

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-177>

УДК 658.5:640.4

УПРАВЛІННЯ ОПТИМІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION AT HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

Харенко Дмитро Олександровичкандидат технічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>**Каламан Ольга Борисівна**доктор економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>**Федосова Катерина Сергіївна**кандидат технічних наук, доцент,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7194-1340>**Kharenko Dmytro, Kalaman Olga, Fedosova Kateryna**
Odesa National University of Technology

У статті досліджено управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності з акцентом на ресторанний та готельно-ресторанний бізнес. Обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу до управління діяльністю підприємств сфери послуг з урахуванням операційного та сервісного вимірів. Визначено, що оптимізація бізнес-процесів впливає на стабільність якості сервісу, керованість операційної діяльності та рівень операційної ефективності. Запропоновано процесну модель управління оптимізацією бізнес-процесів, що відображає безперервний управлінський цикл від ідентифікації процесів до впровадження управлінських рішень і контролю результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їхнього використання для вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств індустрії гостинності.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, оптимізація бізнес-процесів, готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, процесний підхід, управління якістю сервісу, операційна ефективність, стандартизація бізнес-процесів.

The article examines the management of business process optimization at hospitality industry enterprises, with a particular focus on the hotel and restaurant sector. The relevance of the study is determined by the increasing complexity of operational activities, the high dependence of service outcomes on human factors, and growing customer expectations regarding service quality, consistency, and reliability. Under these conditions, business process optimization becomes not only an operational task but also a strategic management issue directly related to competitiveness and sustainable performance. The purpose of the article is to provide a theoretical and methodological justification for managing business process optimization in hospitality enterprises, taking into account both operational and service dimensions of activity. The research is based on a process-oriented approach that considers enterprise activity as a system of interconnected business processes aimed at creating and delivering service value to customers. The article substantiates that business process optimization has a comprehensive nature and directly affects service quality stability, controllability of operations, and operational efficiency. A process-based model for managing business process optimization is proposed, reflecting a continuous management cycle from process identification and analysis to the development and implementation of managerial decisions, as well as control of achieved results. In addition, a service-oriented model based on service process mapping is justified, enabling the visualization of customer actions, visible and invisible staff activities, and supporting processes. The integration of process-based and service-oriented models allows for the identification of critical service points, improvement of coordination between front-office and back-office activities, reduction of service variability, and stabilization of service quality. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed models as a

methodological basis for improving business process management systems, developing internal service standards, and enhancing service quality management in hotel and restaurant enterprises.

Keywords: business process management, hospitality industry, hotel and restaurant business, business process optimization, process approach, service quality management.

Постановка проблеми. Функціонування підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах супроводжується зростанням конкуренції, ускладненням операційної діяльності та підвищенням вимог споживачів до стабільності й якості сервісу. Для ресторанного та готельно-ресторанного бізнесу ці процеси пов'язані з високою залежністю результатів діяльності від людського чинника, збільшенням кількості контактних операцій і необхідністю одночасно забезпечувати ефективність внутрішніх процесів та позитивний клієнтський досвід. У таких умовах управління бізнес-процесами набуває стратегічного значення.

На практиці значна частина підприємств індустрії гостинності стикається з фрагментарністю управління операційною та сервісною діяльністю. Бізнес-процеси часто формуються без належної формалізації та системного перегляду, що призводить до неузгодженості дій персоналу, коливань якості сервісу та зниження операційної ефективності. За відсутності цілісного підходу до оптимізації бізнес-процесів управлінські рішення мають переважно реактивний характер і не забезпечують стійкого розвитку підприємства.

Наукові дослідження підтверджують важливу роль оптимізації бізнес-процесів у підвищенні ефективності підприємств сфери послуг, проте для індустрії гостинності характерною залишається недостатня інтеграція процесного та сервісного підходів до управління. У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні комплексного підходу до управління оптимізацією бізнес-процесів, який би поєднував операційний і сервісний виміри діяльності та сприяв підвищенню керованості, стабільності якості сервісу й конкурентоспроможності підприємств ресторанного та готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в сучасних наукових дослідженнях розглядається переважно в контексті управління якістю сервісу, стандартизації діяльності та впровадження процесного підходу в системи менеджменту. Водночас ці напрями здебільшого функціонують як відносно самостійні, що ускладнює формування інтегрованого управ-

лінського підходу до оптимізації бізнес-процесів у ресторанному та готельно-ресторанному бізнесі.

У працях О. Давидової якість продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві розглядається як результат системного управління, орієнтованого на узгодження бізнес-процесів і відповідальність персоналу [1]. Подальший розвиток цих положень представлено у дослідженнях Давидової О. і Сисоєвої С., де якість сервісу інтерпретується як стратегічний ресурс підприємства [2]. Питання стандартизації сервісної діяльності як інструменту зменшення варіативності процесів і підвищення керованості розкрито у працях С. Павлової, а також В. Язіної, М. Кучера та О. Сабірова [3; 4]. Нормативну основу цих підходів формують положення Закону України «Про стандартизацію» та стандарти серії ISO 9000, у яких процесний підхід визначено базовим принципом управління якістю [5; 6]. Окремі дослідження присвячено оцінюванню результативності сервісної діяльності. Зокрема, О. Круковська пропонує підходи до оцінки якості послуг з позицій споживчої цінності [7]. Водночас більшість таких робіт зосереджена на діагностиці результатів і недостатньо розкриває управлінські механізми оптимізації бізнес-процесів.

Проблеми управління бізнес-процесами у сфері гостинності розглядаються у працях В. Кушнірук, О. Величка та О. Ковалю, де процесний підхід визначено методологічною основою підвищення ефективності операційної діяльності [8]. Теоретичним підґрунтям таких досліджень слугують принципи загального управління якістю, сформульовані В. Е. Демінгом та адаптовані до сфери послуг у працях І. Стойка та Р. Шерстюка [9]. Значну увагу в сучасних наукових публікаціях приділено інструментам сервісного проектування. У роботах М. Бітнера, А. Острома та Ф. Моргана обґрунтовано метод *service blueprinting* (сервісна карта) як інструмент візуалізації процесу надання послуг і виявлення критичних точок взаємодії з клієнтом [10]. Практичні аспекти його застосування в ресторанному бізнесі розкрито у дослідженнях М. Хоссейна, Ф. Енама та С. Фархани [11], а також Л. Деві, Н. Чіня та К. Кервіони [12]. Інноваційний вимір

управління сервісною діяльністю відображено у працях К. Нама, Б. Кіма та Б. Карні [13], а також у дослідженнях С. Мельниченка та К. Шеєнкової, які мають методологічне значення для готельно-ресторанного бізнесу [14]. У працях Н. Бакало та В. Гришка також наголошується на важливості моделювання бізнес-процесів для підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг [15].

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел свідчить про наявність ґрунтовного теоретичного базису управління якістю сервісу, стандартизації та процесного підходу в готельно-ресторанному бізнесі. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції операційного та сервісного вимірів управління в межах єдиної логіки оптимізації бізнес-процесів як безперервної управлінської функції, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування підходів до управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності з акцентом на ресторанний та готельно-ресторанний бізнес, а також визначення ролі процесного і сервісного підходів у забезпеченні стабільності якості сервісу та підвищенні операційної ефективності діяльності.

Для досягнення поставленої мети у статті здійснено аналіз наукових підходів до управління бізнес-процесами у сфері послуг, розглянуто особливості оптимізації операційної діяльності підприємств індустрії гостинності, обґрунтовано доцільність інтеграції процесної та сервісної логіки управління, а також сформовано концептуальні моделі оптимізації бізнес-процесів, орієнтовані на підвищення керованості процесів і стабільності сервісних результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності доцільно розглядати як системний і безперервний управлінський процес, спрямований на узгодження операційної діяльності з вимогами якості сервісу та очікуваннями споживачів. В умовах функціонування ресторанного та готельно-ресторанного бізнесу процесний підхід виступає базовою методологічною основою підвищення керованості діяльності, оскільки забезпечує перехід від фрагментарного управління окремими функціями до цілісного управління сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення сервісної цінності [6; 8]. Процесна модель

управління оптимізацією бізнес-процесів, представлена на рис. 1, відображає логіку безперервного управлінського циклу та ґрунтується на принципах процесно-орієнтованого менеджменту, закладених у сучасних системах управління якістю. Її застосування забезпечує структурованість управлінських рішень, узгодження стратегічних цілей підприємства з поточною операційною діяльністю та формування єдиного підходу до аналізу й удосконалення бізнес-процесів у сфері гостинності [6; 9]. Циклічний характер моделі підкреслює, що оптимізація бізнес-процесів розглядається не як разовий захід, а як постійна функція управління, спрямована на стабілізацію результатів діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Першим етапом процесної моделі є ідентифікація бізнес-процесів підприємства індустрії гостинності, що передбачає визначення ключових процесів, які формують результати діяльності та безпосередньо впливають на сприйняття якості послуг клієнтами. Для ресторанних і готельно-ресторанних підприємств такими процесами є обслуговування гостей, підготовка та реалізація продукції, управління персоналом, ресурсне забезпечення та координація взаємодії між структурними підрозділами. Чітке окреслення меж процесів, їхніх учасників, входів і виходів створює передумови для усунення дублювання функцій і формування прозорої системи управління діяльністю [8; 14].

Другий етап моделі пов'язаний з аналізом і формалізацією бізнес-процесів, що передбачає системний опис послідовності операцій, розподіл відповідальності та встановлення регламентів виконання. Для підприємств індустрії гостинності цей етап має особливе значення з огляду на високу залежність результатів діяльності від людського чинника та контактної взаємодії з клієнтами. Формалізація процесів дозволяє зменшити операційну невизначеність, підвищити передбачуваність результатів і забезпечити відтворюваність сервісних операцій без втрати необхідної гнучкості обслуговування [1; 3].

Третій етап процесної моделі полягає в оцінюванні результативності бізнес-процесів і спрямований на визначення ступеня відповідності фактичних результатів установленим цілям діяльності підприємства. Оцінювання передбачає аналіз показників часу виконання операцій, якості сервісу, використання ресурсів і дотримання стандартів обслуговування. Систематичний моніторинг результативності



Рис. 1. Процесна модель управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності

Джерело: сформовано авторами

процесів дозволяє своєчасно виявляти відхилення, «вузькі місця» та приховані проблеми, що негативно впливають на стабільність сервісних результатів [7; 8]. На основі результатів оцінювання приймаються управлінські рішення щодо оптимізації бізнес-процесів, які становлять четвертий етап процесної моделі. Такі рішення можуть передбачати перегляд структури процесів, коригування стандартів обслуговування, перерозподіл функцій між учасниками та вдосконалення механізмів внутрішньої координації. Особливістю цього етапу є орієнтація на досягнення комплексного ефекту, що проявляється як у підвищенні операційної ефективності, так і в стабілізації якості сервісу [6; 9].

Завершальним етапом моделі є впровадження змін і контроль результатів, що забезпечує практичну реалізацію прийнятих управлінських рішень та перевірку їхньої ефективності. Контроль результатів формує інформаційну основу для ініціювання нового циклу оптимізації бізнес-процесів відповідно до принципів безперервного вдосконалення та довгострокової орієнтації управління [6; 15]. Разом із тим процесний підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності потребує доповнення сервісним інструментарієм, який дозволяє деталізувати формування клієнтського досвіду на рівні безпосередньої взаємодії з персоналом. У цьому контексті сервісна модель оптимізації бізнес-процесів, побудована на основі

service blueprinting і представлена на рис. 2, виступає методологічно обґрунтованим доповненням до процесної моделі управління. На рис. 2 зірками позначено критичні точки сервісу, у межах яких виникає підвищений ризик розриву між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем обслуговування, що потребує першочергової управлінської уваги.

Сервісна модель відображає логіку надання послуг через поєднання послідовності дій клієнта, видимих і невидимих дій персоналу та підтримувальних процесів. Її застосування дозволяє інтегрувати внутрішню організацію діяльності підприємства з суб'єктивним сприйняттям якості послуг клієнтами, що є принципово важливим для підприємств індустрії гостинності, де цінність результату визначається не лише технічною правильністю операцій, а й емоційною складовою сервісу [10; 11].

У межах сервісної моделі дії клієнта формують базову траєкторію клієнтського досвіду та слугують вихідною точкою для аналізу якості сервісу. Видимі дії персоналу (front-office) виступають основними носіями сервісної якості, тоді як невидимі дії (back-office) забезпечують підготовку, координацію та підтримку процесу обслуговування. Підтримувальні процеси формують інфраструктурну основу сервісної діяльності та визначають здатність підприємства підтримувати стабільність обслуговування в довгостроковій перспективі [6; 12; 13].



Рис. 2. Сервісна модель управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності (service blueprint)

Джерело: сформовано авторами

Аналітичну цінність service blueprint підсилює можливість ідентифікації критичних точок сервісу, у межах яких виникають розриви між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем обслуговування. Аналіз таких точок створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення стандартів сервісу, оптимізації внутрішніх процесів і підвищення узгодженості дій персоналу [10; 11].

Таким чином, інтеграція процесної моделі управління оптимізацією бізнес-процесів і сервісної моделі на основі service blueprint формує комплексний методологічний підхід до управління діяльністю підприємств індустрії гостинності. Запропонований підхід дозволяє поєднати операційні та сервісні аспекти управління в межах єдиної системи, сприяє зменшенню варіативності результатів обслуговування та створює передумови для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств ресторанного та готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки. У статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування підходів до управління оптимізацією бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності з урахуванням специфіки ресторанного та готельно-ресторанного бізнесу. Проведений аналіз дозволив сформувати комплексне бачення оптимізації бізнес-процесів як безперерв-

ного управлінського процесу, орієнтованого на поєднання операційної ефективності зі стабільністю якості сервісу та узгодженням управлінських рішень з очікуваннями споживачів.

Обґрунтовано доцільність використання процесної моделі управління оптимізацією бізнес-процесів як методологічної основи підвищення керованості операційної діяльності підприємств індустрії гостинності. Запропонована модель забезпечує систематизацію управлінських дій у межах безперервного циклу та створює передумови для зменшення варіативності операційних результатів, підвищення узгодженості дій персоналу й стабілізації показників діяльності закладів ресторанного і готельно-ресторанного бізнесу.

Доведено, що ефективне управління оптимізацією бізнес-процесів у сфері гостинності потребує доповнення процесної логіки сервісним інструментарієм. Сервісна модель на основі service blueprint дозволяє деталізувати механізми формування сервісної цінності, ідентифікувати критичні точки обслуговування та виявити причини сервісних збоїв, пов'язаних з неузгодженістю дій front-office, back-office та підтримувальних процесів. Поєднання процесної та сервісної моделей забезпечує інтеграцію операційного й сервісного вимірів управління, що є ключовим для підприємств індустрії гостинності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні інтегрованого методологічного підходу до управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, заснованого на поєднанні процесного управління та сервісного картування. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих моделей як аналітичного й управлінського інструментарію для підвищення якості обслуговування та зниження операційних і сервісних ризиків

у діяльності підприємств ресторанного та готельно-ресторанного бізнесу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованого підходу, розробленням кількісних показників оцінювання ефективності оптимізації бізнес-процесів, а також дослідженням можливостей цифровізації та автоматизації сервісних і операційних процесів у контексті управління якістю та сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

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 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> (дата звернення: 23.11.2025).
6. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2015, IDT). [Чинний від 2016-07-01]. 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/serpd2020.01.066.
10. Bitner M., Ostrom A., Morgan F. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. 2008. Vol. 50. № 3. P. 66–94. DOI: 10.2307/41166446.
11. Hossain M., 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. № 7. P. 919–926. DOI: 10.4236/ajibm.2017.77065.
12. Dewi L., Chinh N., Kerviona K. Service blueprinting to enhance restaurant's service process. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*. 2022. Vol. 4. № 1. P. 1–6. DOI: 10.24002/ijieem.v4i1.5506.
13. Nam K., Kim B., 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. № 4. Art. 53. DOI: 10.3390/joitmc4040053.
14. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
15. Бакало Н., Гришко В., Сущенко О. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. *Економіка і регіон*. 2020. № 4(79). С. 54–61. DOI: 10.26906/EiR.2020.4(79).2165.

REFERENCES:

1. Davydova, O. Yu. (2024). Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Product and service quality management in the hotel and restaurant industry]. 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 for ensuring and improving

the quality of services of hotel and restaurant enterprises]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seriya: «*Ekonomichni nauky*», vol. 12. DOI: 10.25313/2520-2294-2022-12-8475. (in Ukrainian)

3. Pavlova, S. (2021). Upravlinnia yakistiu posluh restoranu cherez mekhanizmy vprovadzhennia vnutrishnikh standartiv obsluhovuvannia [Restaurant service quality management through mechanisms of implementation of internal service standards]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34. DOI: 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*, vol. 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-87. (in Ukrainian)

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2014). Pro standartyzatsiiu: Zakon Ukrainy vid 05.06.2014 r. № 1315-VII [On standardization: Law of Ukraine dated June 5, 2014 No. 1315-VII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> (accessed November 23, 2025). (in Ukrainian)

6. DP «UkrNDNTs» (2016). Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk: DSTU ISO 9000:2015 [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary: DSTU ISO 9000:2015]. Kyiv: DP «UkrNDNTs». (in Ukrainian)

7. Krukovska, O. (2023). Otsinka yakosti produktsii ta posluh hotelno-restorannoho biznesu [Assessment of quality of products and services of hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. DOI: 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*, vol. 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-65. (in Ukrainian)

9. Stoiko, 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*, vol. 1(22), pp. 66–78. DOI: 10.33108/sep2020.01.066. (in Ukrainian)

10. Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, vol. 50(3), pp. 66–94. DOI: 10.2307/41166446.

11. Hossain, M., Enam, F., & Farhana, S. (2017). Service Blueprint: A Tool for Enhancing Service Quality in Restaurant Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 7(7), pp. 919–926. DOI: 10.4236/ajibm.2017.77065.

12. Dewi, L., Chinh, N., & Kerviona, K. (2022). Service blueprinting to enhance restaurant's service process. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, vol. 4(1), pp. 1–6. DOI: 10.24002/ijieem.v4i1.5506.

13. Nam, K., Kim, B., & Carnie, B. (2018). Service Open Innovation: Design Elements for the Food and Beverage Service Business. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 4(4), art. 53. DOI: 10.3390/joitmc4040053.

14. Melnychenko, S. V., & Sheyenkova, K. A. (2015). Upravlinnia biznes-protsesamy v turyzmi: monohrafiia [Business process management in tourism: monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)

15. Bakalo, N., Gryshko, V., & Sushchenko, O. (2020). Osoblyvosti upravlinnia ta modeliuvannia biznes-protsesiv turystychnykh pidpriemstv [Features of management and modeling of business processes of tourism enterprises]. *Ekonomika i rehion*, vol. 4(79), pp. 54–61. DOI: 10.26906/EiR.2020.4(79).2165. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 06.11.2025

Дата прийняття статті: 17.11.2025

Дата публікації статті: 24.11.2025