

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-178>

УДК 005.21:640.43

ПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

DESIGN OF BUSINESS PROCESSES AND SERVICE QUALITY MANAGEMENT IN RESTAURANT ENTERPRISES

Каламан Ольга Борисівна

доктор економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

Ряшко Галина Михайлівна

кандидат технічних наук, доцент,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6237-7263>

Ткачук Оксана Вікторівна

старший викладач,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1942-0377>

Kalaman Olga, Riashko Halyna, Tkachuk Oksana
Odessa National University of Technology

У статті розглянуто підходи до проектування бізнес-процесів та управління якістю сервісу на підприємствах ресторанного бізнесу. Увагу зосереджено на узгодженні роботи виробничих та обслуговуючих підрозділів, оскільки саме від їхньої взаємодії залежить послідовність операцій і результативність обслуговування гостей. Використання сервісної карти дало змогу описати логіку сервісного процесу та визначити його ключові етапи, а аналіз причинно-наслідкових зв'язків дав підстави окреслити чинники, що спричиняють відхилення у якості послуг. Порівняння традиційного та процесного підходів показало переваги процесного моделювання для підвищення керованості сервісною діяльністю. Запропонована інтегрована модель проектування сервісних процесів може бути корисною підприємствам ресторанного бізнесу для оптимізації операційної роботи й формування більш стійкої системи управління якістю.

Ключові слова: проектування підприємств, проектування бізнес-процесів, бізнес-процеси ресторанного підприємства, організація обслуговування, процесний підхід, ресторанний бізнес, управління якістю послуг, моделювання сервісних процесів.

The article examines the design of business processes and the management of service quality in restaurant enterprises, focusing on the need for a structured and coordinated approach to service organization. In a highly competitive environment, where customer expectations continue to grow, the coherence of internal processes becomes a decisive factor in achieving stable service outcomes. The study emphasizes that the quality of service is shaped not only by the competencies of staff but also by the degree of synchronisation between production units and service personnel, which directly affects the continuity and predictability of guest interaction. A service map was used to visualise the sequence of service operations and to identify key stages at which transitions between functional units occur. This tool allowed to reveal operational inconsistencies, delays and vulnerabilities that may lead to deviations in service quality. To deepen the analysis, a cause-and-effect method was applied, enabling the identification of organisational, technological and human-related factors that influence the final service outcome. Such diagnostics helped highlight systemic issues that are often overlooked during routine managerial control but significantly affect customer satisfaction. The article also provides a comparison between traditional and process-oriented approaches to managing restaurant activities. The analysis showed that traditional management often relies on individual experience and reactive decision-making, which results in fragmented service delivery. In contrast, the



process-oriented approach offers clearer distribution of responsibilities, better coordination, and improved operational stability. It also facilitates the introduction of digital tools, which support monitoring and optimisation of service processes. Based on these findings, the study proposes an integrated model for designing service processes in restaurant enterprises. This model combines visualisation techniques, diagnostic insights and principles of process management, offering practical guidance for improving internal coordination and enhancing service quality. The results may be useful for managers seeking to strengthen the service component of competitiveness and to create a more resilient system of service quality management.

Keywords: enterprise design, business process design, restaurant enterprise business processes, service organization, process approach, restaurant business, service quality management, service process modelling.

Постановка проблеми. Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах підвищеної конкуренції, динамічних змін споживчих очікувань та зростання ролі сервісного досвіду як ключового чинника лояльності гостей. За таких умов ефективність діяльності ресторанного підприємства дедалі більше визначається не окремими елементами обслуговування, а здатністю вибудовувати цілісні, узгоджені та відтворювані сервісні системи. Попри поширеність сучасних технологічних рішень і стандартизованих процедур, у практиці українських закладів усе ще спостерігається фрагментарність підходів до управління сервісом: взаємодія між «фронт-офіс» (front-office) і «бек-офіс» (back-office) нерідко здійснюється епізодично, без чіткої структури та логіки переходів між етапами обслуговування. Це призводить до сервісних відхилень, неузгодженості операцій та зниження якості взаємодії з гостями.

У науковому дискурсі активно розвиваються концепції сервісного дизайну, управління сервісними процесами та організації сервісного досвіду, однак питання інтеграції цих підходів у практику ресторанних підприємств в Україні залишається недостатньо дослідженим. Особливої уваги потребує проблема проектування сервісних систем, які враховують як загальну логіку бізнес-процесів, так і специфіку операцій різних підрозділів. Відсутність чітко структурованих схем взаємодії, інструментів виявлення причин сервісних збоїв та методів комплексного опису сервісних операцій обмежує можливості підприємств щодо підвищення стабільності сервісу й упровадження інноваційних підходів до організації обслуговування.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження, спрямоване на обґрунтування методологічних засад проектування сервісних систем ресторанного підприємства на основі процесного підходу. Таке дослідження має не лише наукове значення, оскільки дозволяє узагальнити сучасні підходи до моделювання сервісних процесів, але й суттєву практичну

цінність: його результати можуть бути використані керівниками та менеджерами закладів для удосконалення структури сервісних операцій, зменшення кількості помилок та підвищення керованості сервісної якості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління якістю сервісу та проектування бізнес-процесів у сфері гостинності перебуває у центрі сучасних наукових досліджень, що зумовлено зростанням конкуренції, підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування та нестабільністю ринкового середовища. Значний внесок у розвиток теорії та практики управління якістю в готельно-ресторанному господарстві зроблено у працях О. Давидової, де систематизовано сучасні методології забезпечення якості продукції та послуг з урахуванням специфіки функціонування підприємств сфери гостинності [1]. У іншій роботі О. Давидової визначаються стратегічні напрями підвищення якості сервісної діяльності, які базуються на системному аналізі ринкової кон'юнктури та очікувань споживачів [2].

Вагомим напрямом досліджень є стандартизація сервісних процесів як інструмент забезпечення стабільності якості обслуговування. С. Павлова та В. Язіна акцентують увагу на доцільності впровадження внутрішніх стандартів обслуговування (SOPs), що дозволяють мінімізувати операційні ризики та зменшити варіативність результатів роботи персоналу [3; 4]. Нормативним підґрунтям формування систем управління якістю виступають положення Закону України «Про стандартизацію» та міжнародні стандарти серії ISO 9000, які визначають універсальні вимоги до побудови та функціонування таких систем [5; 6].

Окремий масив наукових праць присвячено питанням оцінювання якості сервісу та управління бізнес-процесами. О. Круковська пропонує кваліметричні підходи до визначення рівня задоволеності споживачів з метою виявлення проблемних зон у ланцюжку створення споживчої цінності [7]. У контексті процесного

підходу В. Кушнірук, О. Величко та О. Коваль розглядають діяльність ресторанного підприємства як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що потребують постійної оптимізації для досягнення стратегічних цілей розвитку [8]. Теоретичним підґрунтям для побудови ефективних систем управління якістю слугують класичні принципи Е. Демінга, адаптовані до специфіки індустрії гостинності І. Стойком та Р. Шерстюк [9].

У зарубіжних дослідженнях домінують підходи, пов'язані з проєктуванням клієнтського досвіду та візуалізацією сервісних процесів. М. Бітнер, А. Остром і Ф. Морган обґрунтовують ефективність методу Service Blueprinting як інструменту моделювання сервісних операцій, що дозволяє чітко розмежувати зони взаємодії з клієнтом та внутрішні процеси підтримки [10]. Прикладні аспекти використання цього інструментарію у ресторанному бізнесі висвітлено у працях М. Хусейна, Ф. Енама та С. Фархани [11], а також Л. Деві та співавторів, які доводять його результативність для оптимізації сервісних процесів і покращення міжфункціональної координації [12]. Інноваційні вектори розвитку сервісу розглядаються К. Нам, Б. Кім та Б. Карні, які підкреслюють роль сервісного дизайну та відкритих інновацій у формуванні конкурентних переваг підприємств сфери громадського харчування [13].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що наукові дослідження охоплюють широкий спектр питань управління якістю та проєктування сервісних процесів у ресторанному бізнесі. Водночас у науковому дискурсі зберігається фрагментарність підходів, зокрема роздільний розгляд інструментів сервісного проєктування та систем управління якістю. Це зумовлює необхідність розроблення інтегрованих моделей, які б поєднували процесну візуалізацію, стандарти якості та сучасні управлінські підходи в єдиний контур управління сервісною діяльністю ресторанного підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтувати методологічні засади проєктування сервісних процесів і управління якістю послуг у ресторанному підприємстві на основі процесного підходу, використовуючи сервісну карту для структурування операцій взаємодії та причинно-наслідковий аналіз для діагностики сервісних відхилень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління сервісною діяльністю ресторанного підприємства потре-

бує системного підходу до проєктування бізнес-процесів, що забезпечує узгодженість операцій, прозорість розподілу відповідальності та стабільність якості послуг. У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу сервіс доцільно розглядати не як сукупність ізольованих дій персоналу, а як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на формування споживчої цінності та досягнення стратегічних цілей підприємства [1; 2].

Процесний підхід до управління якістю послуг ґрунтується на ідентифікації ключових сервісних операцій, визначенні їх логічної послідовності та встановленні причинно-наслідкових зв'язків між результатами обслуговування й управлінськими рішеннями. Такий підхід узгоджується з положеннями міжнародних стандартів серії ISO 9000, у межах яких управління якістю трактується як безперервний цикл планування, реалізації, контролю та вдосконалення процесів [5; 6]. Для ресторанного бізнесу це означає необхідність формалізації сервісної логіки, регламентування дій персоналу та забезпечення узгодженості між фронт-офісними й бек-офісними процесами.

Одним із ключових інструментів процесного проєктування сервісу є сервісна карта (service blueprint), яка використовується як метод структурного опису сервісного процесу та логіки взаємодії між гостем і персоналом. Застосування цього підходу дозволяє систематизувати послідовність сервісних операцій, визначити точки відповідальності персоналу та виявити критичні етапи, що впливають на сприйняття якості обслуговування [10]. Важливою складовою цього підходу є «лінія видимості», яка розмежовує дії, безпосередньо сприймані гостем, та внутрішні процеси підтримки, від ефективності яких залежить стабільність сервісної діяльності ресторанного підприємства [11; 12].

У межах дослідження сервісна карта розглядається як концептуальний елемент інтегрованої моделі проєктування бізнес-процесів ресторанного підприємства, що дає змогу оцінити узгодженість операційних дій та інформаційних потоків між підрозділами. Використання цього методу сприяє виявленню потенційних джерел сервісних відхилень, пов'язаних із неузгодженістю дій персоналу, відсутністю чітких регламентів або затримками у прийнятті управлінських рішень [8; 9].

Вагомим доповненням до сервісного проєктування є застосування причинно-наслідкового аналізу для діагностики факторів, що

впливають на якість сервісу. Зокрема, використання діаграми Ішікави дозволяє систематизувати чинники сервісних проблем за основними групами, такими як методи організації обслуговування, персонал, обладнання та середовище функціонування закладу, що наочно ілюструє комплексний характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень сервісної якості (рис. 1). Такий підхід відповідає принципам загального управління якістю та концепції безперервного вдосконалення, створюючи методологічне підґрунтя для переходу від реактивного усунення помилок до проактивного управління якістю послуг [9].

Особливе значення у формуванні стабільної сервісної системи має впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, які забезпечують уніфікацію дій персоналу та мінімізують вплив людського фактора на результати сервісної діяльності. Дослідження

українських науковців свідчать, що стандартизація сервісних процесів сприяє підвищенню керованості діяльності, стабілізації якості послуг і зростанню довіри споживачів до ресторанного підприємства [3; 4]. Водночас ефективна система стандартів повинна поєднувати регламентованість процесів із можливістю адаптації обслуговування до індивідуальних потреб гостей.

Інтеграція процесного підходу, інструментів сервісного проектування та систем управління якістю дозволяє сформувати цілісну модель управління сервісною діяльністю ресторанного підприємства. Така модель передбачає не лише формальне описання операційних процесів, але й встановлення чітких взаємозв'язків між управлінськими рішеннями, поведінкою персоналу та очікуваннями споживачів. У межах ресторанного бізнесу це забезпечує узгодження операційних дій між підрозділами, чіткий розподіл функціональ-

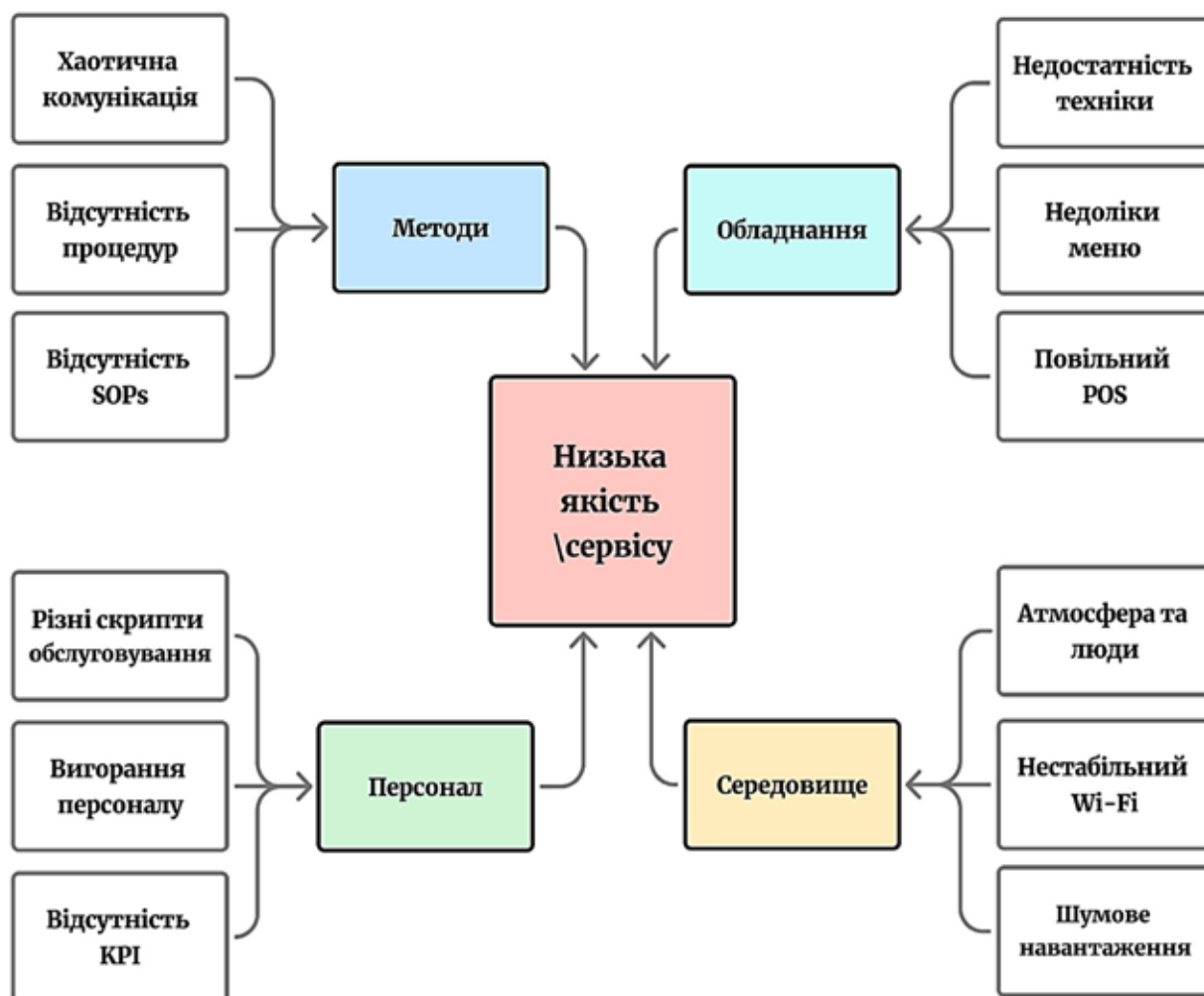


Рис. 1. Діаграма причинно-наслідкових чинників сервісних проблем (діаграма Ішікави)

Джерело: сформовано авторами

них ролей та відповідальності, а також впровадження механізмів постійного моніторингу якості сервісу на всіх етапах обслуговування гостя [1; 7].

Застосування інтегрованої моделі проектування бізнес-процесів створює передумови для зниження кількості операційних збоїв, підвищення стабільності сервісної логіки та формування єдиних стандартів взаємодії з клієнтами. Водночас системний підхід до управління сервісом сприяє підвищенню адаптивності ресторанного підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема коливань попиту, зміни споживчих уподобань та посилення конкурентного тиску.

Таким чином, проектування бізнес-процесів у поєднанні з інструментами управління якістю сервісу виступає не лише операційним, а й стратегічним чинником розвитку ресторанного підприємства. Забезпечення узгодженості процесів, стандартизації сервісних дій та використання аналітичних інструментів діагностики сервісних проблем формує основу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчили, що ефективність сервіс-

ної діяльності ресторанного підприємства значною мірою визначається узгодженістю його бізнес-процесів та структурною логікою взаємодії між підрозділами. Використання сервісної карти та діаграми Ішікави дозволило комплексно відобразити послідовність сервісних операцій, визначити критичні точки їх переходу та виявити глибинні чинники сервісних відхилень. Порівняльний аналіз традиційного та процесно-орієнтованого підходів продемонстрував переваги останнього, зокрема стабільність сервісної логіки, прозорість відповідальності, можливість інтеграції цифрових інструментів і підвищення керованості сервісної якості. Запропонована інтегрована модель проектування системи сервісу створює методологічну основу для впровадження більш структурованих і прогнозованих сервісних рішень у діяльність ресторанних підприємств.

Подальші дослідження доцільно зосередити на практичній перевірці запропонованої моделі у різних типах закладів ресторанного господарства, а також на розширенні цифрових компонентів управління сервісом, що дозволить підвищити точність координації та здатність системи адаптуватися до змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 494 с.
2. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2022. № 12. DOI: 10.25313/2520-2294-2022-12-8475.
3. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-18.
4. Язіна В., Кучер М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-87.
5. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>
6. Офіц. вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Системи управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
7. Круковська О. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-35.
8. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-65.
9. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 (22). С. 66–78. DOI: 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, No. 3. P. 66–94. DOI: 10.2307/41166446.

11. Hossain M. Z., Enam F., Farhana S. Service Blueprint a Tool for Enhancing Service Quality in Restaurant Business. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2017. Vol. 7, No. 7. P. 919-926. DOI: 10.4236/ajbm.2017.77065.
12. Dewi L. T., Chinh N. T., Kerviona K. Service Blueprinting to Enhance Restaurant's Service Process. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*. 2022. Vol. 4, No. 1. P. 1–6. DOI: 10.24002/ijieem.v4i1.5506.
13. Nam K., Kim B. Y., Carnie B. Service Open Innovation: Design Elements for the Food and Beverage Service Business. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2018. Vol. 4, No. 4. Art. 53. DOI: 10.3390/joitmc4040053.

REFERENCES:

1. Davydova, O. Yu. (2024). Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Quality management of products and services in the hotel and restaurant industry] (2nd ed.). Kharkiv: Ivanchenko I.S. [in Ukrainian].
2. Davydova, O. Yu., & Sysoieva, S. I. (2022). Kontseptualni napriamy zabezpechennia i pidvyshchennia yakosti posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Conceptual directions of providing and improving the quality of services of hotel and restaurant business enterprises]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, (12). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475> [in Ukrainian].
3. Pavlova, S. (2021). Upravlinnia yakistiu posluh restoranu cherez mekhanizmy vprovadzhennia vnutrishnikh standartiv obsluhovuvannia [Quality management of restaurant services through internal service standards implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18> [in Ukrainian].
4. Yazina, V., Kucher, M., & Sabirov, O. (2021). Suchasni aspekty upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Modern aspects of product and service quality management of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87> [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Pro standartyzatsiiu [On standardization] (Law of Ukraine No. 1315-VII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> [in Ukrainian].
6. State Enterprise "UkrNDNC". (2016). Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary] (DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT)). Kyiv: State Enterprise "UkrNDNC" [in Ukrainian].
7. Krukovska, O. (2023). Otsinka yakosti produktsii ta posluh hotelno-restorannoho biznesu [Assessment of the quality of products and services in hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35> [in Ukrainian].
8. Kushniruk, V., Velychko, O., & Koval, O. (2023). Upravlinnia biznes-protsesamy v hotelno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65> [in Ukrainian].
9. Stoyko, I., & Sherstiuk, R. (2020). 14 pryntsyviv Vilhelma Edvardsa Deminha dlia upravlinnia yakistiu hotelno-restorannykh posluh [14 Principles of Wilhelm Edwards Deming for quality management of hotel and restaurant services]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(22), 66–78. <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*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
11. Hossain, M. Z., Enam, F., & Farhana, S. (2017). Service Blueprint a Tool for Enhancing Service Quality in Restaurant Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(7), 919-926. <https://doi.org/10.4236/ajbm.2017.77065>
12. Dewi, L. T., Chinh, N. T., & Kerviona, K. (2022). Service Blueprinting to Enhance Restaurant's Service Process. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 4(1), 1-6. <https://doi.org/10.24002/ijieem.v4i1.5506>
13. Nam, K., Kim, B. Y., & Carnie, B. (2018). Service Open Innovation: Design Elements for the Food and Beverage Service Business. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(4), 53. <https://doi.org/10.3390/joitmc4040053>