. Т. Деві, Н. Т. Чінь і К. Кервіони, які демонструють ефективність цього інструментарію для оптимізації сервісних процесів і міжфункціональної координації [11; 12].

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел дає підстави стверджувати, що, попри наявність значної кількості досліджень у сфері управління якістю послуг, процесного підходу та сервісного проектування, у науковому дискурсі зберігається роздільний розгляд цих напрямів. Зокрема, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного використання моделювання сервісних процесів як методологічної основи для їх подальшої автоматизації та системного управління якістю сервісу в готельному бізнесі. Саме ця наукова прогалина визначає актуальність і спрямованість даного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування інноваційних підходів до моделювання й автоматизації сервісних процесів у системі управління якістю готельного підприємства. Для досягнення поставленої мети передбачається адаптація сервісної карти (*service blueprint*) як інструменту проектування сервісних процесів, поєднання її з причинно-наслідковим аналізом для виявлення джерел сервісних проблем, а також визначення ролі автоматизації у забезпеченні керованості та стабільності результатів обслуговування.

**Виклад основного матеріалу.** Сервісна діяльність готельного підприємства за своєю природою має процесний характер, оскільки формування цінності для гостя відбувається не в межах окремих операцій, а через послідовність взаємопов'язаних дій, що охоплюють як безпосередню взаємодію з клієнтом, так і внутрішні організа-

ційні процеси. У цьому контексті управління якістю сервісу не може зводитися лише до контролю результатів обслуговування, а потребує системного підходу до проектування та координації сервісних процесів. У сучасних дослідженнях з управління сервісом дедалі більшого поширення набуває процесний підхід, у межах якого підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на створення споживчої цінності для споживача, що особливо актуально для підприємств готельного бізнесу [1;8]. Для готельного підприємства така логіка є особливо актуальною, оскільки сервіс формується одночасно у площині організації праці персоналу, інформаційної взаємодії, матеріально-технічного забезпечення та суб'єктивного сприйняття гостем якості обслуговування. Відповідно, ефективне управління сервісом передбачає не лише формування стандартів поведінки персоналу, а й чітке моделювання внутрішніх сервісних процесів і механізмів їх узгодження. Управління якістю сервісу в готельному бізнесі не може зводитися виключно до контролю кінцевих результатів обслуговування або оцінювання задоволення споживачів. Воно має базуватися на системному підході до проектування, координації та узгодження сервісних процесів, що відповідає принципам процесного підходу та сучасного менеджменту якості, закладеним у міжнародних стандартах і наукових дослідженнях [6; 9].

Одним із найбільш придатних інструментів процесного моделювання у сфері сервісу є сервісна карта (*service blueprint*), яка широко використовується у зарубіжній науковій практиці для візуалізації сервісних процесів, аналізу точок взаємодії та ідентифікації зон ризику якості обслуговування [10; 11]. На відміну від традиційних схем бізнес-процесів, сервісна карта акцентує увагу не лише на послідовності операцій, а й на точках взаємодії між персоналом і споживачем, а також на межі між видимими та невидимими для гостя процесами. Саме ця особливість робить *service blueprint* ефективним інструментом аналізу якості сервісу в готельному бізнесі.

Разом з тим, класичні підходи до використання сервісних карт часто зосереджуються переважно на клієнтському досвіді та логіці обслуговування, залишаючи поза увагою питання управління якістю та внутрішньої координації процесів. Для готельних підприємств високого класу (4-5 зірок), де сервісна діяльність відзначається підвищеною складністю та високими очікуваннями гостей, така обмеженість є суттєвим недоліком. У цих умовах сервісна карта має виконувати не лише описову, а й управлінську функцію, виступаючи основою для проектування контрольних точок, розподілу відповідальності та інтеграції цифрових інструментів управління. З огляду на це, у дослідженні сервісну карту розглянуто як елемент ширшої процесної моделі управління сервісом, у межах якої вона поєднується з інструментами аналізу причинно-наслідкових зв'язків і механізмами автоматизованого контролю. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного опису сервісних операцій до системного проектування сервісної системи готельного підприємства, орієнтованої на забезпечення стабільної якості обслуговування.

У межах цього дослідження сервісна карта використовується не лише як інструмент візуалізації сервісного процесу, а як основа проектування системи управління якістю сервісу готельного підприємства. Запропонована адаптована сервісна карта (рис. 1) відображає логіку сервісної діяльності готелю категорії 4-5 зірок. На відміну від класичних підходів до *service blueprinting*, що зосереджуються переважно на клієнтському шляху та точках контакту з гостем, запропонована модель акцентує увагу на внутрішній організації сервісу та механізмах координації між функціональними підрозділами готельного підприємства.

У верхній частині сервісної карти представлено дії гостя, які формують базову логіку споживання готельної послуги - від бронювання номера до завершення перебування та виїзду з готелю. Саме ці етапи визначають очікування клієнта щодо якості обслуговування та виступають відправною точкою для формування сервісної цінності. Лінія взаємодії з гостем фіксує моменти безпосереднього контакту між клієнтом

і персоналом, у межах яких формується суб'єктивне сприйняття сервісу та загальний імідж готелю.

Наступний рівень моделі охоплює операції фронт-офісу, які є видимими для гостя і безпосередньо впливають на оцінку якості обслуговування. До них віднесено роботу служби прийому та розміщення, комунікацію з гостем, надання інформаційних і додаткових сервісів, а також реагування на запити клієнтів. У готелях високого класу саме цей рівень сервісної системи характеризується підвищеною інтенсивністю взаємодії та високими вимогами до професійної підготовки персоналу, що зумовлює необхідність чіткої регламентації операцій і стандартизації процедур обслуговування.

Ключовим елементом запропонованої сервісної карти є чітке розмежування видимих і невидимих для гостя процесів, що реалізується через лінію видимості. Операції бек-офісу, які включають обробку даних бронювання, координацію між підрозділами, підготовку номерного фонду, а також контроль та моніторинг якості сервісних процесів, не сприймаються клієнтом безпосередньо, проте мають вирішальний вплив на стабільність і передбачуваність сервісу. Саме на цьому рівні формуються організаційні передумови для запобігання сервісним відхиленням і забезпечення узгодженості дій персоналу.

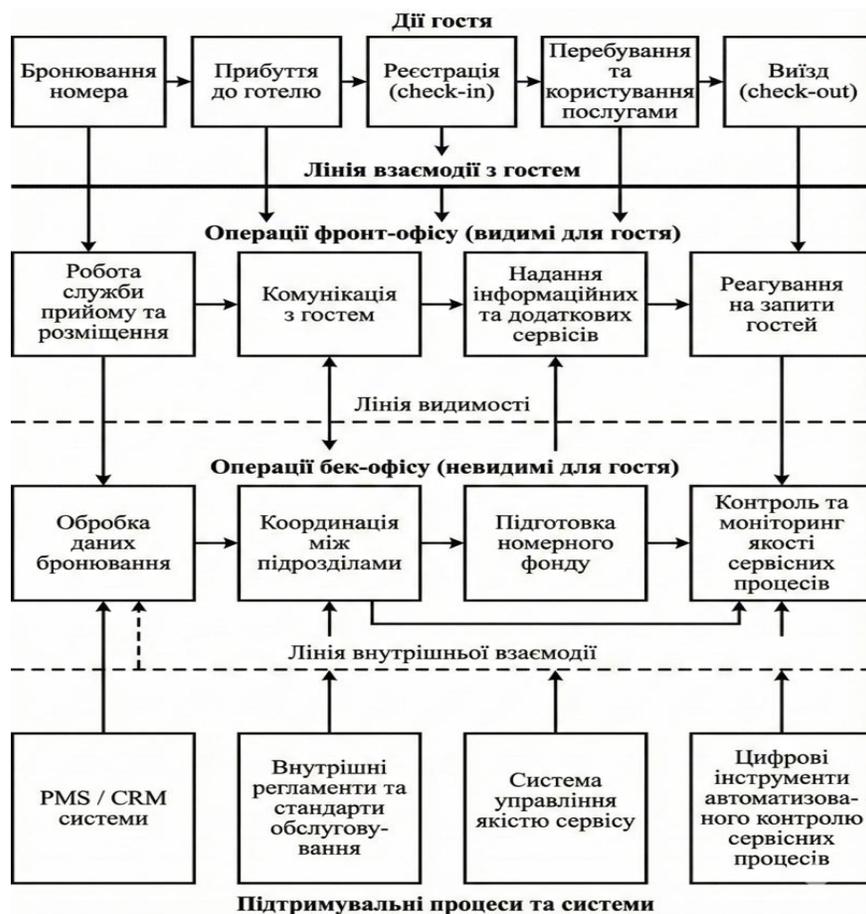


Рис. 1. Адаптована сервісна карта (service blueprint) готельного підприємства  
Джерело: сформовано авторами

Особливу увагу в авторській адаптації приділено лінії внутрішньої взаємодії, яка відображає зв'язки між операційними процесами та підтримувальними системами управління. Включення до сервісної карти таких елементів, як PMS/CRM-системи, внутрішні регламенти та стандарти обслуговування, система управління якістю сервісу та цифрові інструменти автоматизованого контролю сервісних процесів, дозволяє розглядати сервісну діяльність готельного підприємства як керовану процесну систему. Таким чином, сервісна карта набуває функції не лише аналітичного, а й проєктного інструменту, що забезпечує інтеграцію операційної діяльності з управлінськими механізмами.

Для поглибленого аналізу чинників, що зумовлюють відхилення якості сервісу в діяльності готельного підприємства, у дослідженні використано діаграму причинно-наслідкових зв'язків як один з базових інструментів менеджменту якості, який дозволяє систематизувати чинники відхилень якості та пов'язати їх з організаційними й процесними характеристиками діяльності підприємства [7; 9].

Як показано на рисунку 2, ключові чинники відхилень якості сервісу згруповано за чотирма взаємопов'язаними блоками: регламентація та організація сервісних процесів, управління персоналом у сервісних процесах, інформаційні технології та операційна інфраструктура, а також організаційне та сервісне середовище. Така структуризація відповідає логіці процесного підходу та дозволяє співвіднести виявлені проблеми з конкретними елементами сервісної карти.

У межах блоку регламентації та організації сервісних процесів основними причинами відхилень якості виступають відсутність чітких регламентів, невизначені процедури взаємодії між підрозділами та недостатня формалізація сервісних операцій. За відсутності уніфікованих правил виконання процесів навіть високий рівень професій-

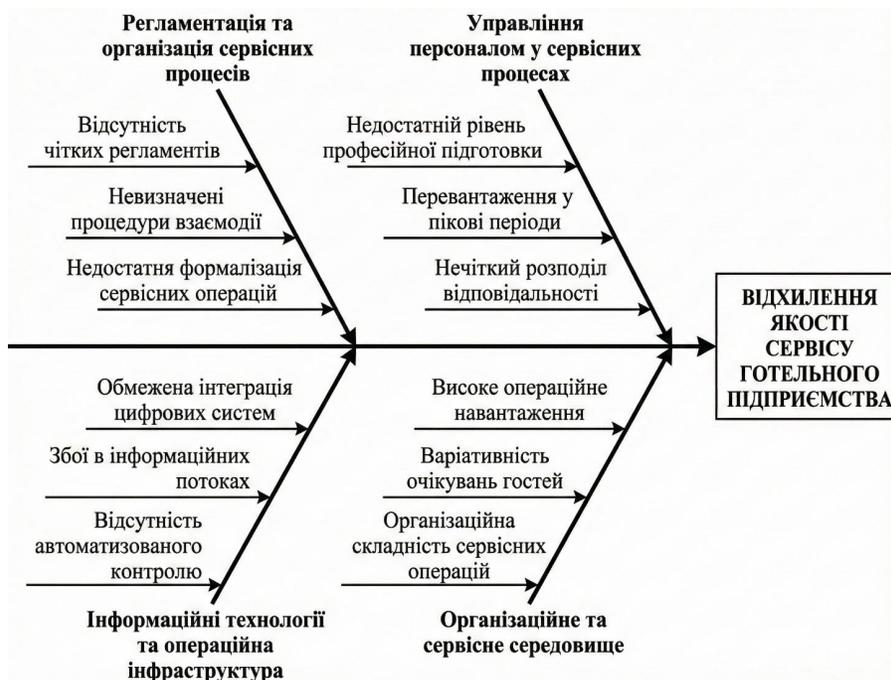


Рис. 2. Діаграма причинно-наслідкових чинників сервісних проблем готельного підприємства

Джерело: сформовано авторами.

ної підготовки персоналу не гарантує стабільності сервісного результату, що особливо критично для готелів високого класу з підвищеними очікуваннями гостей.

Блок управління персоналом у сервісних процесах охоплює чинники, пов'язані з людським ресурсом, зокрема недостатній рівень професійної підготовки, перевантаження у пікові періоди та нечіткий розподіл відповідальності. У процесній моделі готельного підприємства ці фактори безпосередньо впливають на узгодженість дій фронт-офісу і бек-офісу, що, своєю чергою, відображається на швидкості та якості реагування на запити гостей.

Окрему групу причин становлять чинники, пов'язані з інформаційними технологіями та операційною інфраструктурою. Обмежена інтеграція цифрових систем, збої в інформаційних потоках і відсутність автоматизованого контролю сервісних процесів знижують ефективність координації між підрозділами та ускладнюють моніторинг виконання операцій. У цьому контексті автоматизація виступає не самоціллю, а інструментом підвищення керованості сервісної системи та зменшення ризиків людського фактору.

Четвертий блок причин пов'язаний з організаційним та сервісним середовищем, яке характеризується високим операційним навантаженням, варіативністю очікувань гостей та організаційною складністю сервісних операцій. Для готелів категорії 4–5 зірок ці чинники мають особливе значення, оскільки навіть незначні відхилення у виконанні процесів можуть призводити до диспропорцій між очікуваним і фактичним рівнем сервісу.

Таким чином, результати причинно-наслідкового аналізу підтверджують доцільність використання процесної моделі сервісу як основи для управління якістю та обґрунтовують необхідність інтеграції сервісної карти з інструментами системного аналізу й автоматизованого контролю.

Поєднання адаптованої сервісної карти та причинно-наслідкового аналізу створює методологічне підґрунтя для формування інтегрованої системи управління якістю сервісу готельного підприємства. На відміну від фрагментарних підходів, за яких контроль якості здійснюється переважно на завершальних етапах обслуговування, запропонована модель орієнтована на управління якістю на всіх стадіях сервісного процесу – від моменту формування очікувань гостя до завершення взаємодії з готелем.

Сервісна карта в такій системі виконує функцію структурного каркасу, що дозволяє ідентифікувати ключові етапи процесу, точки взаємодії та зони відповідальності. Діаграма причинно-наслідкових чинників, у свою чергу, забезпечує аналітичну основу для виявлення системних відхилень, які виникають у межах цієї процесної структури. Інтеграція цих інструментів дозволяє не лише фіксувати проблеми якості, а й простежувати їхній зв'язок із конкретними організаційними, кадровими або технологічними чинниками.

Важливою особливістю запропонованого підходу є перенесення акценту з реактивного управління сервісними проблемами на превентивне проєктування процесів. Завдяки чіткому розмежуванню операцій фронт-офісу та бек-офісу, а також визначенню ліній взаємодії й внутрішньої координації, сервісна система готелю розглядається як керована сукупність взаємопов'язаних процесів. Це створює умови для формування стандартів обслуговування, які базуються не лише на вимогах до поведінки персоналу, а й на логіці організації сервісних операцій.

У цьому контексті автоматизація виступає ключовим чинником підвищення керованості сервісних процесів і забезпечення стабільності якості обслуговування, що узгоджується з сучасними підходами до управління якістю та стандартизації сервісної діяльності [3; 5; 6]. Особливе значення такий підхід має для готелів категорії 4–5 зірок, де висока інтенсивність сервісної діяльності поєднується з підвищеними очікуваннями гостей. У цих умовах навіть незначні порушення внутрішньої координа-

ції або затримки в обробці інформації можуть мати суттєвий вплив на сприйняття якості обслуговування. Запропонована інтегрована модель дозволяє знизити залежність якості сервісу від індивідуальних дій окремих працівників і забезпечити стабільність результату за рахунок системної організації процесів.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що запропонований підхід до моделювання сервісних процесів дозволяє розглядати сервісну діяльність готельного підприємства як керовану процесну систему, інтегровану з механізмами контролю якості та автоматизації. Поєднання сервісної карти та причинно-наслідкового аналізу створює методологічну основу для цілеспрямованого проектування сервісу, орієнтованого на стабільну якість та адаптивність до змін умов функціонування.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу до моделювання сервісної діяльності готельних підприємств, орієнтованого на підвищення керованості та стабільності якості обслуговування. Доведено, що сервіс у сучасному готельному господарстві доцільно розглядати не як сукупність окремих операцій, а як інтегровану систему взаємопов'язаних процесів, результативність яких значною мірою залежить від рівня їх формалізації, узгодженості та підтримки з боку інформаційних і управлінських інструментів.

У межах дослідження запропоновано адаптовану сервісну карту (service blueprint), яка використовується не лише як засіб візуалізації взаємодії з гостем, а як методологічна основа проектування системи управління якістю сервісу готельного підприємства. Побудована модель дозволяє структуровано відобразити дії гостей, операції фронт- та бек-офісу, внутрішні управлінські зв'язки, а також роль підтримувальних процесів і цифрових інструментів у забезпеченні безперервності сервісу. Такий підхід створює умови для зниження варіативності результатів обслуговування та підвищення відтворюваності сервісних стандартів, що є критично важливим для готелів категорії 4–5 зірок.

Застосування причинно-наслідкового аналізу у формі діаграми Ішікави дозволило систематизувати основні чинники відхилень якості сервісу та пов'язати їх з конкретними елементами сервісних процесів. Установлено, що ключові проблеми якості мають комплексний характер і формуються на перетині організаційних, кадрових, технологічних та середовищних факторів. Це підтверджує обмеженість фрагментарних управлінських рішень і обґрунтовує необхідність інтегрованого підходу до управління сервісом, у межах якого контроль якості та автоматизація процесів виступають взаємодоповнювальними складовими.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі як інструменту проектування, аналізу та оптимізації сервісних процесів у готельних підприємствах різних типів, з урахуванням рівня їх сервісної складності та цифрової зрілості. Запропонований підхід може бути адаптований до умов функціонування як бізнес-, так і курортних та luxury-готелів, а також використаний у процесі розроблення внутрішніх стандартів обслуговування та систем управління якістю.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням методичного апарату оцінювання ефективності впровадження процесних моделей сервісу, зокрема шляхом інтеграції запропонованого підходу з показниками операційної ефективності та інструментами цифрової аналітики. Окремий науковий інтерес становить дослідження можливостей використання технологій автоматизованого моніторингу, штучного інтелекту та предиктивної аналітики у системах управління якістю сервісу готельних підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. Харків : ХДУХТ, 2016. 268 с.

2. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Якість послуг у готельно-ресторанному бізнесі: концептуальні напрями підвищення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2018. № 7. С. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>
3. Павлова С. В. Впровадження стандартів якості обслуговування як чинник конкурентоспроможності ресторану. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18>
4. Язіна В. А., Кучер М. В., Сабіров О. С. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 187–193. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87>
5. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. Офіц. вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
6. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
7. Круковська О. В. Оцінювання якості продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 3. С. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35>
8. Кушнірук В. С., Величко О. П., Коваль О. А. Управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 35. С. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>
9. Стойка І. М., Шерстюк Р. П. Управління якістю готельно-ресторанних послуг на основі принципів Демінга. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 188–194. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2020.01.066>
10. Bitner M. J., Ostrom A. L., Morgan F. N. Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*. 2008. Vol. 50 (3). P. 66–94. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166446>
11. Hossain M., Enam F., Farhana S. Service blueprinting as a tool for improving restaurant service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2020. Vol. 12 (3). P. 301–316. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.77065>
12. Dewi L. T., Chien N. T., Kervione C. Service blueprinting approach to improve service quality in food service operations. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2019. Vol. 10 (3). P. 412–428. DOI: <https://doi.org/10.24002/ijteem.v4i1.5506>

### References:

1. Davidova, O. Yu. (2016) Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Quality management of products and services in hotel and restaurant industry]. Kharkiv: Kharkiv State University of Food Technology and Trade. (in Ukrainian)
2. Davidova, O. Yu., & Sysoieva, S. I. (2018) Yakist posluh u hotelno-restorannomu biznesi: kontseptualni napriamy pidvyshchennia [Service quality in hotel and restaurant business: Conceptual directions of improvement]. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations, Economics, Country Studies, Tourism*, vol. 7, pp. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475> (in Ukrainian)
3. Pavlova, S. V. (2019) Vprovadzhenia standartiv yakosti obsluhovuvannia yak chynnyk konkurentospromozhnosti restoranu [Implementation of service quality standards as a factor of restaurant competitiveness]. *Економіка та держава*, vol. 5, pp. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18> (in Ukrainian)
4. Yazina, V. A., Kucher, M. V., & Sabirov, O. S. (2020) Suchasni aspekty upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Modern aspects of quality management of products and services of hotel and restaurant enterprises]. *Інфраструктура ринку*, vol. 41, pp. 187–193. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87> (in Ukrainian)
5. Law of Ukraine on Standardization (2014) Pro standartyzatsiiu [On Standardization] No. 1315-VII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, (31), Art. 1058. (in Ukrainian)
6. State Enterprise “UkrNDNC” (2016) DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Kyiv. (in Ukrainian)
7. Krukovska, O. V. (2017) Otsiniuvannia yakosti produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu biznesi [Evaluation of quality of products and services in hotel and restaurant business]. *Економічний аналіз*, vol. 27 (3), pp. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35> (in Ukrainian)

8. Kushniruk, V. S., Velychko, O. P., & Koval, O. A. (2019) Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Business process management of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 35, pp. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>. (in Ukrainian)

9. Stoika, I. M., & Sherstiuk, R. P. (2021) Upravlinnia yakistiu hotelno-restorannykh posluh na osnovi pryntsyviv Deminha [Quality management of hotel and restaurant services based on Deming's principles]. *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 188–194. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2020.01.066> (in Ukrainian)

10. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008) Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, vol. 50 (3), pp. 66–94. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166446>

11. Hossain, M., Enam, F., & Farhana, S. (2020) Service blueprinting as a tool for improving restaurant service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 12 (3), pp. 301–316. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.77065>

12. Dewi, L. T., Chien, N. T., & Kervione, C. (2019) Service blueprinting approach to improve service quality in food service operations. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 10 (3), pp. 412–428. DOI: <https://doi.org/10.24002/ijieem.v4i1.5506>

*Стаття надійшла: 13.11.2025*

*Стаття прийнята: 12.12.2025*

*Стаття опублікована: 30.12.2025*

---