

Мороз Світлана Едуардівна

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри харчових технологій,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7180-3060>

Калашник Олена Володимирівна

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри харчових технологій,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9281-2564>

Панасенко Наталія Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних систем та технологій,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5189-9410>

Вовк Микола Олександрович

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8173-0918>

HOSPITALITY 5.0 ЯК ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ПАРАДИГМА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

У статті досліджено концепцію Hospitality 5.0 як людиноцентричну парадигму цифрової трансформації індустрії гостинності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю створення моделей розвитку, здатних забезпечити гармонійну інтеграцію цифрових технологій і людського потенціалу в умовах прискореної цифровізації, зростання вимог до персоналізації сервісу та посилення потреби у стійкості підприємств гостинності до кризових, зокрема воєнних викликів. Метою статті є розроблення концептуальної моделі Hospitality 5.0 як людиноцентричної парадигми цифрової трансформації індустрії гостинності, адаптованої до сучасних українських умов зовнішнього середовища. Методологічну основу дослідження становили методи аналізу й узагальнення наукової літератури, системний підхід, логічне моделювання та концептуальне проектування. Встановлено, що більшість сучасних досліджень зосереджується переважно на технологічних аспектах цифрової трансформації, тоді як комплексна інтеграція технологічних, людських, сервісних, етичних та резилієнтних складових залишається недостатньо розробленою. У результаті дослідження запропоновано авторську концептуальну модель Hospitality 5.0, яка поєднує технологічний, людський, сервісний, етичний та резилієнтний контури в єдину систему створення цінності для гостя. Розроблено матрицю розподілу функцій між цифровими системами та персоналом на різних етапах гостьового циклу, визначено ключові напрями трансформації професійних компетентностей працівників і обґрунтовано механізми забезпечення балансу між операційною ефективністю та людиноцентричним характером сервісу. Показано, що конкурентоспроможність підприємств гостинності в умовах цифрової трансформації може дедалі більше залежати від здатності поєднувати технологічні інновації, людський капітал та принципи етичного управління в єдину систему формування якісного гостьового досвіду. Практичне значення запропонованої моделі полягає у можливості її використання під час розроблення стратегій цифрової трансформації підприємств гостинності, удосконалення систем управління персоналом та формування програм розвитку професійних компетентностей в умовах Hospitality 5.0.

Ключові слова: Hospitality 5.0, цифрова трансформація, індустрія гостинності, людиноцентричний підхід, управління персоналом, штучний інтелект, гостьовий досвід, цифрова довіра, компетентності персоналу, бізнес-резилієнтність, сервісні інновації.

Постановка проблеми та її актуальність.

Сучасна індустрія гостинності переживає радикальну трансформацію під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій. На підприємствах активно впроваджуються системи штучного інтелекту, інтернет речей, роботизовані комплекси, хмарні платформи та

інструменти аналітики великих даних. Ці технології відкривають значні можливості для оптимізації бізнес-процесів, персоналізації послуг та підвищення якості клієнтського досвіду. Водночас масштабна цифровізація актуалізує питання забезпечення балансу між технологічним розвитком галузі та збереженням



її ключової цінності – людиноцентричного характеру обслуговування. Адже гостинність традиційно ґрунтується на живій міжособистісній взаємодії, яка створює довіру, відчуття турботи та позитивний клієнтський досвід.

Прагнучи підвищити продуктивність і якість обслуговування, впровадити інновації та оптимізувати витрати, підприємства галузі намагаються розв'язати низку комплексних завдань. Йдеться про забезпечення надійної цифрової безпеки, адаптацію персоналу до новітнього технологічного середовища, а також збереження високого рівня задоволеності й лояльності гостей. Ці виклики суттєво загострюються під впливом економічної нестабільності, посилення конкуренції та потреби у забезпеченні загальної життєстійкості бізнесу в кризових умовах.

За таких умов критично важливим стає формування нових моделей розвитку, здатних синергетично поєднувати переваги цифрових технологій з людським потенціалом. Однією з найбільш перспективних концепцій у цьому контексті виступає Hospitality 5.0, сформована під впливом фундаментальних ідей Industry 5.0. На відміну від попередніх хвиль цифрової трансформації, вона переносить акцент із суто технологічної модернізації на пріоритетну роль людини як ключового суб'єкта створення сервісної цінності. Основою цієї концепції є принципи людиноцентричності, сталого розвитку, високої адаптивності, а також відповідального й етичного використання інструментів діджиталізації. Водночас для більшості українських підприємств гостинності, переважно малого та середнього бізнесу, повномасштабне впровадження Hospitality 5.0 (роботизовані комплекси, розвинені IoT-системи та складні AI-рішення) залишається віддаленою перспективою. Обмеженість інвестицій, енергетична нестабільність, руйнування логістичних ланцюгів та кадровий дефіцит суттєво стримують швидку цифрову трансформацію. У зв'язку з цим модель Hospitality 5.0 в українських реаліях потребує адаптивного підходу: пріоритетного використання доступних цифрових рішень (мобільні додатки, чат-боти, хмарні сервіси), поетапної цифровізації та максимального залучення людського капіталу для забезпечення бізнес-стійкості в умовах кризи.

Відтак, актуальним науковим завданням постає обґрунтування людиноцентричної моделі Hospitality 5.0, здатної гармонійно поєднати технологічну ефективність із людським виміром гостинності з урахуванням національної специфіки. Розв'язання цього завдання важливе як для розвитку теорії гостинності, так і для створення практичних механізмів підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств галузі в умовах цифрової економіки та воєнних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям концепції Hospitality 5.0 стала парадигма Industry 5.0, сформована в європейському науковому дискурсі як відповідь на обмеження технологічно орієнтованої моделі Industry 4.0. На відміну від попереднього етапу, Industry 5.0 акцентує увагу на

людиноцентричності, стійкості та сталому розвитку, розглядаючи цифрові технології як інструмент посилення людського потенціалу [1, 2]. Подальший розвиток цієї концепції пов'язаний з етичними аспектами взаємодії людини та інтелектуальних систем [3].

У сфері гостинності зазначені ідеї трансформувалися в концепцію Hospitality 5.0, що передбачає перехід від технологічної автоматизації до людиноцентричного підходу, що поєднує цифрові інновації з міжособистісною взаємодією. Однією з перших праць, яка осмислила цю концепцію стало дослідження S. Pillai зі співавторами [4].

Вагомий напрям сучасних наукових пошуків пов'язаний із впливом технологічних інновацій на підприємства гостинності. Бібліометричні огляди X. Peng зі співавторами [5], та K. Mavitha зі співавторами [6] засвідчують стрімке зростання публікацій про цифровізацію сервісних процесів. Водночас автори відзначають фрагментарний характер досліджень, більшість яких зосереджена на окремих технологіях, зокрема ШІ, IoT, великих даних без достатнього врахування людського чинника.

Попри значну кількість робіт, більшість із них залишається технологічно орієнтованою. Комплексні людиноцентричні моделі, особливо з урахуванням кризових (зокрема воєнних) умов, розроблені недостатньо. У цьому контексті вирізняється дослідження Р. Теїхеїра зі співавторами [7], яке підкреслює роль технологічних драйверів у переході до Tourism 5.0/Hospitality 5.0 та баланс між інноваціями та збереженням людського виміру сервісу.

Окремий напрям досліджень стосується впливу цифрових технологій на формування клієнтського досвіду, персоналізацію сервісу та створення прогнозованих подорожей [8; 9; 10], а також трансформації ролі персоналу в умовах цифровізації. [11; 12].

У вітчизняній науці активно досліджується функціонування індустрії гостинності в умовах воєнного стану. В. Даниленко-Кульчицька проаналізувала вплив війни на готельно-ресторанний бізнес, виявивши масштаби втрат і стратегії виживання [13]. О. Моргулець та О. Нищенко розглянули галузь у довоєнний, воєнний та післявоєнний періоди [14]. Т. Мітєєва та П. Горішевський дослідили виклики та адаптаційні механізми підприємств [15], а К. Нікітенко – управлінські проблеми цифровізації [16].

Отже, сучасна література засвідчує становлення Hospitality 5.0 як людиноцентричної парадигми. Водночас бракує комплексних моделей, що поєднують технологічні інновації, людський потенціал і резиліентність бізнесу в умовах воєнних викликів. Саме цим зумовлюється актуальність розроблення адаптованої до українських реалій концептуальної моделі Hospitality 5.0.

Метою статті є розроблення концептуальної моделі Hospitality 5.0 як людиноцентричної парадигми цифрової трансформації індустрії гостинності, адаптованої до сучасних українських умов зовнішнього середовища.

Для її досягнення передбачено обґрунтувати теоретичні засади Hospitality 5.0, розробити модель взаємодії основних контурів, визначити принципи гібридної людсько-цифрової взаємодії у створенні гостьового досвіду, а також окреслити напрями трансформації компетентностей персоналу та механізми балансу між технологічною ефективністю й людиноцентричністю сервісу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний розвиток індустрії гостинності відбувається в умовах поглиблення цифрової трансформації, яка виходить далеко за межі суто технологічної модернізації та набуває виразного людиноцентричного характеру. Для українського готельно-ресторанного бізнесу ця проблема є особливо актуальною, оскільки впровадження цифрових технологій у галузі відбувається нерівномірно, а окремі цифрові рішення нерідко застосовуються без належної інтеграції в загальну систему управління та сервісу [16].

Концепція Hospitality 5.0 пропонує принципово новий підхід, орієнтований на поєднання можливостей штучного інтелекту, роботизованих систем, інтернету речей, аналітики даних та інших цифрових технологій із людськими компетентностями, емпатією та персоналізованим підходом до обслуговування. У такій системі технології виконують підтримувальну функцію,

вивільняючи час персоналу для завдань, де вирішальне значення має людська взаємодія.

З огляду на зазначене розроблено авторську концептуальну модель Hospitality 5.0, яка інтегрує технологічний, людський, сервісний, етичний та резилієнтний виміри розвитку індустрії гостинності. Наукова новизна запропонованої моделі полягає в тому, що Hospitality 5.0 розглядається не як черговий етап цифровізації сервісних процесів, а як цілісна людиноцентрична система, у межах якої технології, персонал, гість і зовнішнє середовище формують єдиний механізм створення сервісної цінності. Важливою особливістю запропонованого підходу є розгляд резилієнтності як інтегральної складової системи, а не як результату, що автоматично виникає внаслідок цифровізації. Саме вона забезпечує здатність підприємства підтримувати високу якість сервісу в умовах нестабільності, енергетичних криз, ресурсних обмежень і воєнних викликів. На відміну від підходів, орієнтованих на максимальне заміщення людини технологіями, запропонована концепція передбачає гнучкий і контекстно залежний розподіл функцій між цифровими системами та персоналом на всіх етапах гостьового циклу. Узагальнену структуру взаємодії основних складових Hospitality 5.0 представлено на рисунку 1.

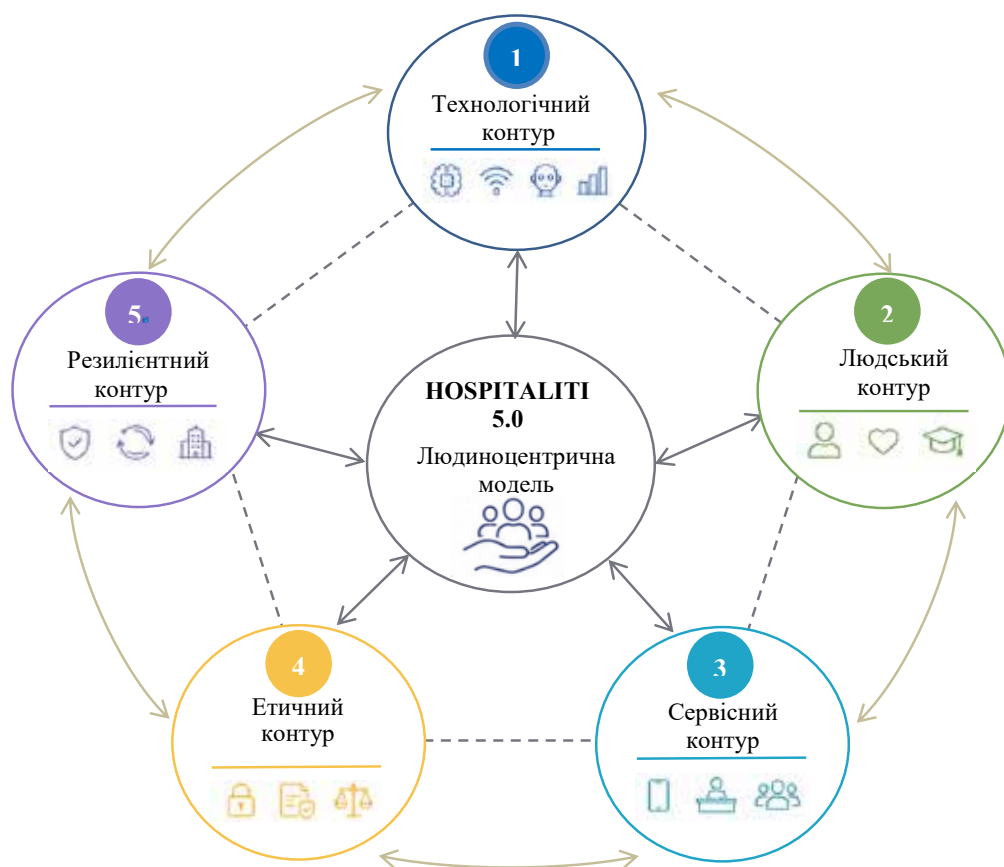


Рисунок 1 – Hospitality 5.0 як людиноцентрична парадигма розвитку індустрії гостинності: концептуальна модель

Джерело: авторська розробка

Поєднання п'яти контурів у єдину екосистему створення цінності для гостя дає змогу розглядати цифрову трансформацію індустрії гостинності як комплексний процес, у якому технологічні, людські, сервісні, етичні та резилієнтні складові перебувають у постійній взаємодії та взаємно посилюють одна одну. Взаємодія контурів має циклічний характер, оскільки результати функціонування кожного з них впливають на розвиток інших, формуючи безперервний процес адаптації, навчання та вдосконалення сервісної системи.

Цифрову основу такої взаємодії забезпечує технологічний контур. Засоби штучного інтелекту, інтернету речей, робототехніки та аналітики даних сприяють автоматизації повторюваних операцій, підтримці управлінських рішень і підвищенню ефективності використання ресурсів. Водночас їхнє призначення полягає не лише в оптимізації процесів, а й у вивільненні часу персоналу для виконання завдань, де вирішальне значення мають людська участь та міжособистісна взаємодія.

За таких умов особливої ваги набуває людський контур, який визначає здатність підприємства ефективно використовувати цифрові можливості. Як зазначає А. Bakir, успішна інтеграція штучного інтелекту в Hospitality 5.0 вимагає не лише технологічної ефективності, а й людиноцентричних підходів, що враховують етичні аспекти, можливості та виклики для персоналу, забезпечуючи гармонійне поєднання AI з людським інтелектом та емоційною складовою сервісу [14]. У середовищі Hospitality 5.0 конкурентні переваги дедалі менше залежать від виконання стандартизованих операцій і дедалі більше від компетентностей, які складно автоматизувати. Поряд із цифровою грамотністю зростає роль емоційного інтелекту, адаптивності, критичного мислення, комунікативних навичок та здатності діяти в нестандартних ситуаціях. Саме ці якості дозволяють працівникам створювати унікальний клієнтський досвід і доповнювати можливості цифрових систем.

Практична цінність технологічних можливостей повною мірою розкривається через сервісний контур, у межах якого формується модель взаємодії між персоналом, цифровими системами та гостем. Її основу становить диференційований розподіл функцій, коли стандартизовані та повторювані операції передаються технологіям, тоді як працівники зосереджуються на персоналізації обслуговування, вирішенні конфліктних ситуацій, емоційній підтримці та врахуванні індивідуальних потреб клієнтів. За таких умов цифрові рішення не заміщують людину, а розширюють її можливості у створенні якісного сервісного досвіду.

Ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від рівня довіри до цифрового середовища, що зумовлює важливість етичного контуру. Його роль полягає у формуванні правил відповідального використання даних, забезпеченні конфіденційності, прозорості алгоритмічних рішень та дотриманні принципів цифрової етики. Особливого значення набуває

забезпечення прозорості алгоритмів персоналізації, надання гостям контролю над використанням їхніх даних та мінімізація ризиків алгоритмічної упередженості, що розглядаються як важливі умови формування цифрової довіри в індустрії гостинності [10]. У межах Hospitality 5.0 етичні засади перестають бути допоміжним компонентом цифровізації та перетворюються на необхідну умову підтримання довгострокових відносин з клієнтом.

Узгоджене функціонування зазначених контурів створює підґрунтя для формування резилієнтності підприємства. У запропонованій моделі вона розглядається як самостійний контур, спрямований на забезпечення здатності підприємства адаптуватися, відновлюватися та розвиватися в умовах нестабільності. Для підприємств гостинності України ця складова набуває особливого значення з огляду на енергетичні ризики, порушення логістичних ланцюгів, безпекові загрози та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Технологічні рішення забезпечують резервування критично важливих процесів, людський контур підтримує гнучкість персоналу та оперативність прийняття рішень, сервісний сприяє безперервності обслуговування, а етичний забезпечує збереження довіри гостей навіть у кризових ситуаціях.

Таким чином, ефективність моделі Hospitality 5.0 визначається не стільки рівнем автоматизації окремих процесів, скільки здатністю забезпечити узгоджену взаємодію всіх контурів у межах єдиної людиноцентричної системи створення цінності для гостя. Практична реалізація запропонованої моделі передбачає диференційований розподіл функцій між цифровими системами та працівниками залежно від складності завдання, необхідного рівня персоналізації та характеру взаємодії з гостем. З метою операціоналізації запропонованої моделі в табл. 1 представлено матрицю розподілу функцій між автоматизованими системами та персоналом на основних етапах гостьового циклу.

Представлена матриця демонструє, що в моделі Hospitality 5.0 розподіл функцій між цифровими системами та персоналом визначається насамперед характером сервісної взаємодії. Автоматизації підлягають стандартизовані та повторювані процеси, тоді як завдання, що потребують емпатії, професійного судження, гнучкого реагування або індивідуального підходу, залишаються сферою відповідальності працівників.

Водночас взаємодія людини й технологій має динамічний характер. Рівень участі персоналу залежить від контексту сервісної ситуації, складності запиту та потреб гостя, що забезпечує поєднання операційної ефективності з високою якістю клієнтського досвіду на всіх етапах гостьового циклу. Особливої важливості така гнучкість набуває в умовах підвищеної невизначеності та кризових викликів, коли здатність підприємства швидко адаптуватися до змін стає одним із ключових чинників його стійкості.

Таблиця 1 – Матриця розподілу функцій між автоматизованими системами та персоналом у моделі Hospitality 5.0

Етап гостьового циклу	Типові завдання	Автоматизовані системи	Персонал	Типові умови залучення персоналу
Передприбуття	Бронювання, інформаційні запити, спеціальні побажання	Чат-боти, автоматичне підтвердження бронювання, персоналізовані рекомендації	Опрацювання складних і нестандартних запитів, супровід особливих подій	Індивідуальні побажання, складні запити, емоційно забарвлені звернення
Прибуття	Ресстрація, верифікація, видача ключів	Самореєстрація, мобільні ключі, цифрова ідентифікація	Вітання, допомога гостям, персональний супровід	Потреба в допомозі, ознаки дискомфорту або особливі потреби гостей
Проживання	Обслуговування номерів, додаткові послуги, інформаційна підтримка	Голосові асистенти, роботизована доставка, цифрові сервіси замовлень	Вирішення конфліктів, індивідуальне обслуговування, підтримка гостей	Нестандартні ситуації, скарги, індивідуальні потреби або емоційний дискомфорт
Вибуття	Розрахунок, оплата, оформлення документів	Автоматизована оплата, електронні чеки, цифровий контроль послуг	Особисте прощання, збір вражень, опрацювання зауважень	Наявність скарг, бажання гостя надати розгорнутий відгук
Післясервіс	Опитування, обробка відгуків, повторні пропозиції	Автоматизовані опитування, аналіз відгуків, програми лояльності	Персоналізована комунікація, робота з негативними відгуками	Незадоволеність гостя, необхідність відновлення довіри або підтримання довгострокових відносин

Джерело: авторська розробка

Практична цінність такого підходу особливо проявляється в сучасних українських реаліях. Підприємства гостинності змушені забезпечувати безперервність сервісної діяльності в умовах енергетичних блекаутів, порушення логістичних ланцюгів постачання та посиленних вимог до безпеки гостей і персоналу. У межах Hospitality 5.0 вирішення цих завдань ґрунтується на поєднанні цифрових інструментів, зокрема IoT-моніторингу, прогностичної аналітики та резервних цифрових сервісів, із готовністю персоналу діяти в нестандартних ситуаціях та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Такий підхід закономірно змінює вимоги до персоналу. У міру передачі рутинних операцій цифровим системам зростає значущість компетентностей, пов'язаних із використанням цифрових технологій, управлінням сервісною взаємодією, емоційним інтелектом,

адаптивністю та вирішенням нестандартних ситуацій. Це зумовлює необхідність переосмислення структури професійних компетентностей працівників відповідно до принципів Hospitality 5.0. Водночас трансформація компетентностей стосується не лише опанування нових цифрових інструментів, а й зміни ролі працівника, який дедалі більше виступає координатором взаємодії між гостем, технологіями та сервісним середовищем.

Трансформацію ключових компетентностей персоналу в умовах переходу до моделі Hospitality 5.0 представлено в таблиці 2.

Дані табл.2 демонструють, що в моделі Hospitality 5.0 професійна підготовка персоналу дедалі більше виходить за межі опанування нових цифрових інструментів. Поряд із володінням цифровими інструментами зростає значення здатності ефективно взаємодіяти з гостями в гібридному сервісному середовищі,

Таблиця 2 – Трансформація компетентностей персоналу в моделі Hospitality 5.0

Традиційна компетентність	Компетентність у моделі Hospitality 5.0	Зміст трансформації
Комунікабельність	Фасилітація цифрових каналів	Здатність допомагати гостям взаємодіяти з цифровими сервісами без виникнення технологічних бар'єрів чи психологічного дискомфорту
Знання процедур	Промпт-інжиніринг для сервісних ІІІ	Вміння формулювати запити до інтелектуальних систем, інтерпретувати результати та використовувати їх для вирішення індивідуальних потреб гостей
Емоційна стійкість	Деескалація конфліктів у гібридному середовищі	Здатність врегульовувати конфліктні ситуації, спричинені збоями або обмеженнями цифрових сервісів і автоматизованих систем
Тайм-менеджмент	Координація в гібридному робочому середовищі	Узгодження власної діяльності з автоматизованими системами планування, розподілу та контролю сервісних процесів
Знання продуктів/ послуг	Критична оцінка даних ІІІ та забезпечення етичності рекомендацій	Здатність перевіряти та коригувати рекомендації цифрових систем з урахуванням культурного контексту та індивідуальних потреб гостей

Джерело: авторська розробка

критично оцінювати результати роботи інтелектуальних систем, адаптуватися до змін та приймати рішення в нестандартних ситуаціях. Саме такі компетентності забезпечують реалізацію людиноцентричного підходу та дозволяють використовувати потенціал цифрових технологій без втрати емоційної складової гостинності.

У контексті Hospitality 5.0 особливого значення набуває проблема забезпечення балансу між операційною ефективністю та емоційною складовою сервісу. Ефективність цифрової трансформації визначається не лише рівнем автоматизації бізнес-процесів, а й здатністю підприємства своєчасно залучати персонал до вирішення ситуацій, які потребують емпатії, професійного судження та індивідуального підходу. За таких умов людиноцентричний сервіс формується через узгоджену взаємодію цифрових технологій й працівників, а також завдяки адаптивному поєднанню автоматизованих і персоналізованих форматів обслуговування. Концептуальне бачення такого балансу представлено на рисунку 2.

Розроблена концептуальна схема забезпечує практичну реалізацію людиноцентричної моделі Hospitality 5.0 та створює умови для узгодження технологічної ефективності з людським виміром гостинності. Її ключове призначення полягає у поєднанні швидкості, точності та економічності бізнес-процесів із необхідністю зберігати індивідуальний підхід, відчуття турботи та психологічний комфорт гостя. Особливу роль у цьому відіграє персоналізоване втручання працівника, яке

забезпечує перехід від автоматизованого до персоналізованого формату взаємодії у випадках, коли сервісна ситуація потребує людської участі. Саме завдяки такій взаємодії цифрових рішень і персоналу формується цілісна сервісна екосистема, орієнтована на створення якісного та емоційно цінного гостьового досвіду.

Запропоновані механізми балансу реалізуються під впливом як зовнішніх факторів, зокрема цифрової трансформації економіки, зміни очікувань споживачів і розвитку технологій штучного інтелекту, так і внутрішніх чинників, серед яких визначальне значення мають рівень цифрової зрілості підприємства, компетентності персоналу, корпоративна культура та ресурсне забезпечення. Саме сукупність цих факторів визначає можливості практичного впровадження принципів Hospitality 5.0 та досягнення балансу між операційною ефективністю й людиноцентричним характером сервісу.

Відтак ефективність реалізації Hospitality 5.0 залежить не лише від наявності відповідних технологій, а й від здатності підприємства адаптувати їх до конкретних умов функціонування. Зокрема, у звіті EHL Insights [18] наголошується на переході до human-centric leadership, у межах якого технологічні інновації поєднуються з турботою про добробут персоналу, регенеративними підходами до розвитку гостинності та збереженням емоційного зв'язку з гостем.

Практична реалізація зазначеного балансу передбачає адаптивне управління каналами взаємодії з гостем,

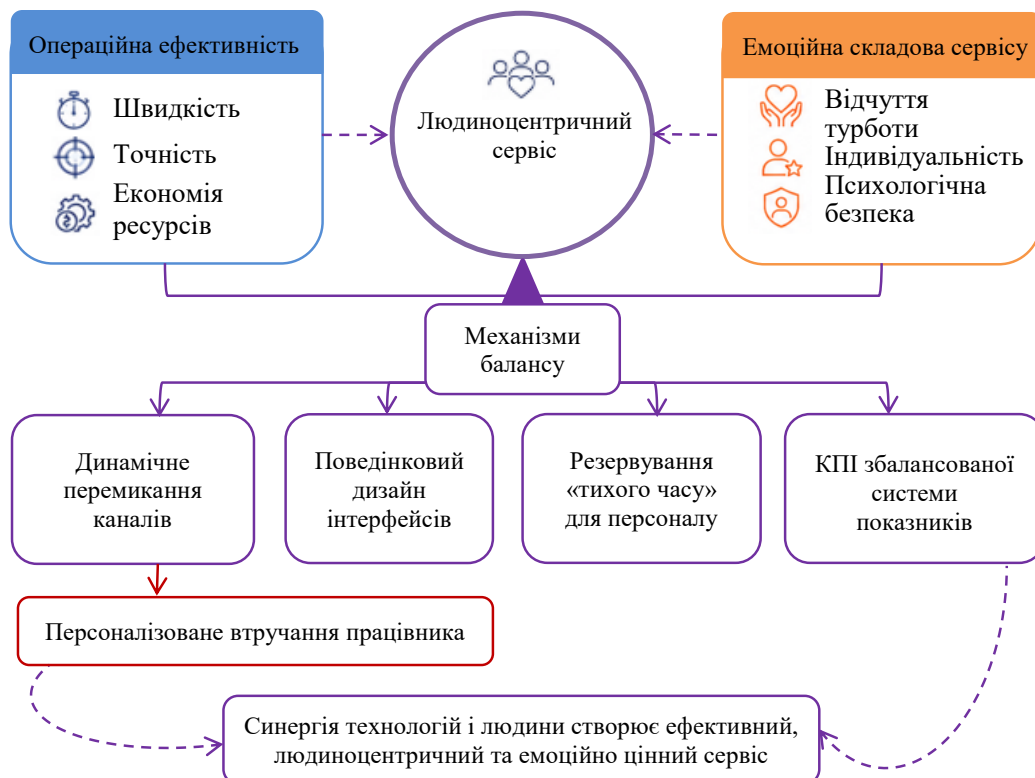


Рисунок 2 – Концептуальна схема забезпечення балансу між операційною ефективністю та емоційною складовою сервісу в моделі Hospitality 5.0

Джерело: авторська розробка

коли вибір між цифровим і персоналізованим обслуговуванням визначається складністю запиту, емоційним контекстом ситуації та потребою в індивідуальному супроводі. За таких умов автоматизовані сервіси забезпечують ефективне виконання типових операцій, тоді як персонал зосереджується на завданнях, що потребують емпатії, професійного судження та гнучкого реагування.

Важливу роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду відіграє людиноцентричний дизайн цифрових інтерфейсів. Прозорість комунікації, зрозумілість алгоритмів і доступність підтримки сприяють формуванню довіри до цифрових сервісів, знижують бар'єри їх використання та підвищують рівень задоволеності гостей. Не менш важливим є раціональний перерозподіл робочого часу персоналу. Автоматизація рутинних процесів дає змогу спрямувати людські ресурси на виконання завдань, пов'язаних із комунікацією, персоналізацією сервісу та підтриманням довгострокових відносин із гостями. У результаті підвищується не лише продуктивність праці, а й якість сервісної взаємодії як одного з ключових чинників формування лояльності споживачів. Завершальним елементом системи є використання збалансованих показників оцінювання результативності, які поряд із традиційними операційними індикаторами враховують параметри клієнтського досвіду, рівень довіри, емоційну залученість та задоволеність гостей. Це дає змогу оцінювати ефективність діяльності підприємства не лише через економічні результати, а й через його здатність формувати довгострокову цінність для споживача.

У сукупності зазначені механізми формують практичний інструментарій реалізації Hospitality 5.0 та забезпечують узгоджене поєднання технологічної ефективності й людиноцентричності сервісу. Їх використання сприяє створенню персоналізованого,

емоційно цінного та конкурентоспроможного гостьового досвіду в умовах цифрової трансформації індустрії гостинності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність розгляду Hospitality 5.0 як людиноцентричної парадигми цифрової трансформації індустрії гостинності, у межах якої цифрові технології виступають не самостійною метою розвитку, а засобом підвищення якості сервісу, посилення людського потенціалу та створення цінності для гостя.

Запропоновано концептуальну модель Hospitality 5.0, що поєднує технологічний, людський, сервісний, етичний і резилієнтний контури в єдину систему. Такий підхід дає змогу розглядати цифрову трансформацію підприємств гостинності як комплексний процес, у якому технологічні рішення, професійні компетентності персоналу, принципи цифрової етики та механізми забезпечення стійкості функціонують у тісному взаємозв'язку.

Показано, що в умовах поширення цифрових технологій зростає значення компетентностей, пов'язаних із цифровою взаємодією, емоційним інтелектом, адаптивністю та здатністю працювати в гібридному сервісному середовищі. Водночас ключового значення набуває забезпечення балансу між операційною ефективністю та емоційною складовою сервісу, що формує передумови для створення якісного та персоналізованого гостьового досвіду.

Практичне значення запропонованої моделі полягає у можливості її використання під час розроблення стратегій цифрової трансформації підприємств гостинності, удосконалення систем управління персоналом та формування програм розвитку професійних компетентностей. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням підходів до оцінювання рівня зрілості Hospitality 5.0 та адаптацією запропонованої моделі до різних сегментів індустрії гостинності.

Список використаних джерел:

1. European Commission. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 48 p. DOI: <https://doi.org/10.2777/308407>
2. Nahavandi S. Industry 5.0: A human-centric solution. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. No. 16. Article 4371. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11164371>
3. Longo F., Padovano A., Umbrello S. Value-oriented and ethical technology engineering in Industry 5.0: A human-centric perspective for the design of the factory of the future. *Applied Sciences*. 2020. Vol. 10. No. 12. Article 4182. DOI: <https://doi.org/10.3390/app10124182>
4. Pillai S.G., Haldorai K., Seo W.S., Kim W.G. COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94. Article 102869. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>
5. Peng X., Zhu J., Lee S., Zhou D., Song W., Ying T. Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 120. Article 103761. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
6. Mavitha K. et al. Mapping the landscape of digital transformation and digital technologies in the hotel industry: a comprehensive bibliometric analysis. *Digital Transformation and Society*. 2025. Vol. 4. No. 3. Article 329–347. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-09-2024-0178>
7. Teixeira P., Teixeira L., Eusébio C. Enabling Tourism 5.0: How technological drivers can transform accessible tourism information systems. *International Journal of Industrial Engineering and Management*. 2025. Vol. 16. No. 3. Article 216–226. DOI: <https://doi.org/10.24867/IJEM-381>
8. Gangwar V. P., Reddy D. Hospitality Industry 5.0: Emerging Trends in Guest Perception and Experiences. *Opportunities and Challenges of Business 5.0 in Emerging Markets*. IGI Global, 2023. Ch. 10. Article 185–211. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6403-8.ch010>

9. Talukder M.B., Das I.R., Kumar S. From Digital Production to Digital Society in Hospitality: Industry 5.0 Perspectives. *Industry 5.0 in Hospitality. Business Challenges and Opportunities in the Era of Industry 5.0*. 2025. Article 173–193. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83549-676-320251010>
10. Мороз С.Е., Калашник О.В. Персоналізація на основі штучного інтелекту як каталізатор підприємницьких інновацій у готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. Вип. 13. С. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-6>
11. Xu J. Hsiao A., Reid S., Ma E. Working with service robots? A systematic literature review of hospitality employees' perspectives. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 113. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103523>
12. Kumawat E., Datta A., Prentice C., Leung R. Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: adoption, impact, and ethical considerations. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103986>
13. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 2022. № 6. С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>
14. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 8. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>
15. Міт'яєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
16. Нікітенко К.С. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201>
17. Bakir A. The multifaceted impact of artificial intelligence (Ai) in the hospitality sector: a critical assessment. *Journal On Tourism & Sustainability (JOTS)*. 2026. Vol. 8, no. 2. Article 50–62. DOI: <https://zenodo.org/records/18234391>
18. EHL Insights. Hospitality Industry Trends for 2026: Human-Centric Leadership, AI and Regenerative Hospitality. *EHL Insights Report*. – Lausanne : École hôtelière de Lausanne, 2026. 48 p. URL: <https://insights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>

References:

1. European Commission. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2777/308407>
2. Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0 – A human-centric solution. *Sustainability*, Vol. 11 no. 16 pp. 4371. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11164371>
3. Longo, F., Padovano, A., & Umbrello, S. (2020). Value-oriented and ethical technology engineering in Industry 5.0: A human-centric perspective for the design of the factory of the future. *Applied Sciences*, vol. 10, no. 2, pp. 4182. DOI: <https://doi.org/10.3390/app10124182>
4. Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S., & Kim, W. G. (2021). COVID-19 and Hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 94, pp. 102869. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>
5. Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W., & Ying, T. (2024). Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 120, pp. 103761. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
6. Mavitha, K., & Kushe Shekhar, S. (2025). Mapping the landscape of digital transformation and digital technologies in the hotel industry: A comprehensive bibliometric analysis. *Digital Transformation and Society*, vol. 4, no. 3, pp. 329–347. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-09-2024-0178>
7. Teixeira, P., Teixeira, L., & Eusébio, C. (2025). Enabling Tourism 5.0: How technological drivers can transform accessible tourism information systems. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 16, no. 3, pp. 216–226. DOI: <https://doi.org/10.24867/IJIEEM-381>
8. Gangwar, V. P., & Reddy, D. (2023). Hospitality Industry 5.0: Emerging trends in guest perception and experiences. In *Opportunities and Challenges of Business 5.0 in Emerging Markets*, pp. 185–211. IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6403-8.ch010>
9. Talukder, M. B., Das, I. R., & Kumar, S. (2025). From digital production to digital society in hospitality: Industry 5.0 perspectives. In *Business Challenges and Opportunities in the Era of Industry 5.0*, pp. 173–193. Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83549-676-320251010>
10. Moroz, S. E., & Kalashnyk, O. V. (2025). Personalizatsiia na osnovi shturnoho intelektu yak katalizator pidpriemnytskykh innovatsii u hotelnomu biznesi. [Personalization based on artificial intelligence as a catalyst for entrepreneurial innovation in the hotel industry *Industria turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi* vol. 13, pp. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-6>
11. Xu, J., Hsiao, A., Reid, S., & Ma, E. (2023). Working with service robots? A systematic literature review of hospitality employees' perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 113, pp. 103523. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103523>
12. Kumawat, E., Datta, A., Prentice, C., & Leung, R. (2025). Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: Adoption, impact, and ethical considerations. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 124, pp. 103986. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103986>

13. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy [The impact of war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, vol. 6, pp. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>
14. Morhulets, O. B., & Nyshenko, O. V. (2023). Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoiennyi, voiennyi ta pisliavoiennyi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, wartime, and post-war periods]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, vol. 8, pp. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>
15. Mityaieva, T., & Horishevskiy, P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia [War and the hotel and restaurant sector: Challenges and adaptation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
16. Nikitenko, K. S. (2025). Upravlinski vyklyky tsyfrovizatsii v hotelno-restorannomu biznesi Ukrainy [Managerial challenges of digitalization in the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Ekonomichniy prostir*, vol. 202, pp. 96–201. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201>
17. Bakir, A. (2026). The multifaceted impact of artificial intelligence (AI) in the hospitality sector: A critical assessment. *Journal on Tourism & Sustainability (JOTS)*, vol. 8 no. 2, pp. 50–62. DOI: <https://zenodo.org/records/18234391>
18. EHL Insights. (2026). *Hospitality industry trends for 2026: Human-centric leadership, AI and regenerative hospitality*. École hôtelière de Lausanne. 48 p. Available at: <https://insights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>

Moroz Svitlana, Kalashnyk Olena, Panasenko Nataliia, Vovk Mykola

Poltava State Agrarian University

HOSPITALITY 5.0 AS A HUMAN-CENTRIC PARADIGM OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

The article explores the concept of Hospitality 5.0 as a human-centered paradigm of digital transformation in the hospitality industry. The relevance of the study is determined by the need to develop models capable of ensuring the effective integration of digital technologies and human potential in the context of accelerated digitalization, increasing demand for personalized services, and the growing necessity for resilience of hospitality enterprises to crisis-related challenges. The aim of the article is to develop a conceptual model of Hospitality 5.0 as a human-centered paradigm of digital transformation in the hospitality industry. The methodological framework of the study is based on methods of literature analysis and synthesis, a systems approach, logical modeling, and conceptual design. The findings indicate that most contemporary studies focus primarily on individual technological aspects of digital transformation, while the comprehensive integration of technological, human, service, ethical, and organizational dimensions of hospitality development remains insufficiently explored. As a result, a conceptual Hospitality 5.0 model is proposed, integrating technological, human, service, ethical, and resilience-oriented dimensions into a unified value-creation system for guests. A matrix for the allocation of functions between digital systems and employees across different stages of the guest journey is developed, key directions for the transformation of employee competencies are identified, and mechanisms for balancing operational efficiency with the human-centered nature of service are substantiated. The study demonstrates that the competitiveness of hospitality enterprises in the context of digital transformation increasingly depends on their ability to integrate technological innovation, human capital, and ethical governance principles into a coherent system for creating high-quality guest experiences. The practical significance of the proposed model lies in its applicability to the development of digital transformation strategies for hospitality enterprises, the improvement of human resource management systems, and the design of competency development programs in the context of Hospitality 5.0.

Keywords: Hospitality 5.0, digital transformation, hospitality industry, human-centered approach, personnel management, artificial intelligence, guest experience, digital trust, workforce competencies, business resilience, service innovation.

Дата надходження статті: 19.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 14.08.2026

Дата публікації статті: 31.08.2026