

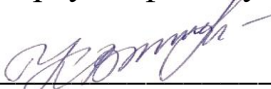
**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА  
ФАКУЛЬТЕТ ЗДОРОВ'Я, ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ  
КАФЕДРА СПОРТУ ТА ФІТНЕСУ**

Ліхачов Денис Русланович  
студент групи ФРБ-1-22-1.0д

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІТНЕС-ЦЕНТРУ НА  
ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ**

бакалаврська робота  
здобувача вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
зі спеціальності 017 – Фізична культура і спорт

«Допущено до захисту»  
завідувач кафедри  
спорту та фітнесу



Протокол № 5 А  
«18» травня 2026 р.

Науковий керівник:  
кандидат педагогічних наук,  
професор,  
професор кафедри спорту та  
фітнесу  
Благій Олександра Леонідівна

## ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ФІТНЕС-КЛУБАХ	7
1.1. Сутність та роль внутрішніх комунікацій у діяльності фітнес-клубу	7
1.2. Види, канали та інструменти внутрішніх комунікацій у фітнес-індустрії	11
1.3. Особливості організації внутрішніх комунікацій у фітнес-клубах	16
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	22
2.1. Методи дослідження	22
2.2. Організація дослідження	24
РОЗДІЛ 3 РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ФІТНЕС-КЛУБУ «SMARTASS»	27
3.1. Аналіз стану внутрішніх комунікацій у фітнес-клубі «Smartass»	27
3.2. Виявлення проблем у системі внутрішніх комунікацій та їх вплив на діяльність клубу	30
3.3. Розробка заходів щодо оптимізації внутрішніх комунікацій	33
3.4. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	37
Висновки до розділу 3	42
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	54

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

**ВК** – внутрішні комунікації

**KPI** – ключові показники результативності (KeyPerformanceIndicators)

**ФК** – фітнес-клуб

**ПЗ** – програмне забезпечення

**ЦА** – цільова аудиторія

**HR** – управління людськими ресурсами (HumanResources)

**CRM** – система управління взаємовідносинами з клієнтами

**NPS** – індекс споживацької лояльності (NetPromoterScore)

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність теми. Фітнес-індустрія в Україні продовжує активно розвиватися навіть в умовах воєнного часу, оскільки зростає потреба населення у підтримці фізичного та психологічного здоров'я. Водночас посилюється конкуренція між фітнес-клубами, що змушує керівників шукати нові підходи до підвищення ефективності роботи персоналу та якості обслуговування клієнтів. За таких умов особливого значення набуває система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує оперативний обмін інформацією між адміністрацією, тренерським складом і працівниками сервісної ланки, сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та підвищує рівень організаційної згуртованості.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється проблемам управлінських та корпоративних комунікацій. Зокрема, В. Д. Євтушенко розглядає внутрішні комунікації як важливий елемент системи менеджменту організації, що безпосередньо впливає на координацію діяльності працівників та результативність управління. І. Quirke у своїх працях наголошує, що ефективна комунікаційна стратегія забезпечує не лише передачу інформації, а й формування мотивації персоналу та підтримку організаційних змін. Р. Tourish та О. Hargie досліджують внутрішні комунікації як інструмент управління змінами й розвитку корпоративної культури, підкреслюючи їхній вплив на продуктивність працівників та стабільність функціонування організації [37].

Разом із тим більшість наукових праць стосується діяльності великих підприємств або загальних аспектів менеджменту й маркетингових комунікацій у спортивній сфері. Питання ж організації внутрішніх комунікацій саме у фітнес-центрах, які поєднують особливості сервісного бізнесу, спортивної діяльності та постійної взаємодії з клієнтами, залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується малих і середніх фітнес-

організацій, де ефективність роботи значною мірою залежить від швидкості обміну інформацією, узгодженості дій персоналу та рівня командної взаємодії.

Крім того, цифровізація управлінських процесів, поширення онлайн-комунікацій та необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища вимагають від фітнес-клубів удосконалення внутрішніх інформаційних потоків і впровадження сучасних засобів комунікації. Недостатній рівень організації внутрішніх комунікацій може призводити до конфліктів у колективі, зниження мотивації працівників, погіршення якості сервісу та втрати конкурентних переваг.

Отже, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування шляхів оптимізації внутрішніх комунікацій у фітнес-центрах з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення якості обслуговування клієнтів та забезпечення стабільного розвитку організації в сучасних умовах.

**Мета дослідження** – визначити шляхи підвищення ефективності діяльності фітнес – центру шляхом оптимізації системи внутрішніх комунікацій.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати та узагальнити данні науково – методичної літератури щодо ролі внутрішніх комунікацій у діяльності фітнес – центрів.
2. Дослідити особливості організації внутрішньої комунікації у фітнес – центрі.
3. Визначити вплив внутрішніх комунікацій на ефективність роботи персоналу та якість сервісу.
4. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності фітнес – центру шляхом оптимізації системи внутрішніх комунікацій.

**Об'єкт дослідження** – діяльність фітнес-клубу

**Предмет дослідження** – система внутрішніх комунікацій фітнес-клубу та чинники її ефективності.

**Методи дослідження:**

- аналіз і узагальнення даних наукової літератури;
- метод системного аналізу;
- метод порівняння та зіставлення;
- соціологічні методи дослідження (анкетування);
- педагогічні методи дослідження (педагогічне спостереження);
- методи математичної статистики.

**Практична значущість** роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в поточну практику управління фітнес-клубу «Smartass», а також адаптовані для інших фітнес-організацій подібного масштабу.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 57 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ФІТНЕС-КЛУБАХ

#### **1.1. Сутність та роль внутрішніх комунікацій у діяльності фітнес-клубу**

Комунікація як процес обміну інформацією давно стала предметом управлінської науки, але в контексті спортивного бізнесу та фітнес-сфери зокрема дослідники звертаються до неї значно рідше, ніж до маркетингових або тренувальних технологій. Між тим саме якість внутрішніх комунікацій визначає, наскільки злагоджено функціонує команда клубу, чи своєчасно виконуються організаційні рішення і чи відчуває персонал причетність до спільної справи [1].

У найзагальнішому розумінні внутрішні комунікації – це сукупність інформаційних потоків, що циркулюють всередині організації між її підрозділами та співробітниками. Проте таке визначення залишається надто абстрактним для практичного застосування. Британський фахівець у галузі комунікаційного менеджменту Б. Куїрк (B. Quirke) розглядає внутрішні комунікації як стратегічний процес, покликаний забезпечити узгодженість дій усіх членів організації навколо спільних цілей. У цьому трактуванні акцент зміщується з простого передавання повідомлень на створення спільного розуміння – те, що у фітнес-клубі визначає, чи вся команда «говорить однією мовою» з клієнтом.

Вітчизняний дослідник В. Д. Євтушенко, аналізуючи управлінські комунікації в організаціях сфери послуг, підкреслює, що ефективна внутрішня комунікація безпосередньо корелює з рівнем задоволеності клієнтів: якщо тренер не знає про акцію, яку проголосив адміністратор, – а саме такі ситуації типові для невеликих клубів – клієнт отримує суперечливу інформацію, і це підриває довіру [10]. Порівнюючи дані з різних сервісних підприємств,

Євтушенко встановив, що компанії з розвиненими каналами внутрішньої комунікації демонструють на 18–23% нижчий рівень плинності персоналу.

Для фітнес-клубу специфіка внутрішніх комунікацій зумовлена кількома факторами, яких немає в офісному середовищі. По-перше, значна частина персоналу (тренери, інструктори, масажисти) працює в різні зміни й нерідко не перетинається фізично з колегами впродовж тижня. По-друге, фітнес-клуб поєднує в собі кілька функціональних груп з різним рівнем освіти, мотивації та прив'язаності до організації: адміністративний персонал, тренерський склад, технічні працівники. По-третє, значна частина рішень приймається безпосередньо в залі, у взаємодії з клієнтом, а не в кабінеті керівника – і тренер мусить діяти відповідно до загального курсу клубу без постійного контролю зверху.

Американські дослідники D. Tourish та O. Hargie у роботі «KeyIssuesinOrganizationalCommunication» (2004) довели, що в організаціях з розмитими комунікаційними потоками навіть добре мотивований персонал систематично помиляється у виконанні завдань – не через небажання, а через брак розуміння пріоритетів. Це спостереження дуже точно описує типову ситуацію у фітнес-клубах середнього розміру, де керівництво здебільшого «все тримає в голові», не фіксуючи стандарти в доступних для команди документах [37].

Попри те, що внутрішні комунікації часто асоціюють лише з передачею інформації між працівниками, у фітнес-клубі вони значно більше нагадують систему постійної координації «в реальному часі», де навіть незначна затримка або неточність повідомлення може вплинути на досвід клієнта. Достатньо ситуації, коли адміністратор не передав тренеру зміни у розкладі персональних занять або не повідомив про медичні обмеження нового відвідувача, – і проблема виникає буквально за кілька хвилин. Причому клієнт, як правило, не розділяє відповідальність між окремими працівниками. Для нього клуб – це єдина система, яка або працює злагоджено, або ні.

У сфері фітнесу внутрішні комунікації мають ще одну особливість, яку рідко враховують у класичних моделях менеджменту: значна частина професійної взаємодії відбувається в емоційно насиченому середовищі. Тренери працюють із втомою клієнтів, їхньою невпевненістю, іноді – з роздратуванням або завищеними очікуваннями. Саме тому внутрішня атмосфера в команді безпосередньо переходить у якість сервісу. Якщо всередині колективу накопичуються непорозуміння, це майже неможливо приховати під час живого контакту з відвідувачами. Особливо в клубах, де персонал постійно перебуває «на виду» [12].

Порівнюючи фітнес-клуби різного масштабу, можна помітити цікаву закономірність: у невеликих закладах комунікація часто будується неформально – через особисті домовленості, месенджери, усні вказівки, тоді як у великих мережах поступово формуються стандартизовані канали передачі інформації. З одного боку, неформальна модель забезпечує швидкість реагування. З іншого – створює залежність від конкретних людей. Варто одному адміністратору піти у відпустку або змінити місце роботи, і частина внутрішніх процесів починає «просідати», тому що знання існували лише на рівні усної домовленості.

Окремої уваги потребує проблема інформаційного перевантаження персоналу. На перший погляд може здатися, що чим більше повідомлень отримують працівники, тим краще вони орієнтуються в роботі клубу. Насправді ситуація часто протилежна. У багатьох фітнес-центрах тренери щодня отримують десятки повідомлень у корпоративних чатах, серед яких губляться дійсно значні зміни. Через це працівники або перестають уважно читати повідомлення, або починають сприймати комунікацію як додатковий стресовий чинник. І тоді навіть добре організований інформаційний потік перестає виконувати свою функцію [35].

Якщо комунікація відбувається лише «згори вниз», тобто від керівництва до персоналу, працівники поступово втрачають відчуття причетності до розвитку організації. Тренери, які щоденно контактують із

клієнтами, часто першими помічають проблеми – незручності в розкладі, недоліки сервісу, конфліктні ситуації. Проте без механізму регулярного зворотного зв'язку ця інформація або не доходить до керівництва взагалі, або надходить занадто пізно. Як наслідок, адміністрація приймає рішення вже після появи негативних відгуків чи втрати клієнтів.

В сучасних умовах внутрішні комунікації дедалі більше переходять у цифровий формат. Фітнес-клуби використовують CRM-системи, корпоративні чати, мобільні додатки, електронні графіки змін. Це значно спрощує координацію роботи, але водночас породжує нову проблему – зниження якості живого професійного спілкування. Працівники можуть оперативно отримувати повідомлення, проте рідше обговорюють складні ситуації особисто. У результаті частина конфліктів не вирішується, а просто «зависає» всередині колективу, поступово погіршуючи психологічний клімат [26].

Дослідження сервісних організацій показують, що працівники значно краще дотримуються внутрішніх стандартів тоді, коли розуміють не лише саму вимогу, а й причину її впровадження. Для фітнес-клубу це особливо актуально. Наприклад, якщо адміністрація просто вимагає суворо дотримуватись регламенту спілкування з клієнтами, персонал може сприймати це як формальність. Але коли пояснюється зв'язок між комунікаційною поведінкою тренера, повторними продажами абонементів і стабільністю роботи клубу, ставлення працівників зазвичай змінюється. Людина починає бачити не окреме правило, а логіку всієї системи.

Певні труднощі виникають і через специфіку професійної автономії тренерського складу. На відміну від офісних працівників, тренери часто сприймають себе не просто співробітниками клубу, а окремими фахівцями зі своєю клієнтською базою, методикою роботи та професійною репутацією. Через це будь-які зміни в системі внутрішньої комунікації можуть викликати прихований опір. Особливо якщо працівники вважають, що контроль посилюється без реальної користі для них. Саме тому впровадження нових

каналів комунікації потребує не лише технічних рішень, а й пояснення їх практичної доцільності для персоналу.

Аналізуючи діяльність фітнес-клубів після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного часу в Україні, можна помітити, що роль внутрішніх комунікацій помітно зросла. Постійні зміни графіків роботи, повітряні тривоги, перебої з електропостачанням, зміни у відвідуваності – усе це потребує швидкого обміну інформацією між працівниками. У таких умовах слабка комунікаційна система створює не просто організаційні незручності, а ризик дезорганізації роботи клубу в цілому. І навпаки: команди, де інформація передається швидко й без перекручень, адаптуються до нестабільних умов значно легше [18].

Таким чином, внутрішні комунікації у фітнес-клубі доцільно розглядати не як допоміжний управлінський механізм, а як систему, від якої залежить стабільність щоденної роботи організації. Саме через комунікацію формується узгодженість дій персоналу, підтримується сервісна культура та забезпечується здатність клубу реагувати на зміни без хаосу й втрати якості обслуговування. Хоча точні критерії «ідеальної» моделі внутрішніх комунікацій для фітнес-сфери досі залишаються дискусійними, уже зараз можна стверджувати: клуби, які недооцінюють цю складову, зазвичай першими стикаються з проблемами плинності кадрів, внутрішніх конфліктів і зниження лояльності клієнтів.

## **1.2. Види, канали та інструменти внутрішніх комунікацій у фітнес-індустрії**

Систематизація видів внутрішніх комунікацій дозволяє точніше ідентифікувати слабкі місця в конкретній організації. Традиційно виділяють вертикальні комунікації (між рівнями ієрархії – «зверху вниз» і «знизу вгору») та горизонтальні (між колегами одного рівня). У фітнес-клубі це відповідає парам «керівник – тренер» і «тренер – адміністратор».

Вертикальні комунікації «зверху вниз» – найочевидніший вид: директор або менеджер доводить до персоналу розклад, ціни, правила роботи, нові послуги. Проблема полягає в тому, що цей канал нерідко залишається єдиним активним, тоді як зворотний напрям («знизу вгору») блокується або свідомо, або через відсутність відповідних механізмів. Тренери бачать, що клієнти скаржаться на температуру у залі, але немає зрозумілого способу донести це до технічного персоналу або адміністрації. Варто зазначити, що такі «мовчазні» проблеми накопичуються місяцями й у підсумку призводять до відтоку клієнтів, причину якого керівництво не може встановити.

Горизонтальні комунікації між тренерами і адміністраторами – особливо вразлива ланка. В більшості клубів ці дві групи виконують суміжні функції (тренер рекомендує послуги, адміністратор їх продає), але системного обміну інформацією між ними немає. Тренер дізнається про новий абонемент із листівки на стійці, а не від колеги [3].

Щодо каналів комунікації, то фітнес-клуби переважно використовують такі: особисте спілкування на планерках, месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp), дошки оголошень у персоналкімнаті та усні інструкції безпосередньо на зміні. Кожен із цих каналів має свою специфіку. Месенджери зручні й швидкі, проте неформальний чат легко перевантажується нерелевантними повідомленнями, а поважна інформація губиться в потоці. Дошки оголошень ніхто не читає систематично. Усні інструкції передаються неточно або взагалі не передаються тим, хто не був на зміні.

Sébastien Mast та Katya Andresen у дослідженнях ефективності комунікацій в організаціях сфери послуг фіксують, що найуразливішим місцем є так звана «передача зміни» – момент, коли один співробітник залишає робоче місце, а інший займає його. У фітнес-клубі цей момент є критичним: саме тут губиться інформація про клієнтів, про незаплановані ситуації, про стан обладнання. Клуби, що впровадили стандартизовані журнали передачі

зміни (навіть у форматі Google-форми), скорочують кількість повторних звернень клієнтів з однаковими питаннями на 30–40% [29].

Серед інструментів, які набувають поширення у середніх фітнес-клубах, варто виділити: цифрові дошки завдань (Trello, Notion), корпоративні чат-боти в Telegram, внутрішні розсилки електронною поштою (для офісної частини персоналу), щотижневі наради з тренерами у форматі stand-up (10–15 хвилин стоячи), а також системи оцінки персоналу на основі зворотного зв'язку від клієнтів. Кожен із цих інструментів ефективний лише тоді, коли вбудований у регулярну практику, а не використовується ситуативно. Видом внутрішніх комунікацій, який у фітнес-клубах часто недооцінюють, є діагональні комунікації – тобто взаємодія між працівниками різних підрозділів, які формально не перебувають у прямому підпорядкуванні один одному. Наприклад, коли тренер напряду звертається до маркетолога щодо поведінки клієнтів або адміністратор контактує з технічним персоналом без участі менеджера зміни. У невеликих клубах такі контакти виникають природно і нерідко рятують ситуацію, коли потрібно швидко вирішити проблему. Проте за відсутності узгоджених правил це іноді створює плутанину: частина рішень дублюється, а частина – навпаки, «зависає» між кількома людьми, кожен із яких вважає, що відповідальність лежить не на ньому.

У практиці фітнес-центрів можна помітити ще одну особливість: офіційні канали комунікації нерідко програють неформальним. Працівники швидше дізнаються новини один від одного в роздягальні чи під час перерви, ніж через адміністративні повідомлення. З одного боку, це пришвидшує передачу інформації. З іншого – створює викривлення. Інформація починає передаватися фрагментарно, із власними інтерпретаціями та припущеннями. Особливо це помітно в ситуаціях змін – наприклад, коли клуб планує оновлення тарифів або зміну графіків роботи персоналу [13].

У фітнес-сфері велике значення мають так звані «ситуативні комунікації», які виникають без попереднього планування. Йдеться про короткі робочі контакти безпосередньо під час зміни: уточнення щодо клієнта,

повідомлення про несправність тренажера, прохання змінити черговість занять. Саме такі мікрокомунікації формують відчуття командної роботи. І водночас саме вони найчастіше випадають із поля уваги керівництва, тому що не фіксуються документально. Хоча, якщо придивитися уважніше, велика частина щоденних організаційних помилок виникає саме на цьому рівні.

Окрему проблему створює різниця у стилях спілкування між поколіннями працівників. Молодші тренери зазвичай віддають перевагу коротким повідомленням у месенджерах, голосовим нотаткам або швидким реакціям у чатах, тоді як старші співробітники частіше орієнтуються на особисту розмову чи телефонний дзвінок. Через це навіть проста інформація може сприйматися по-різному. Для одного працівника повідомлення без пояснення – це нормальна економія часу, для іншого – прояв неповаги або байдужості. І такі дрібні комунікаційні розбіжності поступово впливають на атмосферу в колективі.

Досить поширеним інструментом у сучасних фітнес-клубах стали корпоративні чати. Але ефективність цього інструмента прямо залежить від структури спілкування. Якщо в одному чаті одночасно обговорюються продажі, зміни в графіку, побутові питання та привітання з днем народження, інформація перестає сприйматися системно. Працівники починають переглядати повідомлення вибірково. Інколи – повністю вимикають сповіщення. На основі порівняння різних моделей організації внутрішніх чатів можна зробити висновок, що окремі тематичні канали працюють значно ефективніше, ніж один «універсальний» чат для всього персоналу.

У фітнес-клубах, які працюють із ранку до пізнього вечора, персонал фактично існує у кількох паралельних робочих циклах. Частина працівників майже не перетинається між собою, тому будь-яка незафіксована інформація швидко втрачається. Це стосується і технічних моментів, і роботи з клієнтами. Наприклад, тренер залишив прохання не навантажувати клієнта після травми, але наступна зміна про це не дізналася. Формально помилки ніби немає. Фактично – є ризик втрати довіри клієнта до клубу [39].

Порівнюючи цифрові та традиційні канали комунікації, складно говорити про абсолютну перевагу одного підходу над іншим. Цифрові інструменти забезпечують швидкість і доступність інформації, але не завжди передають контекст або емоційний зміст повідомлення. Особиста розмова, навпаки, дозволяє швидше узгодити складні ситуації, проте потребує часу й фізичної присутності працівників. Саме тому клуби, які демонструють більш стабільну внутрішню організацію, зазвичай поєднують обидва підходи, а не намагаються повністю замінити один іншим.

Серед інструментів, які поступово з'являються у фітнес-індустрії, варто також виділити внутрішні бази знань – електронні папки або платформи, де зберігаються стандарти роботи, інструкції, сценарії спілкування з клієнтами, правила реагування на конфліктні ситуації. Це особливо корисно для нових працівників, які часто змушені адаптуватися буквально «на ходу». Водночас точних даних щодо ефективності таких систем у фітнес-сфері поки недостатньо, оскільки більшість клубів впроваджують їх фрагментарно, без довготривалого аналізу результатів.

Певну роль у внутрішніх комунікаціях відіграють і неформальні ритуали колективу – спільні зустрічі після роботи, внутрішні спортивні заходи, командні тренування. На перший погляд це може здаватися другорядним. Проте саме під час неформального спілкування працівники швидше формують довіру один до одного, а це вже безпосередньо впливає на якість взаємодії під час робочих ситуацій. Люди значно легше домовляються в стресових умовах, якщо між ними існує хоча б мінімальний особистий контакт поза межами формальних інструкцій [10].

Отже, види, канали та інструменти внутрішніх комунікацій у фітнес-клубі утворюють складну систему, де ефективність залежить не стільки від кількості засобів зв'язку, скільки від їх узгодженого використання. Проблеми виникають не через відсутність месенджера чи електронної таблиці, а через нечітке розуміння: хто, кому, коли і в якому форматі має передавати інформацію. Саме ця невизначеність поступово створює ситуацію, коли

працівники фізично перебувають в одному просторі, але функціонують як окремі ізольовані групи – кожна зі своїми припущеннями, власними правилами та різним баченням того, що насправді відбувається в клубі.

### **1.3. Особливості організації внутрішніх комунікацій у фітнес-клубах**

Фітнес-клуб як організація має ряд структурних особливостей, що безпосередньо впливають на конфігурацію внутрішніх комунікацій. На відміну від виробничого підприємства або офісної компанії, тут не існує єдиного «ядра» присутності: персонал розпорошений між тренажерними залами, рецепцією, зонами групових занять і кабінетами масажу. Більше того, значна частина тренерів – це фрілансери або сумісники, які юридично не є повноцінними працівниками клубу, але де-факто формують його обличчя перед клієнтом.

Ця гібридна структура персоналу породжує специфічні комунікаційні бар'єри. Фрілансер-тренер не читає внутрішні розсилки, бо не має корпоративної пошти. Він не приходить на щотижневі наради, бо фізично працює в трьох клубах одночасно. Натомість він дізнається новини від постійних клієнтів або взагалі не дізнається. І це не його провина – це провина системи, яка не передбачила механізму залучення таких співробітників до інформаційного обігу [2].

Ще одна особливість – сезонність роботи фітнес-клубу. Наприкінці серпня і на початку вересня клуб стрімко набирає нових членів, і в цей же час зростає навантаження на комунікації: нові клієнти потребують ознайомлення, нові тренери – інструктажу, розклад змінюється щотижня. Якщо система внутрішніх комунікацій не масштабується під такі піки, ми спостерігаємо типову картину: адміністратори перевантажені, тренери не знають про зміни в розкладі, клієнти чекають і нервують.

Комунікація у фітнес-клубі не обмежується обміном виробничою інформацією – вона значною мірою є носієм організаційної культури. Те, як

директор спілкується з персоналом на нараді, яким тоном написані внутрішні оголошення, чи є в клубі традиція відзначати досягнення тренерів – усе це формує середовище, в якому людині або хочеться залишатися, або ні. За даними дослідження Gallup (2023), серед причин звільнення персоналу сервісних організацій «погана внутрішня комунікація» посідає третє місце після «незадоволеності рівнем оплати праці» і «відсутності можливостей для зростання» [34].

Особливістю організації внутрішніх комунікацій у фітнес-клубах є постійне поєднання формального та неформального управління. Формально в клубі існують посадові інструкції, правила взаємодії та визначені канали передачі інформації. Проте на практиці значна частина робочих рішень ухвалюється ситуативно – через швидкі домовленості між тренерами, адміністраторами та менеджерами зміни. Це дозволяє оперативно реагувати на проблеми, але водночас створює залежність від особистих стосунків усередині колективу. Якщо команда згуртована, система працює відносно стабільно. Якщо ж між працівниками накопичується напруга, комунікація починає руйнуватися буквально на побутовому рівні – люди перестають передавати інформацію одне одному вчасно, уникають уточнень, а частина робочих питань вирішується із запізненням.

Певний вплив на внутрішні комунікації має і висока плинність кадрів, характерна для фітнес-індустрії. У багатьох клубах частина адміністраторів або тренерів працює лише декілька місяців, після чого змінює місце роботи. Через це організація постійно перебуває у стані адаптації нових працівників. Проблема полягає в тому, що інформація про внутрішні правила часто передається не через структуровану систему навчання, а через колег – фрагментарно, залежно від зміни або особистої ініціативи. Як наслідок, нові працівники нерідко формують уявлення про стандарти клубу методом спроб і помилок. Особливо в години пікового навантаження, коли ніхто фізично не має часу детально пояснювати робочі нюанси [19].

Робота у фітнес-клубі передбачає постійну емоційну взаємодію з клієнтами, а це поступово впливає на стан персоналу. Тренери та адміністратори змушені підтримувати доброзичливість навіть у конфліктних ситуаціях, працювати з перевтомою відвідувачів, реагувати на скарги чи претензії. Якщо всередині колективу відсутня підтримувальна комунікація, емоційне виснаження накопичується значно швидше. І тоді навіть дрібні організаційні труднощі – невчасно переданий графік або різка відповідь у чаті – сприймаються значно гостріше, ніж у стабільному психологічному середовищі.

Порівнюючи фітнес-клуби з іншими сервісними організаціями, можна помітити ще одну специфіку: у більшості випадків комунікація тут відбувається в умовах постійного шуму та дефіциту часу. Гучна музика, велика кількість людей у залі, паралельне проведення групових занять – усе це ускладнює передачу інформації в реальному часі. Через це працівники часто переходять до максимально коротких повідомлень або взагалі покладаються на припущення, що «колеги й так зрозуміють». Але саме такі неповні домовленості згодом створюють плутанину в роботі клубу. Це особливо помітно у вечірні години, коли навантаження на персонал найбільше [23].

Таким чином, організація внутрішніх комунікацій у фітнес-клубі потребує врахування не лише формальної структури управління, а й специфіки щоденної роботи персоналу, ритму клубу та психологічного стану команди. Варто зазначити, що універсальної моделі комунікації для всіх фітнес-центрів, імовірно, не існує, оскільки навіть клуби схожого масштабу можуть суттєво відрізнятися за корпоративною культурою, складом персоналу та стилем управління. Проте на основі аналізу практики можна зробити висновок: найбільш стабільно працюють ті організації, де внутрішні комунікації не залишаються стихійними, а поступово перетворюються на зрозумілу й передбачувану систему взаємодії між людьми.

## **Висновки до розділу 1**

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що внутрішні комунікації у фітнес-клубі не можна розглядати лише як технічний процес передачі інформації між працівниками. У сучасній фітнес-індустрії вони фактично визначають рівень узгодженості роботи персоналу, швидкість реагування на організаційні зміни та якість взаємодії з клієнтами. Саме через систему внутрішніх комунікацій формується спільне розуміння цілей клубу, підтримується корпоративна культура та забезпечується координація дій між адміністрацією, тренерським складом і технічним персоналом.

У ході дослідження було з'ясовано, що внутрішні комунікації виконують інформаційну, координаційну, мотиваційну та культурну функції. Без реалізації кожної з них робота клубу поступово втрачає цілісність: працівники починають діяти фрагментарно, зростає кількість організаційних помилок, а клієнти отримують суперечливий сервісний досвід. Особливо це помітно у фітнес-клубах середнього розміру, де значна частина процесів ще не стандартизована повністю й багато рішень ухвалюється ситуативно.

Проаналізувавши види та канали внутрішніх комунікацій, можна зробити висновок, що найбільші труднощі у фітнес-клубах виникають не через відсутність засобів зв'язку, а через їх хаотичне використання. Більшість клубів одночасно використовують месенджери, усні інструкції, планерки, внутрішні чати та електронні таблиці, проте без чіткого розмежування функцій кожного каналу. У результаті персонал часто стикається з двома протилежними проблемами – інформаційним перевантаженням і браком дійсно потрібної інформації в потрібний момент.

Також встановлено, що організація внутрішніх комунікацій у фітнес-сфері має низку специфічних особливостей, пов'язаних із гнучким графіком роботи, високою плинністю кадрів, сезонністю навантаження та наявністю фрілансерів у структурі персоналу. За таких умов традиційні моделі управлінської комунікації не завжди демонструють ефективність. Працівники часто не мають постійного контакту між собою, а частина інформації передається неофіційно – через особисті домовленості або ситуативне

спілкування під час зміни. Саме тому клуби потребують більш адаптивної та системно організованої моделі внутрішньої взаємодії.

Отже, ефективність діяльності фітнес-клубу значною мірою залежить від того, наскільки послідовно та зрозуміло організовані внутрішні комунікаційні процеси. Варто зазначити, що універсальної моделі для всіх фітнес-центрів не існує, оскільки кожен клуб має власну структуру, стиль управління та кадрову специфіку. Проте очевидним є інше: без системної комунікації навіть професійний тренерський склад і сучасна матеріальна база не гарантують стабільної роботи клубу та високого рівня задоволеності клієнтів.

## **РОЗДІЛ 2**

### **МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ**

#### **2.1. Методи дослідження**

Для оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій у клубі «Smartass» було використано комплекс взаємодоповнюючих методів:

- аналіз і узагальнення даних наукової літератури;
- метод системного аналізу;
- метод порівняння та зіставлення;
- соціологічні методи дослідження (анкетування);
- педагогічні методи дослідження (педагогічне спостереження);
- методи математичної статистики.

##### **2.1.1. Аналіз і узагальнення даних наукової літератури**

На першому етапі дослідження опрацьовано 41 джерело з питань управлінських комунікацій, організаційної психології та менеджменту сфери послуг. Особлива увага приділялась роботам, в яких представлені практичні інструменти діагностики комунікаційних процесів в організаціях малого та середнього бізнесу.

##### **2.1.2. Метод системного аналізу**

Комунікаційну систему клубу розглянуто як цілісну структуру, що складається з кількох підсистем (вертикальні і горизонтальні зв'язки, формальні та неформальні канали, зворотний зв'язок). Цей підхід дозволив не обмежитись поверхневим переліком проблем, а виявити їх причинно-наслідкові зв'язки [4].

##### **2.1.3. Метод порівняння і зіставлення**

Отримані дані порівнювались між функціональними групами персоналу (тренери, vs. адміністратори) для виявлення груп із найвираженішими комунікаційними труднощами. Контент-аналіз документальних матеріалів дозволив оцінити формальну складову комунікаційної системи: наявність і

повноту регламентуючих документів, характер повідомлень у корпоративних чатах, структуру зворотного зв'язку від клієнтів.

#### **2.1.4. Соціологічні методи дослідження**

Анкетування персоналу проводилось за авторською анкетою з 18 запитань, що охоплювали такі блоки: задоволеність якістю інформації (своєчасність, повнота, достовірність), оцінка каналів комунікації (зручність, доступність, використання), досвід комунікаційних збоїв (частота, наслідки) та ставлення до можливих змін. Шкала оцінювання – від 1 до 5.

#### **2.1.5. Педагогічні методи дослідження (педагогічне спостереження)**

Під час проведення дослідження окрему увагу було приділено не лише формальним каналам передачі інформації, а й повсякденним робочим взаємодіям, які виникають спонтанно в процесі зміни. Для цього використовувався метод включеного спостереження: дослідник перебував у клубі в години найбільшого навантаження та фіксував типові ситуації комунікаційної взаємодії між працівниками. Спостереження проводилося без втручання в робочий процес, що дозволило мінімізувати ефект «демонстративної поведінки», коли персонал змінює стиль спілкування через присутність сторонньої особи. Хоча повністю виключити такий вплив, імовірно, неможливо, уже після другої–третьої зміни працівники почали поводитися більш природно, не акцентуючи увагу на самому факті спостереження.

У процесі аналізу внутрішніх комунікацій враховувались не лише кількісні показники, а й характер самих повідомлень. Зокрема, оцінювалась частота уточнень, повторних пояснень, випадків дублювання інформації та ситуацій, коли працівники змушені були самостійно «добирати» відсутні дані через колег або клієнтів. На основі попередніх спостережень можна було припустити, що найбільше комунікаційних збоїв виникатиме між адміністраторами та тренерським складом – і це припущення частково підтвердилось уже на етапі збору матеріалу. Особливо у вечірні години, коли клуб одночасно працював із максимальною кількістю відвідувачів.

Варто зазначити, що частина труднощів виникала не через відсутність інформації як такої, а через різне трактування одних і тих самих повідомлень працівниками різних функціональних груп. Наприклад, адміністратори орієнтувалися переважно на швидкість обслуговування клієнтів і стабільність графіка, тоді як тренери частіше звертали увагу на індивідуальні потреби відвідувачів або зміни в тренувальному процесі. Через це одна й та сама ситуація оцінювалась по-різному. Те, що для адміністратора виглядало як «несуттєва зміна», тренер міг сприймати як проблему, здатну вплинути на якість заняття або безпеку клієнта [31].

Окремо фіксувались випадки використання працівниками особистих мобільних пристроїв у робочих цілях. Переважна частина комунікації відбувалась саме через месенджери, причому межа між особистим і робочим спілкуванням часто була розмитою. Повідомлення надсилались у неробочий час, у вихідні дні або безпосередньо під час тренувань. З одного боку, це забезпечувало швидкість передачі інформації. З іншого – створювало ефект постійної «включеності» працівників у робочий процес навіть поза межами зміни. Деякі респонденти прямо зазначали, що через це виникає втома від корпоративних чатів і бажання дистанціюватися від робочих повідомлень хоча б у вільний час.

#### **2.1.6. Методи математичної статистики**

Для обробки анкетних даних використано загальноприйняті методи математичної статистики. Обробка проводилась у програмі Microsoft Excel.

#### **2.2. Організація дослідження**

Фітнес-клуб «Smartass» розташований у м. Київ і функціонує з 2019 року. За форматом це клуб середнього розміру: загальна площа – близько 650 кв. м, зона тренажерного залу – 350 кв. м, зала групових занять – 120 кв. м. Клуб пропонує такі послуги: індивідуальний тренінг, групові заняття (йога, пілатес, функціональний тренінг, зумба), персональні консультації з харчування, масаж і відновлювальні процедури.

Штат клубу налічує 35–40 осіб, з яких 6–7 – адміністративний персонал (директор, менеджери з продажу, адміністратори, бухгалтер), 22–25 – тренерський склад (частина з них – сумісники), 5–8 – технічний та допоміжний персонал. Активна клієнтська база – понад 1 000 чоловік, що відвідують клуб на регулярній основі. Середньомісячний обіг послуг – близько 4 000 000 гривень (дані за 2025 рік), що відповідає позиції клубу в ТОП-10 фітнес-закладів України.

Клуб позиціює себе як простір для людей, які цінують результат і практичність, що відображає і його назва. Ключова конкурентна перевага, яку декларує керівництво, – індивідуальний підхід і висока кваліфікація тренерів. Водночас, за власним визнанням директора клубу, «людський фактор» (непорозуміння між співробітниками, забуті домовленості, дублювання повідомлень) регулярно нівелює цю перевагу в очах клієнтів.

Дослідження проводилось протягом лютого–квітня 2026 року на базі фітнес-клубу «Smartass». На підготовчому етапі (лютий 2026 р.) було здійснено огляд наукової літератури, розроблено інструментарій дослідження (анкети, бланки спостереження), узгоджено умови проведення зі керівництвом клубу. Основний етап (березень 2026 р.) включав анкетування персоналу, спостереження за комунікаційними процесами під час робочих змін та контент-аналіз наявних документів (посадових інструкцій, внутрішніх чатів, протоколів нарад). Заключний етап (квітень 2026 р.) – обробка та інтерпретація отриманих даних, підготовка рекомендацій.

В анкетуванні персоналу взяли участь 32 із 38 штатних співробітників клубу (шестеро відмовились або були відсутні у визначений період). Серед респондентів – 7 адміністраторів та менеджерів, 21 тренер (штатних і сумісників), 4 технічних працівники. Анонімність відповідей була гарантована з метою отримання максимально достовірних результатів. Спостереження за комунікаційними процесами здійснювалось протягом 8 робочих змін у вечірній години (час пікового навантаження). Фіксувались: кількість усних звернень між співробітниками різних функціональних груп, частота звернень до

мобільних пристроїв із робочою метою, наявність або відсутність письмової фіксації домовленостей. Паралельно з анкетуванням персоналу було проведено онлайн-анкетування клієнтів фітнес-клубу. Вибірка склала 682 потенційних та діючих клієнтів «Smartass». Метою клієнтського анкетування було визначення пріоритетних каналів комунікації з боку аудиторії, виявлення основних комунікаційних бар'єрів та уподобань щодо форматів взаємодії з клубом. Анкетування проводилося в онлайн-форматі через GoogleForms у березні 2026 року.

Для контент-аналізу були використані матеріали корпоративного Telegram-чату за березень 2026 року (з дозволу керівництва), три наявні посадові інструкції (для адміністратора, старшого тренера та менеджера з продажу), а також анкети зворотного зв'язку від клієнтів за останні 6 місяців.

Таким чином, для підвищення достовірності результатів дослідження отримані дані аналізувались комплексно – шляхом зіставлення анкетних відповідей, результатів спостереження та матеріалів контент-аналізу. Такий підхід дозволив уникнути ситуації, коли висновки формуються лише на основі суб'єктивних оцінок персоналу. Наприклад, окремі працівники оцінювали внутрішню комунікацію як «цілком задовільну», проте аналіз робочих чатів і спостереження за змінами демонстрували регулярне дублювання повідомлень, втрату інформації та відсутність єдиної системи передачі домовленостей. Саме поєднання кількох методів дало змогу побачити не лише формальну картину організації комунікацій у клубі, а й реальну практику щоденної взаємодії між співробітниками.

### РОЗДІЛ 3

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ФІТНЕС-КЛУБУ «SMARTASS»

### 3.1. Аналіз стану внутрішніх комунікацій у фітнес-клубі «Smartass»

Анкетування персоналу та спостереження за комунікаційними процесами дозволили отримати розгорнуту картину функціонування інформаційних потоків у клубі. Результати свідчать про те, що в цілому персонал усвідомлює наявність комунікаційних проблем, але переважно пов'язує їх з конкретними колегами або ситуаціями, а не з системними недоліками.

Загальна оцінка задоволеності якістю внутрішніх комунікацій за 5-бальною шкалою становила 2,9 бала (стандартне відхилення – 0,8), що відповідає рівню «нижче середнього». Показово, що тренери оцінили ситуацію нижче (середнє 2,6), ніж адміністративний персонал (3,4), що відображає принципово різний доступ до інформаційних потоків у цих двох групах.

Таблиця 3.1

#### Результати анкетування персоналу фітнес-клубу «Smartass» щодо якості внутрішніх комунікацій (n=32)

Показник	Адміністратори (n=7)	Тренери (n=21)	Техн. персонал (n=4)	Загалом (n=32)
Своєчасність отримання інформації	3,8 ± 0,5	2,4 ± 0,7	2,5 ± 0,5	2,9 ± 0,7
Повнота інформації	3,5 ± 0,6	2,3 ± 0,8	2,0 ± 0,0	2,6 ± 0,8
Достовірність інформації	4,0 ± 0,4	3,2 ± 0,6	3,0 ± 0,0	3,4 ± 0,6
Зручність каналів комунікації	3,3 ± 0,5	2,4 ± 0,7	2,5 ± 0,5	2,7 ± 0,7
Наявність зворотного зв'язку	2,8 ± 0,5	2,1 ± 0,6	2,0 ± 0,0	2,3 ± 0,6
Загальна оцінка ВК	3,4 ± 0,5	2,6 ± 0,6	2,4 ± 0,3	2,9 ± 0,8

Джерело: оцінювання за шкалою від 1 (незадовільно) до 5 (відмінно); наведено середнє значення  $\pm$  стандартне відхилення.

Наявність зворотного зв'язку виявилась найбільш проблемним показником – загальна оцінка 2,3 бала, причому серед тренерів – лише 2,1. Це означає, що більшість тренерського персоналу фактично не має підтвердження того, що їх ідеї, пропозиції або зауваження доходять до керівництва і якось враховуються. Варто зазначити, що точних даних про кількість відхилених пропозицій тренерів немає, оскільки жодного реєстру таких ініціатив у клубі не ведеться – і це само по собі є показовим.

Аналіз використання каналів комунікації показав таку картину: найпоширенішим каналом є Telegram-чат (використовує 93% персоналу), на другому місці – усне спілкування під час зміни (80%), на третьому – дошка оголошень (47%). Корпоративна електронна пошта практично не використовується (13%). Щотижневі наради проводяться нерегулярно і охоплюють переважно адміністраторів; тренери беруть участь у них рідко – переважно через конфлікт з розкладом занять.

Таблиця 3.2

**Частота використання каналів внутрішньої комунікації  
персоналом фітнес-клубу «Smartass», %**

Канал комунікації	Адміністратори	Тренери	Технічний персонал	Загалом
Telegram-чат (загальний)	100%	89%	100%	93%
Усне спілкування на зміні	100%	78%	50%	80%
Дошка оголошень	75%	44%	50%	47%
Електронна пошта	50%	0%	0%	13%
Щотижневі наради	100%	22%	0%	40%
Особисте звернення до керівника	75%	44%	50%	53%

Джерело: дані отримані в ході анкетування та спостереження (березень 2026 р.).

Спостереження за роботою клубу у вечірні години показало, що значна частина комунікації відбувається ситуативно і не фіксується жодним чином. Домовленості щодо перенесення тренувань, зміни часу персональних занять

або особливостей роботи з конкретними клієнтами передавались усно – «на ходу», між тренажерами або біля рецепції. У частині випадків інформація доходила до адресата із запізненням, а інколи – не доходила взагалі. Особливо це стосувалося тренерів-сумісників, які не перебували в клубі постійно та фізично пропускали значну частину внутрішніх обговорень.

Певну проблему створював і сам формат корпоративного Telegram-чату. Формально він виконував функцію основного інформаційного каналу, проте фактично поєднував одразу кілька різних типів комунікації: організаційні повідомлення, термінові зміни, неформальне спілкування, привітання та побутові питання. Через це працівники нерідко пропускали дійсно головну інформацію в загальному потоці повідомлень. Під час спостереження були зафіксовані випадки, коли тренери дізнавалися про зміну часу групового заняття від клієнтів, а не від адміністрації. На перший погляд ситуація виглядає дрібною. Але саме такі епізоди поступово формують у персоналу відчуття дезорганізації робочого процесу.

Аналіз змісту повідомлень у корпоративному чаті показав ще одну тенденцію: переважна частина комунікації мала односторонній характер. Повідомлення надходили переважно від адміністрації до персоналу, тоді як ініціативні звернення «знизу вгору» траплялися значно рідше. Навіть коли працівники висловлювали пропозиції або зауваження, подальшої реакції керівництва часто не було – принаймні публічно. Це поступово знижувало мотивацію співробітників до участі в обговоренні робочих питань. Частина тренерів під час анкетування прямо зазначала, що «простіше вирішити проблему самостійно», ніж намагатися винести її на загальне обговорення.

Порівнюючи комунікацію між різними функціональними групами, складно не помітити певну ізолюваність тренерського складу від адміністративної частини клубу. Адміністратори були краще поінформовані про зміни в акціях, правилах продажу та організаційних рішеннях, тоді як тренери нерідко отримували цю інформацію із затримкою. Через це виникали суперечливі ситуації у взаємодії з клієнтами: адміністратор повідомляв одну

інформацію щодо умов абонементу, а тренер – іншу. І хоча подібні розбіжності не завжди призводили до відкритих конфліктів, вони помітно впливали на загальне сприйняття професійності клубу з боку відвідувачів.

Отже, внутрішня комунікаційна система фітнес-клубу «Smartass» функціонує переважно в режимі оперативного реагування, а не попередньо організованого управління інформаційними потоками. Працівники загалом підтримують робочий контакт між собою, проте значна частина комунікації залежить від особистої ініціативи, пам'яті та неформальних домовленостей. Без цього, ймовірно, щоденна робота клубу взагалі була б неможливою. Водночас саме така модель створює підґрунтя для регулярних комунікаційних збоїв, дублювання інформації та поступового накопичення організаційної напруги всередині колективу.

Для отримання клієнтської перспективи на комунікацію з фітнес-клубом паралельно було проведено онлайн-анкетування серед 682 клієнтів «Smartass». Демографічний аналіз вибірки показав, що 90,3% респондентів – жінки, 9,7% – чоловіки. Основна вікова група – 25–34 роки (54,3% вибірки), друга за чисельністю – до 24 років (24,9%), на третьому місці – 35–44 роки (16,1%), і лише незначна частка – 45+ років. Такий профіль аудиторії підтверджує, що цільова аудиторія клубу – переважно молоді активні люди, яким притаманне активне використання цифрових каналів комунікації.

Результати анкетування щодо зручних каналів отримання новин від клубу виявили чітку ієрархію пріоритетів: мобільний застосунок клубу – 66,4% (452 особи), Instagram – 48,2% (328 осіб), Telegram – 26,3% (179 осіб), e-mail – 25,4% (173 особи). Менше 1% клієнтів обрали негативні відповіді або зазначили, що не хочуть отримувати жодних сповіщень. Ці дані свідчать про те, що клієнти очікують від клубу насамперед наявності зручного мобільного застосунку як єдиного інформаційного центру – саме туди вони готові звертатись за актуальною інформацією.

Щодо формату персональної комунікації з менеджерами клубу (питання: «Чи комфортно було б тобі комунікувати з нашими менеджерами та

отримувати нові пропозиції по телефону та у месенджерах?»), 83,4% клієнтів відповіли, що їм зручно спілкуватись у месенджері. Телефонні дзвінки обрали лише 4–5% респондентів, тоді як 10–11% висловили небажання будь-якого прямого контакту, надаючи перевагу застосунку чи електронній пошті. Ці результати мають пряме значення для оптимізації внутрішньої комунікаційної системи: персонал клубу повинен бути готовий до роботи в месенджерах, а відповідна система зовнішніх і внутрішніх комунікацій має це відображати.

Аналіз відповідей клієнтів щодо основних комунікаційних проблем виявив такий розподіл: 45% вказали на інформаційну плутанину (інформація розміщується в різних каналах без єдиного джерела), 30% – на відсутність персоналізації (повідомлення однакові для всіх, бракує індивідуального підходу), 15% – на нечіткість інформації (зміни відбуваються без попередження, правила не завжди чітко прописані), 10% – на повільні або формальні відповіді. Ці дані безпосередньо корелюють із виявленими проблемами у внутрішній комунікаційній системі клубу, підтверджуючи, що недоліки внутрішніх процесів мають пряме зовнішнє відображення у клієнтському досвіді.

### **3.2. Виявлення проблем у системі внутрішніх комунікацій та їх вплив на діяльність клубу**

Контент-аналіз корпоративного Telegram-чату за березень 2026 року дозволив виявити структуру інформаційних потоків у неформальному вимірі. За досліджуваний місяць у загальному чаті було надіслано 387 повідомлень, з яких: організаційна інформація (зміни розкладу, нагадування) – 31%, нерелевантні повідомлення та реакції – 28%, питання і уточнення від персоналу – 22%, відповіді керівництва – 12%, інформація про клієнтів – 7%.

Майже третина повідомлень (28%) не стосувалась робочих питань. Це не означає, що неформальне спілкування шкідливе – воно підтримує командний дух. Але коли воно відбувається в тому самому каналі, що й службові оголошення, інформація просто губиться. Не менш цікаво, що 22%

повідомлень – це уточнювальні запитання: персонал перепитує те, що вже було оголошено раніше. Це прямий індикатор того, що первинне повідомлення або не було побаченим, або не було достатньо зрозумілим.

Таблиця 3.3

**Структура повідомлень у корпоративному Telegram-чаті фітнес-клубу «Smartass» (березень 2026 р., n=387)**

Тип повідомлення	Кількість	Частка, %
Організаційна інформація (розклад, нагадування)	120	31,0
Нерелевантні повідомлення та реакції	108	27,9
Уточнювальні питання від персоналу	85	22,0
Відповіді керівництва на питання	47	12,1
Інформація про клієнтів	27	7,0
Усього	387	100,0

Джерело: аналіз проведено з дозволу керівництва клубу.

Окремо проаналізовано скарги та відгуки клієнтів за жовтень 2025 – березень 2026 року (загалом 64 відгуки, з яких 28 – негативні або нейтральні). З 28 негативних відгуків 11 (39%) безпосередньо пов'язані з комунікаційними збоями: клієнт отримав суперечливу інформацію від тренера й адміністратора, клієнт не знав про зміну часу заняття, клієнт не отримав відповіді на запит через 3 дні. Це свідчить про те, що внутрішні комунікаційні проблеми мають пряме зовнішнє вираження і впливають на репутацію клубу.

Підсумовуючи виявлені проблеми, можна згрупувати їх у такі блоки: відсутність окремих каналів для різних типів інформації (все у «одному котлі»); нерегулярність і низьке охоплення формальних комунікаційних заходів (нарад); відсутність механізму зворотного зв'язку від персоналу до керівництва; недостатня інтегрованість тренерів-сумісників у інформаційний простір клубу; відсутність стандарту передачі зміни. Ці проблеми взаємопов'язані і посилюють одна одну.

Таблиця 3.4

**Аналіз негативних відгуків клієнтів фітнес-клубу «Smartass»  
(жовтень 2025 – березень 2026 р.)**

Причина негативного відгуку	К-сть	% від негативних
Суперечлива інформація від тренера і адміністратора	5	17,9
Клієнт не був повідомлений про зміну розкладу	4	14,3
Затримка у відповіді на запит клієнта	2	7,1
Якість тренування / сервісу (не пов'язане з ВК)	10	35,7
Технічні / побутові питання	5	17,9
Інше	2	7,1
Усього	28	100,0

Під час спостереження за роботою клубу було помітно, що значна частина проблем виникає не через конфлікти між працівниками, а через відсутність чітко визначених процедур передачі інформації. Працівники загалом демонстрували готовність допомагати одне одному та підтримувати робочий процес, проте діяли переважно інтуїтивно, спираючись на власний досвід або ситуативні домовленості. У результаті одна й та сама інформація могла передаватися кількома різними способами – через чат, усно або через клієнта. І саме останній варіант, що виглядає найбільш парадоксально, траплявся доволі часто. Клієнт фактично ставав «посередником» між адміністратором і тренером, хоча система внутрішньої комунікації не повинна працювати таким чином навіть частково.

Окремої уваги потребує проблема надмірної залежності комунікаційної системи від керівника клубу. Значна кількість рішень, навіть дрібних організаційних, вимагала особистого погодження або підтвердження директора. Через це працівники нерідко уникали самостійних дій у нестандартних ситуаціях і чекали відповіді «згори». У години пікового навантаження це створювало затримки в обслуговуванні клієнтів та накопичення дрібних невирішених питань. На основі спостереження можна припустити, що така модель управління сформувалась поступово – як спосіб контролювати якість роботи клубу. Проте в умовах постійного потоку

оперативних завдань вона починає працювати навпаки: інформація сповільнюється, а персонал стає менш ініціативним.

Порівнюючи відповіді різних категорій працівників, складно не помітити різницю у сприйнятті самих комунікаційних проблем. Адміністративний персонал частіше оцінював труднощі як «робочі дрібниці», що не мають серйозного впливу на діяльність клубу, тоді як тренери сприймали їх значно гостріше. Особливо у випадках, коли через нестачу або неточність інформації виникали незручності перед клієнтами. Для тренера така ситуація означає не лише організаційний збій, а й ризик втрати професійної довіри. І це цілком логічно, адже саме тренер найчастіше залишається «обличчям проблеми» безпосередньо перед відвідувачем клубу.

Частина виявлених труднощів має накопичувальний характер і не проявляється одразу у вигляді відкритого конфлікту або різкого погіршення показників роботи. Натомість формується поступове емоційне виснаження персоналу, яке проявляється у зниженні залученості до внутрішніх процесів. Працівники починають рідше читати повідомлення, менше реагують на організаційні ініціативи, уникають участі в обговореннях. Іншими словами – комунікаційна система ніби продовжує функціонувати, але її ефективність поступово знижується. І це, ймовірно, одна з найбільш небезпечних форм організаційної проблеми, тому що вона довго залишається непомітною для керівництва.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що внутрішні комунікаційні труднощі у фітнес-клубі «Smartass» мають не поодинокий, а системний характер. Більшість виявлених проблем взаємопов'язані між собою: відсутність структурованих каналів комунікації посилює інформаційне перевантаження, нестача зворотного зв'язку знижує залученість персоналу, а нерегламентована передача інформації створює суперечності у взаємодії з клієнтами. Усе це поступово впливає не лише на внутрішню атмосферу в колективі, а й на загальне сприйняття клубу відвідувачами. Причому значно сильніше, ніж може здаватися на перший погляд.

### **3.3. Розробка заходів щодо оптимізації внутрішніх комунікацій**

На підставі проведеного аналізу розроблено комплекс з п'яти взаємопов'язаних заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем. Кожен захід орієнтований на конкретний функціональний блок і передбачає реалістичні терміни впровадження без залучення значних додаткових ресурсів.

Захід 1. Структурування Telegram-простору – замість єдиного загального чату пропонується перейти до системи з трьох чатів: «Розклад і організація» (лише офіційна інформація, право публікації – лише у адміністраторів і керівника), «Тренерська» (фаховий обмін між тренерами, без участі адміністрації) та «Загальний» (неформальне спілкування). Це дозволить зберегти переваги месенджерів і водночас знизити інформаційний шум у робочому каналі.

Захід 2. Стандарт передачі зміни – розробити Google-форму (або бланк у Notion) з обов'язковими полями: поточні завдання на зміні, ситуації з клієнтами, що потребують уваги, стан обладнання, невирішені питання. Заповнення форми – умова завершення зміни. Керівник отримує автоматичний звіт за підсумками дня. Цей інструмент мінімальний за витратами часу (3–5 хвилин), але дає принципово іншу якість збереження інформації.

Захід 3. Щотижневий стенд-ап у форматі 15 хвилин для всієї команди. Нарада проводиться у вівторок о 9:00 (до відкриття або після закриття, залежно від графіку) у форматі стоячи (це принципово знижує час). Обов'язкова участь усіх штатних тренерів і адміністраторів, для сумісників – онлайн-формат через Telegram-трансляцію або аудіозапис нарадних матеріалів. Порядок денний фіксується у Notion і надсилається ввечері в понеділок. Три питання стенд-апу: що варто цього тижня, хто потребує допомоги, що потрібно знати про клієнтів.

Захід 4. Система «скриньки пропозицій» у цифровому форматі. Анонімна Google-форма, доступна за QR-кодом у роздягальні персоналу. Раз на місяць керівник публічно відповідає на 3–5 найактуальніших пропозицій на стенд-апі. Навіть якщо пропозиція відхиляється – персонал бачить, що її прочитали й обміркували. Це принципово змінює відчуття «зворотного зв'язку».

Захід 5. Онбординг-пакет для нових і сумісних тренерів – розробити документ (PDF або Notion-сторінка) обсягом 3–4 сторінки, що містить: основні правила роботи в клубі, опис каналів комунікації і правила їх використання, контакти відповідальних осіб, короткий «словник» внутрішніх традицій і термінів клубу. Оновлювати документ раз на квартал. Це унеможливорює ситуацію, коли новий тренер «не знав» про базові правила.

Таблиця 3.5

**План заходів з оптимізації внутрішніх комунікацій фітнес-клубу  
«Smartass»**

Захід	Відповідальний	Термін впровадження	Ресурси
Структурування Telegram-простору (3 чати)	Менеджер / Директор	1 тиждень	Безкоштовно
Стандарт передачі зміни (Google-форма)	Менеджер	2 тижні	Безкоштовно
Щотижневий стенд-ап (15 хв)	Директор / Ст. тренер	Постійно	0,25 год/тиж.
Цифрова «скринька пропозицій»	Менеджер	1 тиждень	Безкоштовно
Онбординг-пакет для тренерів	Ст. тренер / Менеджер	3 тижні	4–6 год одноразово

Запропоновані заходи мають не лише організаційний, а й поведінковий ефект. Іншими словами, змінюється не тільки спосіб передачі інформації, а й сама культура взаємодії всередині клубу. Коли працівник чітко розуміє, де шукати потрібну інформацію, кому ставити питання і яким способом фіксувати домовленості, рівень внутрішньої напруги поступово знижується. Це особливо помітно у фітнес-середовищі, де значна частина рішень приймається швидко, буквально між заняттями, а часу на додаткові уточнення

просто немає. Саме тому навіть просте впорядкування комунікаційних каналів може дати відчутний результат без серйозних фінансових витрат.

Практично всі інструменти – Telegram, GoogleForms, Notion – вже використовуються частиною персоналу в повсякденній роботі або особистому житті. Це знижує ризик опору змінам, який часто виникає під час цифровізації внутрішніх процесів. У багатьох сервісних організаціях проблема полягає не у відсутності технологій, а у спробі впровадити занадто складну систему одразу. У випадку фітнес-клубу «Smartass» доцільніше працює інший підхід: невеликі, але регулярні зміни. Без різкого «перелаштування» всієї структури.

Порівнюючи запропоновані заходи між собою, можна помітити, що вони взаємодоповнюють один одного і не працюватимуть повноцінно окремо. Наприклад, сам по собі стандарт передачі зміни не вирішить проблему інформаційного шуму, якщо працівники й надалі отримуватимуть десятки хаотичних повідомлень у загальному чаті. Так само цифрова «скринька пропозицій» не матиме сенсу без регулярного публічного обговорення результатів, оскільки персонал швидко втратить довіру до такого механізму. На основі цього можна зробити висновок, що ефективність запропонованої системи залежить не від окремого інструмента, а від узгодженості всіх елементів між собою.

Частина працівників може сприймати нові правила комунікації як додатковий контроль або зайву формалізацію роботи. Особливо це стосується тренерів, які звикли до високого рівня автономності у взаємодії з клієнтами. Тому впровадження змін потребує поступовості та пояснення логіки кожного рішення. Працівники повинні розуміти, що мова йде не про ускладнення роботи, а навпаки – про зменшення кількості непорозумінь, повторних уточнень і ситуацій, коли відповідальність «розмивається» між кількома людьми. Інакше навіть добре продуманий механізм залишиться формальністю, яку персонал виконуватиме лише частково.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить покращити своєчасність передачі інформації, зменшити кількість

комунікаційних помилок і підвищити залученість персоналу до внутрішніх процесів клубу. Крім того, має знизитись частота ситуацій, коли клієнти отримують суперечливу або неповну інформацію щодо послуг, розкладу чи організаційних змін. Це припущення, безумовно, потребує подальшого практичного підтвердження після реального впровадження системи. Проте вже на етапі аналізу видно: більшість проблем у клубі виникла не через нестачу професійності персоналу, а через відсутність зрозумілої структури внутрішньої комунікації. І саме на це спрямовані запропоновані зміни.

### **3.4. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

Для оцінки очікуваного ефекту від впровадження розроблених заходів використано метод порівняльного прогнозування на основі аналогічних кейсів у сервісних організаціях, а також оцінки самих співробітників клубу щодо потенційного впливу кожного заходу на їхню щоденну роботу. Опитування щодо очікуваного ефекту проводилось одночасно з основним анкетуванням (n=32). Персонал клубу оцінив вплив кожного з п'яти запропонованих заходів за шкалою від 1 до 5. Найвищі оцінки отримали структурування Telegram-простору (4,3) та щотижневий стенд-ап (4,1). Це закономірно: обидва ці заходи безпосередньо адресують найбільш відчутні проблеми – інформаційний шум у чаті та відірваність тренерів від загального інформаційного потоку.

Для прогнозування кількісних результатів від впровадження заходів проведено порівняльний аналіз із даними аналогічних фітнес-організацій, що впроваджували схожі зміни. За даними дослідження Р. Дж. Левіна (R. J. Levin) та співавторів, структурування внутрішніх комунікаційних каналів у сервісних організаціях малого бізнесу дозволяє скоротити час на уточнення робочих питань на 35–45%, а кількість комунікаційно обумовлених скарг клієнтів – на 20–30% протягом першого кварталу після впровадження [22].

Таблиця 3.6

#### **Оцінка очікуваного ефекту від запропонованих заходів за результатами опитування персоналу клубу (n=32)**

Захід	Адміністратори	Тренери	Загалом
Структурування Telegram-простору	4,5 ± 0,6	4,2 ± 0,7	4,3 ± 0,6
Стандарт передачі зміни	4,8 ± 0,5	3,6 ± 0,7	3,9 ± 0,8
Щотижневий стенд-ап	4,3 ± 0,5	4,0 ± 0,6	4,1 ± 0,6
Цифрова скринька пропозицій	3,8 ± 0,5	4,3 ± 0,5	4,1 ± 0,5
Онбординг-паке́т для тренерів	3,5 ± 0,6	4,0 ± 0,7	3,8 ± 0,7

Джерело: оцінювання за шкалою від 1 до 5 (де 5 – максимально позитивний вплив на роботу); наведено середнє ± стандартне відхилення.

На підставі цих даних та власних розрахунків прогнозується такий очікуваний ефект від впровадження заходів у клубі «Smartass» протягом 3 місяців після повного впровадження комплексу.

Таблиця 3.7

**Прогнозовані показники ефективності після впровадження заходів з оптимізації внутрішніх комунікацій фітнес-клубу «Smartass»**

Показник	Поточне значення	Прогнозоване значення	Зміна
Загальна оцінка ВК персоналом (з 5)	2,9	3,8–4,0	+0,9–1,1
Частка уточнювальних питань у чаті, %	22%	10–12%	–10–12 п.п.
Оцінка зворотного зв'язку (з 5)	2,3	3,5–3,8	+1,2–1,5
Частка ком. скарг у загальних відгуках, %	39%	15–20%	–19–24 п.п.
Охоплення тренерів нарадами, %	22%	75–85%	+53–63 п.п.

Джерело: прогнозовані значення базуються на порівняльних даних аналогічних організацій та оцінках персоналу.

Наведені прогнози мають орієнтовний характер і потребують верифікації після реального впровадження заходів. Зокрема, ефект від щотижневих стенд-апів значною мірою залежатиме від дисципліни проведення та готовності керівництва дотримуватись встановленого формату навіть у напружені тижні. Саме ця умова – регулярність і системність – є більш значною, ніж вибір конкретного інструменту.

Розроблені заходи відрізняються трьома характеристиками, що визначають їх практичну цінність: низька вартість впровадження (більшість заходів не вимагає фінансових витрат, лише часових), швидкий старт (більшість можна реалізувати протягом двох тижнів) і висока сприйнятливість персоналу (підтверджена результатами опитування). Це означає, що відсутність змін у системі внутрішніх комунікацій клубу «Smartass» не може бути виправдана нестачею ресурсів – питання лише в управлінській волі.

Таблиця 3.8

**Рекомендована система КРІ для моніторингу ефективності  
внутрішніх комунікацій фітнес-клубу «Smartass»**

КРІ	Метод вимірювання	Відповідальний	Частота
Загальна оцінка ВК персоналом	Анонімне анкетування	Менеджер	1 раз/квартал
Частка комун. скарг клієнтів	Аналіз відгуків	Адміністратор	Щомісяця
Охоплення тренерів нарадами	Журнал відвідуваності	Ст. тренер	Щотижня
К-сть уточнювальних питань у чаті	Контент-аналіз чату	Менеджер	Щомісяця
К-сть поданих пропозицій через форму	Дані Google-форми	Директор	Щомісяця

Ефективність внутрішніх комунікацій у фітнес-клубі має не лише організаційний, а й економічний вимір. Коли працівники швидше отримують інформацію та менше часу витрачають на повторні уточнення, зменшуються непрямі втрати робочого часу. У межах одного дня це може виглядати несуттєво – кілька хвилин на пошук повідомлення, повторне пояснення клієнту або уточнення графіку. Проте в масштабах місяця накопичується значний обсяг «невидимих» витрат, які не фіксуються у фінансових звітах, але впливають на продуктивність команди. Особливо в клубах середнього розміру, де один працівник часто поєднує кілька функцій одночасно.

Порівнюючи прогнозовані зміни показників, можна помітити, що найбільший приріст очікується не у формальних КРІ, а у показниках

залученості персоналу та стабільності внутрішніх процесів. І це цілком логічно. Комунікація в сервісному бізнесі працює не як окремий технічний елемент, а як середовище, в якому персонал щодня взаємодіє між собою і з клієнтами. Якщо це середовище хаотичне – навіть професійна команда починає працювати менш узгоджено. Якщо ж інформаційні потоки стають зрозумілими і передбачуваними, працівники витрачають менше енергії на «внутрішню навігацію» всередині організації. І більше – на роботу з клієнтом.

Окремий ефект, який складно точно виміряти кількісно, стосується психологічного клімату в колективі. Під час опитування частина співробітників прямо пов'язувала комунікаційні труднощі з емоційним виснаженням та відчуттям постійної напруги на зміні. Особливо у ситуаціях, коли працівник змушений виправдовуватись перед клієнтом за рішення або зміни, про які сам дізнався із запізненням. Це створює відчуття нестабільності й поступово формує дистанцію між персоналом та адміністрацією. Варто зазначити, що точних методик для оцінки такого впливу в межах даного дослідження не застосовувалось, проте повторюваність подібних відповідей у анкетах дозволяє розглядати цю тенденцію як достатньо стійку.

Очікуваним наслідком впровадження запропонованих заходів є зниження залежності робочих процесів від окремих працівників. На момент проведення дослідження частина інформації фактично зберігалась «у головах» конкретних адміністраторів або тренерів. Якщо така людина була відсутня на зміні – виникали затримки, повторні уточнення або помилки у взаємодії з клієнтами. Запровадження стандартів передачі інформації та базових регламентів дозволяє поступово перевести комунікацію з неформального рівня у більш стабільну систему. Без надмірної бюрократії, що теж принципово для фітнес-сфери, де занадто жорсткі процедури часто викликають спротив персоналу.

Таким чином, запропонований комплекс заходів можна розглядати як практично доцільний і організаційно реалістичний для умов фітнес-клубу «Smartass». Його перевага полягає не у використанні складних технологій або

дорогих рішень, а у спробі впорядкувати вже існуючі комунікаційні процеси та зробити їх зрозумілими для всіх учасників роботи клубу. Це припущення, безумовно, потребує подальшої перевірки після повноцінного впровадження системи та повторного вимірювання показників через кілька місяців. Проте вже зараз можна стверджувати: більшість виявлених проблем мають організаційне, а не ресурсне походження. А отже – можуть бути скориговані управлінськими рішеннями без суттєвих фінансових витрат.

### **Висновки до розділу 3**

У ході дослідження внутрішніх комунікацій фітнес-клубу «Smartass» було встановлено, що наявні комунікаційні процеси функціонують переважно ситуативно та значною мірою залежать від особистих домовленостей між працівниками. Попри загалом робочу атмосферу в колективі, система передачі інформації виявилась недостатньо структурованою: частина повідомлень втрачалась у загальному інформаційному потоці, а окремі організаційні рішення доходили до персоналу із запізненням або в неповному обсязі. Найбільше це проявилось у роботі тренерського складу, особливо серед сумісників, які були менш інтегрованими у внутрішній інформаційний простір клубу.

Результати анкетування показали, що загальна оцінка внутрішніх комунікацій персоналом становить 2,9 бала з 5 можливих, причому найнижче працівники оцінили наявність зворотного зв'язку з боку керівництва. Порівнюючи оцінки різних функціональних груп, було виявлено, що тренери відчувають значно більший дефіцит інформації, ніж адміністративний персонал. Це свідчить про нерівномірний розподіл інформаційних потоків усередині організації та відсутність стабільного механізму комунікації між окремими підрозділами клубу.

Контент-аналіз корпоративного Telegram-чату та аналіз клієнтських відгуків підтвердили, що внутрішні комунікаційні труднощі мають прямий вплив на якість сервісу. Значна кількість уточнювальних повідомлень у чаті,

дублювання інформації та випадки суперечливих відповідей клієнтам вказують на недостатню впорядкованість каналів комунікації. Крім того, було встановлено, що частина негативних відгуків клієнтів безпосередньо пов'язана саме з комунікаційними збоями, а не з якістю тренувального процесу чи матеріальною базою клубу. І це, ймовірно, один із найбільш показових результатів дослідження.

На основі виявлених проблем було розроблено комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх комунікацій фітнес-клубу «Smartass». Запропоновані рішення охоплюють кілька напрямів одночасно: структурування цифрового простору комунікації, стандартизацію передачі зміни, запровадження коротких регулярних нарад, створення механізму зворотного зв'язку та покращення адаптації нових тренерів. Перевагою цих заходів є те, що вони не потребують значних фінансових витрат і можуть бути реалізовані поступово, без радикальної перебудови всієї організаційної структури клубу.

Отже, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню загального рівня задоволеності персоналу внутрішніми комунікаціями, зменшенню кількості комунікаційних помилок та скороченню частки скарг клієнтів, пов'язаних із передачею інформації. Водночас варто зазначити, що ефективність будь-яких змін у цій сфері залежатиме не стільки від самих інструментів, скільки від системності їх використання та готовності керівництва підтримувати нові правила комунікації на постійній основі. Саме регулярність і послідовність, а не одноразові організаційні рішення, визначатимуть реальний результат впровадження запропонованої системи.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було досліджено особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-клубі «Smartass» та визначено їхній вплив на щоденну організацію роботи, взаємодію персоналу й загальне сприйняття сервісу клієнтами. Проведений теоретичний аналіз показав, що внутрішні комунікації у сфері фітнес-послуг не можна розглядати лише як технічний процес передачі інформації між працівниками. У реальних умовах вони формують робочу атмосферу, впливають на швидкість прийняття рішень, рівень довіри всередині команди і навіть на стабільність клієнтської бази. Особливо у клубах середнього розміру, де більшість процесів тримається не на жорстко формалізованих регламентах, а на щоденній координації людей між собою.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що для фітнес-клубів характерна складна і нерівномірна структура внутрішніх комунікацій, зумовлена змінним графіком роботи, поєднанням штатних працівників і сумісників, високою інтенсивністю контактів з клієнтами та постійними змінами у розкладі занять. Саме тому навіть незначні комунікаційні збої – пропущене повідомлення, невчасне уточнення або відсутність зворотного зв'язку – у подальшому можуть призводити до помітних організаційних проблем. Іноді – до конфліктів між працівниками. Іноді – до втрати клієнта, який так і не зрозумів, хто саме мав надати йому інформацію.

У процесі дослідження було встановлено, що система внутрішніх комунікацій у клубі «Smartass» функціонує нестабільно і значною мірою спирається на неформальні способи передачі інформації. Анкетування персоналу продемонструвало загальний рівень задоволеності внутрішніми комунікаціями на рівні 2,9 бала з 5 можливих, що свідчить про наявність помітних труднощів у комунікаційному середовищі клубу. Найнижчі оцінки отримали показники зворотного зв'язку та повноти інформації, особливо серед тренерського складу. На основі порівняння відповідей адміністраторів і тренерів можна зробити висновок, що різні функціональні групи мають

нерівний доступ до інформаційних потоків, а це, у свою чергу, створює додаткову напругу в роботі команди.

Контент-аналіз корпоративного Telegram-чату підтвердив проблему інформаційного перевантаження: майже третина повідомлень не стосувалася робочих питань, тоді як значна частина комунікації складалась із повторних уточнень уже озвученої інформації. Це дозволяє припустити, що проблема полягає не лише у великій кількості повідомлень, а й у відсутності структурованої системи передачі даних між працівниками. Інформація ніби є. Але вона розпорошена, губиться серед реакцій, жартів і ситуативних повідомлень, через що працівники витрачають додатковий час на пошук уточнень або повторні запитання.

Дослідження також показало, що внутрішні комунікаційні труднощі безпосередньо впливають на якість клієнтського сервісу. Аналіз негативних відгуків засвідчив, що значна частина скарг клієнтів пов'язана саме з неузгодженістю дій персоналу: суперечливою інформацією, несвоєчасним повідомленням про зміни у розкладі або затримкою у відповідях. Варто зазначити, що точних фінансових втрат від таких ситуацій клуб не фіксує, однак навіть окремі повторювані випадки поступово формують у клієнтів відчуття неорганізованості сервісу. А для сфери фітнес-послуг це особливо чутливо, оскільки лояльність клієнта часто базується не лише на якості тренування, а й на відчутті передбачуваності та комфорту.

На основі отриманих результатів було розроблено комплекс заходів щодо оптимізації внутрішніх комунікацій у клубі «Smartass». Запропоновані рішення орієнтовані не на масштабну перебудову структури управління, а на поступове впорядкування щоденних комунікаційних практик. Зокрема, запропоновано структурування Telegram-простору, впровадження стандарту передачі зміни, регулярні короткі стенд-апи для команди, цифрову систему збору пропозицій від персоналу та створення онбординг-паketу для нових тренерів і сумісників. Без цього – що показало дослідження – стабільність

інформаційного обміну у клубі залишається залежною виключно від особистої уважності окремих працівників.

Проведене прогнозування очікуваних результатів дало підстави припускати, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності внутрішніми комунікаціями, скоротити кількість уточнювальних повідомлень у чатах, збільшити залученість тренерів у спільний інформаційний простір та зменшити частку комунікаційно обумовлених скарг клієнтів. Водночас слід враховувати, що сам факт запровадження нових інструментів ще не гарантує позитивного результату. Багато залежатиме від послідовності керівництва, готовності підтримувати нові правила комунікації не кілька тижнів, а системно. Саме тут, ймовірно, і проходить межа між формальним «впровадженням заходів» і реальною зміною організаційної культури.

Таким чином, поставлена мета роботи була досягнута, а визначені завдання – виконані. Дослідження підтвердило, що внутрішні комунікації у фітнес-клубі є не допоміжним елементом управління, а одним із тих механізмів, без яких стабільна робота команди поступово починає руйнуватись навіть за наявності хорошого сервісу, сучасного обладнання та професійного тренерського складу. І, можливо, саме тому проблема внутрішніх комунікацій у сфері фітнес-послуг потребує значно більшої уваги – як у практичному менеджменті клубів, так і в подальших наукових дослідженнях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева О., Гакман А., Волосюк А. Напрями діяльності фітнес-клубів у залученні внутрішньо переміщених осіб . Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. 2023. № 4(163). С. 30–34 URL [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2023.04\(163\).05](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2023.04(163).05)
2. Ашанін В Побудова інформаційних моделей змагальної діяльності в бойовому хортингу. Науково-методичні основи використання інформаційних технологій в галузі фізичної культури і спорту: збірник наукових праць. Харків : ХДАФК, 2022. Випуск 6. 95 с. URL [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://journals.uran.ua/itfcs/issue/view/14412/9720&ved=2ahUKEwiMqfX0mLaUAxV-4gIHHQySBx44FBAWegQIFhAB&usq=AOvVaw1Kfb3AbCP2cmchti5z\\_q4q](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://journals.uran.ua/itfcs/issue/view/14412/9720&ved=2ahUKEwiMqfX0mLaUAxV-4gIHHQySBx44FBAWegQIFhAB&usq=AOvVaw1Kfb3AbCP2cmchti5z_q4q)
3. Бірючинська, С. Білецька В. Modern methods of evaluating work efficiency of fitness clubs staff Спортивна наука та здоров'я людини (1(9)).2023. pp. 53-67. ISSN 2664-2069 URL <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/46156/>
4. Бліхар В. та ін Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації : підручник. Хмельницький: Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4846/1/%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%20%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%85%D0%B0%D1%80%2C%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F.pdf>
5. Бондар А. Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. Київ. 2021. С. 57-63. URL [https://www.researchgate.net/publication/358551637\\_Sucasni\\_tendencii\\_upravlinna\\_fizicnou\\_kulturou\\_i\\_sportom\\_v\\_Ukraini](https://www.researchgate.net/publication/358551637_Sucasni_tendencii_upravlinna_fizicnou_kulturou_i_sportom_v_Ukraini)

6. Бондаренко, І., Сергієнко, Ю., Конопляник, О., Тарасова, Г., Бондаренко, О. Вплив соціальних мереж на розвиток фізичної культури і спорту. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини, (25), 2022. 64–71. URL: <http://visnyk-sport.kpnu.edu.ua/article/view/264005>
7. Вавренюк С. А. Складові моделі механізмів публічного управління розвитком фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти. існик національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». 2022. Вип. 2 (17). С. 53-64. URL <https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16902/1/Vavreniuk.pdf>
8. Власюк Є. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. Суми. 2022. Вип..40. 1-6 с. URL:[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1465/1410&ved=2ahUKEwi2u53ko\\_CUAxXC1gIHHZYUIOUQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw0cWefBbO9iO7nAyxrPn6cK](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1465/1410&ved=2ahUKEwi2u53ko_CUAxXC1gIHHZYUIOUQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw0cWefBbO9iO7nAyxrPn6cK)
9. Гадоиська І. Психосоціальні аспекти здоров'я підлітків та молоді. Київ.2025. С.28-32. [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746751/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2\\_20.11.25.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746751/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2_20.11.25.pdf)
10. Гакман А. та ін. Мотиваційні пріоритети до процесу фізичного виховання студентів закладів вищої освіти і рівня акредитації *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини.* <https://doi.org/10.32626/2309-8082.2018-0.%p>
11. Грибан Г. Актуальні проблеми фізичної культури і спорту в сучасному суспільстві: збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2025. 252 с <https://eprints.zu.edu.ua/46165/1/1.pdf>

12. Губенко І. та ін. Актуальні проблеми методології вищої та фахової передвищої медичної (фармацевтичної) освіти: сучасні виклики та нові можливості: матеріали V Міжнародної науково-методичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 16 жовтня 2025 р. . Черкаси: Видавець Олександр Третяков, 2025. 525 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/396975914\\_Aktualni\\_problemi\\_metodologii\\_visoi\\_ta\\_fahovoi\\_peredvisoi\\_medicnoi\\_farmaceuticnoi\\_osviti\\_sucasni\\_vikliki\\_ta\\_novi\\_mozlivosti\\_materiali\\_V\\_Miznarodnoi\\_naukovo-metodicnoi\\_internet-konferencii\\_m\\_Cerkasi\\_16](https://www.researchgate.net/publication/396975914_Aktualni_problemi_metodologii_visoi_ta_fahovoi_peredvisoi_medicnoi_farmaceuticnoi_osviti_sucasni_vikliki_ta_novi_mozlivosti_materiali_V_Miznarodnoi_naukovo-metodicnoi_internet-konferencii_m_Cerkasi_16)
13. Дзєга В. Організаційна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування: теоретико-прикладний аспект. Монографія. К. ФОП Самченко А.М., 2025. 240 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/337/files/a903923a-534c-4114-aa38-859b9077babe.pdf>
14. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Стратегічне управління. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 394 с.
15. Драгунов Д. Основи менеджменту та маркетингу у фітнес індустрії. Вип 61. Київ. 2024. С. 1-5 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-21>
16. Закон України «Про загальну середню освіту» (зі змінами і доповненнями). URL: <http://www.rada.gov.ua>.
17. Іванов О. Особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях: виклики та стратегії ефективного управління. Київ. 2024. С. 1-10 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10875276>
18. Іванов О. С. Особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях: виклики та стратегії ефективного управління. *Академічні візії*, (29). 2024. URL <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/981>
19. Кокарев, Б. ., Кокарева, С. ., Гацуля, О. ., Журавльов, Ю. ., & Яковлев, А. . Підвищення ефективності перед-змагальної підготовки кваліфікованих спортсменів у тхеквондо WTF за рахунок застосування засобів

високо-інтенсивного фітнес-тренінгу. *Єдиноборства*, (2(32), 2024. 26–39.  
<https://doi.org/10.15391/ed.2024-2.03>

20. Кокарева С.М. Інноваційні методики фітнес-тренінгу для підвищення фізичної підготовленості висококваліфікованих футболістів: монографія . Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка», 2022. 223 с. URL [https://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/23015/1/Kokareva\\_mon.pdf](https://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/23015/1/Kokareva_mon.pdf)

21. Котуранова Т. В., Железнова М. Стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності фітнес-клубів м. Дніпра . *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 159–163 URL <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-24>

22. Лизанець А. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. Мукачево. 2022. С. 127-132. URL <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ce652d43-5560-4d57-b02b-82c1389ca2ce/content>

23. Мазін. В. Фізична культура і спорт: традиції, досвід, інновації. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 16 березня, 2023 р. Електронний ресурс. Електрон. дані . Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 149 с URL <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6867/1682674453694367.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

24. Матушкіна М. Організаційна поведінка. Навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності „Менеджмент організацій”. Старобільськ, 2016. 200 с. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/934/Matushkina.pdf?sequence=1&is>

25. Москаленко Н. В. Фізичне виховання молодших школярів. монографія. Звид. Дніпропетровськ. 2014. 375.с. URL <https://dfks.dp.ua/wp-content/uploads/2026/05/2014moskalenko-fizvyh-molodshyh-shkolyariv.pdf>

26. Олексієнко Д. , Дрючко О. Адаптивні моделі виявлення аномалій мережевого трафіку в телекомунікаційних системах. Полтава. 2026. С.5-7  
<https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2026/78-conf/tom-1-2026.pdf>
27. Петренко С. В. Аналіз задоволеності персоналу сервісних організацій: методологія і практика. Економіка та суспільство. 2022. № 38.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-87>
28. Рудик, Мирослава. Вплив соціальних медіа на формування громадської думки. Вісник Львівського університету. 2020. № 48. С. 196–206.  
URL: [https://modeli-mi.ucoz.ua/\\_id/0/39\\_Visnyk\\_48\\_web.pdf#page=199](https://modeli-mi.ucoz.ua/_id/0/39_Visnyk_48_web.pdf#page=199)
29. Соронович І. Підвищення ефективності фізичної підготовки кваліфікованих спортсменів у спортивних танцях шляхом поєднання класичних підходів та інноваційних тенденцій тренування . Теорія і методика фізичного виховання і спорту. - 2019. - № 2. - С. <https://reposit.uni-sport.edu.ua/items/6680638c-7ed7-4c42-a7b5-3b7ab8c90de2>
30. Степанюк С.І., Ткачук В.П., Грабовський Ю.А., Городинська І.В., Коваль В.Ю. Сучасні технічні засоби та тренажери у фізичній культурі та спорті : навч.-метод. посібн. для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня при викладанні вибіркового компонента освітньо-професійних програм: «Середня освіта (фізична культура)»; «Фізична культура та спорт» Херсон: Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2022. – 84 с. URL <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0059991.pdf>
31. Темченко В. та ін. Організація фізкультурно-спортивної діяльності у закладах вищої освіти . Харків . 2026. с.56-60  
<https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/39173/3/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C%20%D0%A5%D0%9D%D0%95%D0%A3%2012.03.2026%20%D1%80..pdf>

32. Фесенко І. А., Коломієць О. Р. Цифровізація управлінських комунікацій у спортивних організаціях. Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2023. Вип. 4 (162). С. 178–185.
33. Шаматієнко А. Інформаційна система фітнес центру . Вінниця. 2019.с. 1-2 URL [:https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/45871/14275.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/45871/14275.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
34. Школа О. та ін . Підвищення ефективності тренувального процесу спортсменів з використанням фітнес-технологій. Харків. 2025. С. 172-177. <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/2345/2316>
35. Школа О., Макотченко О., Пелешенко І., Сичов Д. Підвищення ефективності тренувального процесу спортсменів з використанням фітнес-технологій . Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. 2025. № 1(186). С. 172–177. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01\(186\).35](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01(186).35)
36. Gallup. StateoftheGlobalWorkplace 2023 Report. WashingtonD.C. : GallupPress, 2023. 112 p. URL <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx ?utm>
37. Hargie O., Tourish D. AuditingOrganizationalCommunication. London : Routledge, 2009. 344 p. DOI: 10.4324/9780203883990
38. Kim J. N., Rhee Y. Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea . Journal of Public Relations Research. 2011. Vol. 23, № 3. P. 243–268. DOI: 10.1080/1062726X.2011.582204.
39. Lewis L. K. Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019. 280 p [https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/MEDIA395/Strategic%20Communication%20and%20EU%20funds/Laurie%20K%20Lewis%20-%20Organizational%20Change\\_%20Creating%20Change%20Through%20Strategic%20Communication%20-Wiley%20%282011%29.pdf](https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/MEDIA395/Strategic%20Communication%20and%20EU%20funds/Laurie%20K%20Lewis%20-%20Organizational%20Change_%20Creating%20Change%20Through%20Strategic%20Communication%20-Wiley%20%282011%29.pdf)

40. Men L. R. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction . Management Communication Quarterly. 2014. Vol. 28, № 2. P. 264–284.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318914524536>

41. Men L. R., Yue C. A. Creating a Positive Emotional Culture: Effect of Internal Communication and Impact on Employee Supportive Behaviors . Public Relations Review. 2019. Vol. 45, № 3. Article 101764. DOI: 10.1016/j.pubrev.2019.03.001.

## **ДОДАТКИ**

**Анкета для оцінювання внутрішніх комунікацій персоналом фітнес-клубу «Smartass»**

Шановний(-а) колего! Ця анкета є анонімною. Результати використовуватимуться виключно в наукових цілях для покращення роботи клубу. Будь ласка, оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 – повністю не погоджуюсь / незадовільно, 5 – повністю погоджуюсь / відмінно.

**Блок 1. Якість інформації**

Я отримую інформацію, потрібну для роботи, своєчасно.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Інформація, яку я отримую, є повною і достатньою для виконання завдань.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Інформація від керівництва є достовірною та зрозумілою.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Я знаю, де шукати потрібну мені робочу інформацію.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

**Блок 2. Канали та інструменти**

Канали, через які я отримую робочу інформацію, є для мене зручними.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

У клубі є зрозумілий розподіл: яка інформація передається якими каналами.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Мені вистачає часу, щоб опрацювати всю отриману інформацію.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

### **Блок 3. Зворотний зв'язок**

Я можу легко донести свої ідеї або зауваження до керівництва.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Мої пропозиції та зауваження враховуються або принаймні отримують відповідь.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Я отримую зворотний зв'язок про якість своєї роботи від керівника.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

### **Блок 4. Комунікація між підрозділами**

Взаємодія між тренерами та адміністраторами у клубі налагоджена добре.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Я регулярно отримую інформацію від колег з інших підрозділів, яка мені потрібна.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Інформація при передачі зміни передається повно і точно.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

### **Загальна оцінка**

Я загалом задоволений(-на) системою внутрішніх комунікацій у нашому клубі.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Я вважаю, що покращення комунікацій позитивно вплине на роботу клубу.

*Оцінка: 1 2 3 4 5*

Відкрите питання: Що, на вашу думку, найбільше заважає ефективній комунікації у клубі?

---

---

---

*Дякуємо за участь!*