

ОПТИМІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФІТНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

Олексій Іванов, Марія Приймак

Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, Україна

Анотація. Глобальна трансформація сфери фізичної культури і спорту під впливом цифрової революції зумовлює необхідність радикального переосмислення традиційних моделей управління та комунікації зі споживачами. Стаття присвячена комплексному дослідженню механізмів вдосконалення комунікаційного менеджменту у фітнес-індустрії, де останніми роками виникла критична невідповідність між інноваційними технологіями залучення та низькою якістю операційного сервісного супроводу. Актуальність роботи детермінована гострою потребою у подоланні «комунікаційного розриву», який в умовах соціально-економічної нестабільності стає деструктивним чинником для маркетингової лояльності споживачів. Метою статті є обґрунтування стратегічних орієнтирів модернізації системи комунікаційного менеджменту фітнес-організацій на засадах діджитал-трансформації для підвищення якості обслуговування населення.

Матеріал і методи. Емпіричну базу дослідження становили результати репрезентативного анкетування 384 споживачів фітнес-організацій. Вибірка охопила клієнтів мережових, преміальних та інноваційних діджитал-центрів. У роботі використано комплекс методів системного та логічного аналізу, теоретичного узагальнення спеціальної літератури, а також математико-статистичні методи обробки даних (частотний аналіз та розрахунок середніх значень за шкалою Лікерта).

Результати. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати специфічний «діджитал-парадокс»: висока суб'єктивна оцінка візуального маркетингу у соціальних мережах (4,6 бала) різко контрастує з критично низьким рівнем операційного інформування про поточні зміни в роботі фітнес-клубів. Доведено, що 41,9% клієнтів систематично отримують сервісну інформацію із запізненням, а 43,0% респондентів незадоволені швидкістю відповідей менеджменту через цифрові канали зв'язку. Діагностовано домінуючий стратегічний запит аудиторії на технологічну автономію: 60,1% вимагають створення багатифункціонального мобільного додатка з особистим кабінетом, а 75,0% бачать месенджери безальтернативним каналом для персоналізованого супроводу. Встановлено, що ігнорування інтерактивних каналів зв'язку веде до суттєвого зниження індексу лояльності.

Висновки. Доведено, що головним бар'єром розвитку фітнес-організацій у 2025 році є не брак технічного оснащення, а низька оперативність комунікаційних процесів. Обґрунтовано перехід до реляційної моделі управління на основі інтегрованих CRM-платформ та чат-ботів. Запропонований алгоритм цифровізації дозволяє автоматизувати до 45% типових запитів, що забезпечує прогнозоване зростання рівня утримання клієнтів на 25–30%. Результати дослідження мають практичне значення для менеджерів спортивної сфери у проектуванні інтегрованих систем взаємодії в умовах мінливого ринку.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент, організаційні умови, лояльність споживачів, фітнес-організації, цифрова трансформація.

Oleksii Ivanov, Mariia Pryimak

OPTIMIZATION OF COMMUNICATION MANAGEMENT IN FITNESS-ORGANIZATIONS

Abstract. The global transformation of the sphere of physical culture and sports under the influence of the digital revolution necessitates a radical rethinking of traditional models of management and communication with consumers. The article is devoted to a comprehensive study of mechanisms for improving communication management in the fitness industry, where in recent years a critical mismatch has emerged between innovative engagement technologies and the low quality of operational service support. The relevance of the work is determined by the urgent need to overcome the “communication gap”, which in conditions of socio-economic instability becomes a destructive factor for marketing loyalty of consumers. The purpose of the article is the substantiation of strategic guidelines for the modernization of the communication management system of fitness organizations based on digital transformation to improve the quality of service for the population.

Materials and Methods. The empirical basis of the study was the results of a representative survey of 384 consumers of fitness organizations. The sample included clients of network, premium, and innovative digital centers. The work used a set of methods of systemic and logical analysis, theoretical generalization of specialized literature, as well as mathematical-statistical methods of data processing (frequency analysis and calculation of average values on the Likert scale).

Results. The analysis allowed identifying a specific “digital paradox”: high subjective assessment of visual marketing in social networks (4.6 points) contrasts sharply with the critically low level of operational information about current changes in the work of fitness clubs. It is proved that 41.9% of clients systematically receive service information late, and 43.0% of respondents are dissatisfied with the speed of management responses via digital communication channels. A dominant strategic request of the audience for technological autonomy was diagnosed: 60.1% require the creation of a multifunctional mobile application with a personal account, and 75.0% see messengers as the essential channel for personalized support. It was established that ignoring interactive communication channels leads to a significant decrease in the loyalty index.

Conclusions. It is proved that the main barrier to the development of fitness organizations in 2025 is not a lack of technical equipment, but low efficiency of communication processes. The transition to a relational management model based on integrated CRM platforms and chatbots is justified. The proposed digitalization algorithm allows automating up to 45% of typical requests, ensuring a predicted increase in customer retention by 25–30%. The results of the study have practical value for sports managers when designing integrated interaction systems in a changing market.

Keywords: communication management, organizational conditions, consumer loyalty, fitness organizations, digital transformation.

Іванов О., Приймак М. Оптимізація комунікаційного менеджменту у фітнес-організаціях

Sport Science Spectrum. 2026; 3: 35–42

DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2026-3-5>

Ivanov O., Pryimak M. Optimization of communication management in fitness-organizations

Sport Science Spectrum. 2026; 3: 35–42

DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2026-3-5>

© Іванов О., Приймак М., 2026



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

Вступ. Сучасна сфера фізичної культури і спорту перебуває на етапі радикальної реконфігурації під впливом глобальної цифрової революції. Глобальна індустрія фітнесу та велнесу демонструє стійку динаміку зростання: за прогнозами міжнародних агентств на 2025–2028 роки, світова велнес-економіка планує досягти капіталізації у 9 трлн доларів США. Цей процес стимулюється конвергенцією традиційних фізичних послуг та діджитал-рішень, де мобільні додатки стали домінуючими трендами ринку за версією ACSM [21].

Проте стрімка інтеграція інновацій у простір фітнес-організацій часто не супроводжується модернізацією управлінських комунікацій. В Україні розвиток фітнес-індустрії відбувається в умовах складної соціально-економічної нестабільності, де цифрові канали зв'язку стають не просто маркетинговим інструментом, а критично важливою ланкою для підтримання безперервності процесу занять та збереження клієнтської спільноти [15]. Аналіз поточного стану галузі вказує на існування феномену «цифрового парадоксу»: значні інвестиції клубів у візуальний контент у соціальних мережах (Instagram, TikTok) не конвертуються у стійку лояльність через системні прорахунки в оперативному інформуванні та сервісному супроводі [13].

Проблема «комунікаційного розриву» у фітнес-менеджменті нині набуває особливої гостроти. Попри активне використання SMM-технологій та високі витрати на візуальний контент, споживачі часто стикаються із сервісною некомпетентністю, запізненням важливої інформації та низькою персоналізацією взаємодії. Виникає феномен «цифрового парадоксу»: інвестиції у цифрову інфраструктуру не приносять очікуваного зростання лояльності через відсутність системного підходу до управління інформаційними потоками всередині організації. Це свідчить про необхідність впровадження стратегії оптимізації, яка передбачає повну цифрову реконфігурацію сервісного супроводу на основі інтегрованих CRM-платформ та омніканальних систем зв'язку. Така стратегія має на меті перехід від транзакційного управління до реляційного менеджменту, що дозволить нівелювати запізнення інформації та підвищити маркетингову стійкість закладу [16].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В Україні розвиток фітнес-індустрії відбувається у складних соціально-економічних умовах, де цифрові канали зв'язку стають не просто маркетинговим інструментом, а єдиним гарантом безперервності занять та соціальної згуртованості клієнтської спільноти. Сутність і зміст корпоративних комунікацій фітнес-організацій у сучасних умовах трансформуються у стратегічний актив, що визначає життєздатність закладу на ринку [6; 8]. Проте стрімка інтеграція інновацій у простір спортивних клубів часто не супроводжується модернізацією внутрішніх управлінських процесів. Виникає феномен «цифрового парадоксу»: значні інвестиції у візуальний контент у соціальних мережах не конвертуються у зростання лояльності через системні прорахунки в оперативному інформуванні [3; 7].

Питання професіоналізації управлінських кадрів та впровадження інноваційних стратегій стійкості ґрунтовно висвітлені у працях О. Борисової та співавторів (2024). Дослідники наголошують, що в умовах глобалізації успіх спортивної організації залежить від здатності

менеджменту оперативно координувати взаємодію стейкхолдерів через інтегровані інформаційні системи [1]. Роль нормативно-правового забезпечення у розвитку «спорту для всіх» досліджується М. Дутчаком (2015), який доводить, що залученість населення прямо корелює з прозорістю та доступністю інформаційних каналів [4; 9].

Особливе місце посідають дослідження О. Шинкарук та колег (2024), які розкривають потенціал стрімінгових платформ як інструменту популяризації спорту в діджитал-середовищі [11]. І. Когут та О. Степанюк (2025) детально аналізують сучасні тренди спортивного волонтерства, розглядаючи цифрові екосистеми як нові платформи для взаємодії [10]. Питання впливу фізичної активності на психоемоційний стан студентства в умовах стресу ґрунтовно досліджені Н. Бишивець та співавторами (2024), що підкреслює соціальну значущість фітнес-послуг у кризові періоди [3]. Крім того, Є. Захаріна та співавтори (2024) демонструють ефективність використання мобільних застосунків для персоналізації фітнес-програм [5].

Міжнародна наукова спільнота також активно вивчає вплив цифровізації на споживчу поведінку. В. Раттен (2020) вказує на те, що Industry 4.0 вимагає від спортивних організацій переходу до стратегічного управління даними [20]. А. Парасураман (1985) у своїй фундаментальній праці наголошує на домінуючій ролі оперативності у формуванні сервісної якості [19]. М. Чрістодімітропулоу та колеги (2025) досліджують вплив цифрових екосистем на управління спортивними брендами, доводячи необхідність прямого зв'язку з аудиторією. Незважаючи на значний масив розробок, питання діагностики практичних комунікаційних деструкцій у діяльності фітнес-організацій залишається не досить емпірично обґрунтованим [14].

Незважаючи на значний масив теоретичних розробок, є дефіцит емпіричних даних щодо специфічних деструкцій у комунікаційному ланцюгу українських фітнес-організацій. Є нагальна потреба у локалізації точок втрати клієнтської лояльності та розробці конкретних алгоритмів оптимізації менеджменту.

Метою статті є обґрунтування стратегічних орієнтирів оптимізації системи комунікаційного менеджменту фітнес-організацій на засадах діджитал-трансформації для підвищення якості сервісних послуг у сфері фізичної культури і спорту.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

1. Проаналізувати ефективність наявних маркетингових каналів залучення споживачів у цифровому середовищі.
2. Виявити та класифікувати ключові комунікаційні бар'єри, що виникають під час щоденного сервісного супроводу клієнтів.
3. Здійснити порівняльну оцінку якісних характеристик комунікаційного контенту за критеріями естетики та оперативності.
4. Визначити пріоритетні технологічні запити споживачів щодо автономізації їхнього клієнтського досвіду.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що вперше на емпіричному рівні ідентифіковано феномен «діджитал-парадоксу» у вітчизняній фітнес-індустрії та визначено домінуючі чинники зниження маркетингової лояльності споживачів через операційну несвоєчасність цифрового

зв'язку. Набуло подальшого розвитку розуміння ролі технологічної автономії клієнта як медіатора збереження регулярності занять фізичною культурою та інструмента зниження показника відтоку відвідувачів у спортивних закладах.

На основі аналізу наукової літератури та попередніх спостережень було сформульовано такі **гіпотези**.

Нульова гіпотеза (H_0): У системі менеджменту фітнес-організації відсутній статистично значущий розрив між якістю маркетингового залучення та якістю операційного інформування споживачів.

Альтернативна гіпотеза (H_1): Рівень маркетингової лояльності споживачів стримується системним «діджитал-парадоксом», у разі якого висока якість візуального контенту нівелюється критично низькою швидкістю операційної реакції та несвоєчасністю сервісного супроводу.

Матеріал і методи. Об'єктом дослідження виступив процес комунікаційного менеджменту у фітнес-організаціях України. Робота проводилася протягом 2025 року у три етапи: підготовчий (теоретичний аналіз), основний (емпіричне збирання даних) та аналітичний (статистична обробка та інтерпретація).

Емпіричну базу становили результати репрезентативного онлайн-анкетування 384 споживачів послуг фітнес-організацій різних типів (мережеві клуби «Sport Life», фітнес-клуб преміум-сегменту «Альпійський», інноваційні зали «Apollo Next» та інші). Вибірка сформована методом випадкового відбору. Обсяг опитаних ($n=384$) забезпечує високий рівень репрезентативності для отримання статистично достовірних результатів у дослідженнях споживчої поведінки.

Демографічний профіль учасників: 65,1% – жінки, 34,9% – чоловіки; ядро вибірки (45,1%) становили особи віком 26–35 років. Анкетування проводилося за допомогою цифрових платформ (Google Forms), що дозволило охопити широку географію відвідувачів та забезпечити анонімність відповідей.

Для збору первинної інформації розроблено авторську анкету, яка включала блоки маркетингової ідентифікації,

оцінки сервісних бар'єрів та технологічних очікувань. Якісні характеристики комунікаційного контенту оцінювалися за 5-бальною шкалою Лікерта, де: 1 – «абсолютно незадоволений», 5 – «повністю задоволений».

Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel та Statistica. Послідовність аналізу включала:

Перевірку надійності вимірювальної шкали: розраховано коефіцієнт альфа Кронбаха ($\alpha = 0,89$), що свідчить про високу внутрішню узгодженість інструментарію.

Описову статистику: визначення середніх арифметичних значень (M), медіан та стандартних відхилень (SD) для виявлення загальних тенденцій задоволеності.

Кореляційний аналіз: оскільки дані мають порядковий характер, застосовано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (r_s) для перевірки статистичного зв'язку між затримками в інформуванні та готовністю до пролонгації абонементів.

Частотний аналіз: для ієрархізації каналів зв'язку та типів сервісних деструкцій.

Результати. Ефективна модель управління комунікаціями вимагає чіткої ідентифікації точок входу клієнта у сервісну екосистему. У сучасному перенасиченому інформаційному полі вибір споживача базується не на випадкових контактах, а на цілеспрямованому пошуку цифрових підтверджень якості послуг та репутаційного статусу конкретної фітнес-організації серед інших споживачів. Аналіз маркетингових каналів дозволяє локалізувати джерела формування первинної довіри та оцінити рентабельність наявних методів просування. Отримані дані демонструють радикальну трансформацію ландшафту залучення, де традиційні методи остаточно поступаються інтерактивним платформам. Проведене соціологічне дослідження (анкетування) дозволило структурувати ці джерела за рівнем їхнього впливу на прийняття споживчого рішення, що є фундаментом для подальшої розробки стратегії модернізації сервісу. Представлена характеристика каналів залучення ілюструє домінування SMM-технологій у сучасній архітектурі менеджменту (див. Таблиця 1).

Таблиця 1 – Структура каналів первинного інформування споживачів ($n=384$)

Канал маркетингу	Кількість (N)	Відсоток (%)	Характеристика ефективності та вплив на залучення
Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	196	51,0	Безумовний лідер лідогенерації (забезпечує візуальний контакт із брендом та формує емоційну прихильність через трансляцію «тренувального ритму»).
Рекомендації друзів (Social Proof)	104	27,1	Пріоритет репутаційного капіталу (найвищий рівень довіри; нині все частіше трансформується у цифрові відгуки та позначки у сторіз).
Зовнішня реклама (білборди, листівки)	31	8,1	Низька ефективність офлайн-носіїв (сприймається аудиторією 18–35 років як неінформативний статичний фон із низькою конверсією).
Офіційний вебсайт фітнес-клубу	23	6,0	Втрата ролі основного джерела (використовується переважно як статичний довідник цін, не забезпечуючи живого діалогу з клієнтом).
Реклама в інтернеті (Google Ads)	8	2,1	Недостатнє використання інструменту (вказує на слабкість пошукової оптимізації та втрату «гарячих» запитів споживачів).
Інші канали (івенти, преса, ТБ)	22	5,7	Мінімальний вплив на вибір (традиційні медіа остаточно втратили актуальність для активної частини населення).

Аналіз отриманих результатів свідчить про значну роль візуального маркетингу: кожен другий клієнт вибирає фітнес-клуб на основі контенту у соціальних мережах. Важливим аспектом є вкрай низька частка офіційних сайтів (6%), що вказує на їхню технічну застарілість та невідповідність динамічним звичкам споживання інформації аудиторією. Рекомендації (27,1%) залишаються вагомим фактором, проте нині вони все частіше існують у формі цифрових відгуків на платформах. Низька ефективність офлайн-носіїв (8,1%) підтверджує, що для активної групи споживачів традиційні методи інформування стали невидимим фоном. Таким чином, результати нашого дослідження доводять потребу в повному перегляді маркетингових стратегій на користь діджитал-інструментів, оскільки саме в цьому середовищі формується первинна довіра до закладу.

Після етапу успішного залучення великого значення набуває якість поточної сервісної взаємодії. Якщо соціальні мережі ефективно виконують функцію «фасаду» для нових клієнтів, то для щоденного супроводу споживачі потребують більш оперативних інструментів зв'язку. Отримані дані дозволяють ієрархізувати пріоритетність каналів, що є ключовим орієнтиром для IT-стратегії фітнес-організації. На рисунку 1 відображено структуру вподобань споживачів щодо засобів отримання сервісної інформації, що демонструє чіткий запит на інтерактивність.

Дані рисунка 1 підтверджують стратегічну роль месенджерів та соціальних мереж як основного життєвого середовища сучасного споживача. Майже 78% всієї комунікаційної активності зосереджено на цих двох платформах, що вимагає від менеджменту негайного впровадження стратегії «Mobile-first». Важливим аспектом є фактичний занепад традиційної електронної пошти (3,8%), яка нині сприймається клієнтами як занадто повільний канал. Вебсайт продовжує функціонувати як статична візитка, але він втратив роль інструменту живого діалогу. Результати анкетування наочно показують, що споживач очікує інтеграції сервісних функцій безпосередньо у смартфон, ігноруючи застарілі форми зв'язку. Ці статистичні показники свідчать, що майбутнє сервісу у фітнес-індустрії нерозривно пов'язане із розвитком персоналізованого месенджер-маркетингу.

Проте за привабливою візуальною оболонкою цифрових каналів часто ховаються глибокі операційні розриви, які руйнують клієнтську лояльність. Діагностика проблемних зон у процесі щоденного спілкування дозволяє локалізувати деструкції менеджменту, де фітнес-організація

втрачає своїх найбільш активних споживачів. Результати нашого дослідження серед клієнтів фітнес-організацій дозволили класифікувати ці бар'єри за частотою їх виникнення, надаючи управлінському апарату для прийняття антикризових рішень. Наведена нижче таблиця 2 деталізує типологію комунікаційних збоїв, що перешкоджають формуванню позитивного досвіду.

Результати у таблиці 2 доводять наявність критичної проблеми менеджменту: несвоєчасності інформування (41,9%). Це означає, що клієнти отримують дані про зміни в розкладі вже після того, як виникла проблема, що формує стійкий негативний досвід. Технічні труднощі (33,1%) та суперечливість даних (31,0%) вказують на фрагментарність цифрової системи: інформація в Instagram часто не збігається з даними на сайті або словами адміністратора рецепції. Важкість отримання відповіді (28,1%) підтверджує перевантаженість персоналу фронт-офісу рутинними запитами, які можна було б автоматизувати через CRM. Найбільш загрозливим показником є ігнорування скарг (10,9%), що прямо веде до відтоку клієнтів до конкурентів. Таблиця 2 демонструє, що без автоматизації повідомлень навіть найпрофесійніший персонал не здатний забезпечити стабільну якість сервісу у разі великого потоку запитів.

Для глибшого аналізу ми порівняли оцінки споживачів щодо різних типів контенту, що дозволило візуалізувати головне протиріччя сучасного фітнес-менеджменту. На рисунку 2 проілюстровано розбіжність між естетикою та функціональністю комунікацій, де візуальна досконалість протиставляється системним операційним збоям.

За результатами порівняльного аналізу оцінок споживачів нами було ідентифіковано специфічне явище – «діджитал-парадокс». Проведені дослідження є доказом того, що фахівці з візуального контенту та спеціалісти з діджитал-комунікацій у фітнес-організаціях працюють на дуже високому рівні, що підтверджується високим середнім балом за естетичне оформлення сторінок закладу ($M = 4,6$). Водночас операційний супровід та швидкість реакції персоналу на запити оцінюються респондентами критично низько ($M = 2,9$).

Це статистичне розходження свідчить, що комунікації сприймаються керівництвом більшості фітнес-організацій виключно як інструмент лідогенерації («приманка» для нових клієнтів), а не як сервісна функція поточної підтримки. Клієнт задоволений естетикою постів, але відчуває глибоке розчарування, коли не може отримати відповідь на просте запитання в Direct протягом 15–20 хвилин.

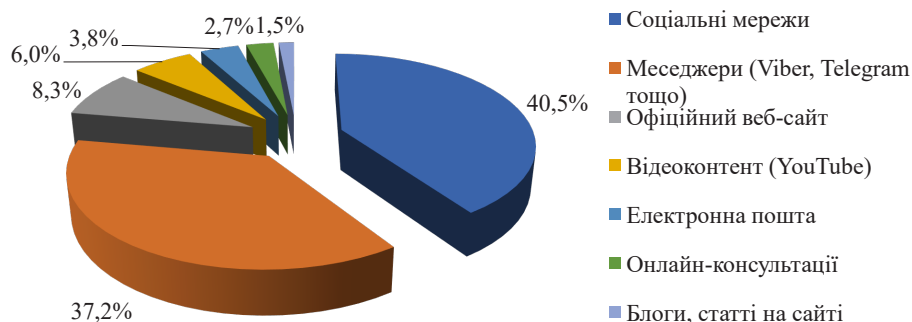


Рисунок 1 – Пріоритетні канали отримання сервісної інформації за вибором споживачів

Для сучасного споживача така затримка сприймається як ознака сервісної некомпетентності, що нівелює будь-які маркетингові зусилля.

Найважливішим етапом математичного аналізу став розрахунок коефіцієнта рангової кореляції Спірмена для перевірки зв'язку між затримками в інформуванні та готовністю клієнтів до пролонгації абонементу. Розрахунок показав статистично значущий сильний негативний зв'язок:

$$\rho = -0,68; p < 0,01$$

Цей показник математично доводить: чим частіше клієнт стикається із запізненням сервісних повідомлень, тим нижча його мотивація продовжувати заняття саме в цьому

закладі. Операційні збої комунікації є вагомим фактором відтоку, ніж ціна або якість обладнання.

Для формування плану модернізації сервісних процесів ми з'ясували очікування ринку, які мають стати фундаментом для майбутніх інвестицій у менеджмент. На рисунку 3 відображено пріоритетний запит споживачів на технологічні інновації, що дозволяє визначити вектор розвитку комунікаційної екосистеми. Слід зауважити, що дизайн дослідницького інструментарію передбачав використання запитань із можливістю множинного вибору, через що сукупна сума відповідей перевищує 100%, демонструючи багатоаспектність споживчих очікувань.

Дані рисунка 3 чітко визначають майбутній вектор розвитку фітнес-індустрії – автономізація клієнтського

Таблиця 2 – Типологія комунікаційних бар'єрів та деструкцій у системі менеджменту

Тип проблеми (деструкції)	Відсоток вибору (%)	Управлінська інтерпретація та ризики для клієнтської лояльності
Інформація надходила із запізненням	41,9	Криза оперативного контролю (головний фактор відтоку; руйнує тренувальний графік відвідувача та спричиняє репутаційні втрати).
Технічні проблеми цифрових каналів	33,1	Технологічна відсталість інфраструктури (блокує можливість самозапису та оплати послуг, що змушує клієнта звертатися до конкурентів).
Суперечливість даних у різних джерелах	31,0	Відсутність єдиних стандартів зв'язку (дезорієнтує клієнта та підриває довіру до компетентності адміністративного персоналу).
Важкість отримання відповіді (очікування)	28,1	Перевантаження персоналу рецепції (свідчить про неефективність ручного управління діалогами та потребу в автоматизації (CRM)).
Ігнорування скарг або запитів	10,9	Збій у системі зворотного зв'язку (критичний показник, що веде до гарантованої втрати лояльного клієнта протягом 1–3 місяців).
Інформація була неповною	3,1	Низька якість змістового контенту (вказує на брак професійної підготовки менеджерів середньої ланки).



Рисунок 2 – Оцінка якісних характеристик комунікаційного контенту (середній бал)

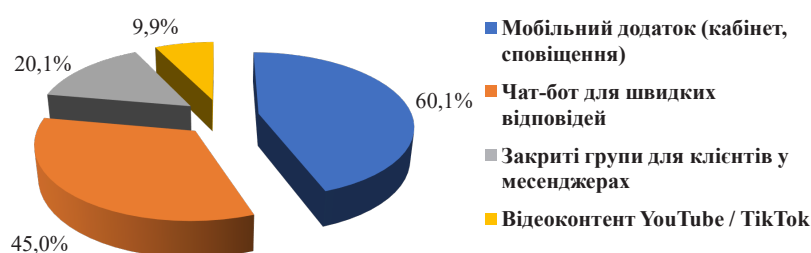


Рисунок 3 – Пріоритетний запит споживачів на технологічні інновації в управлінні (сума показників >100% обумовлена множинним вибором варіантів)

досвіду. Понад 60% споживачів вимагають цифрової незалежності у формі мобільного додатка з особистим кабінетом, де можна самостійно керувати розкладом та оплатами без контакту з адміністратором. Запит на чат-ботів (45%) підтверджує бажання отримувати миттєві відповіді у режимі 24/7. Результати дослідження ілюструють прагнення сучасного клієнта перенести більшість сервісних функцій у свій смартфон, максимально мінімізуючи людський фактор у рутинних процесах. Висока питома вага кожного із зазначених інноваційних рішень у структурі відповідей підтверджує запит ринку на комплексну діджиталізацію. Це створює величезне вікно можливостей для фітнес-організацій, які першими впровадять AI-рішення для автоматизації сервісу.

Дискусія. Отримані результати підтверджують гіпотезу про наявність глибокого комунікаційного розриву у фітнес-індустрії. Високий бал за візуальне оформлення (4,6) у поєднанні з низькою оцінкою актуальності інформування (2,9) свідчить про те, що поточна модель менеджменту є переважно транзакційною. У такій моделі клієнт сприймається як об'єкт разового продажу абонементу, тоді як реляційний менеджмент вимагає тривалої підтримки стосунків через якісний сервіс. Це повністю корелює з моделлю Гар 4 (Communication Gap) за А. Парасураманом (1985), де маркетингові обіцянки значно випереджають операційну спроможність організації забезпечити обіцяний рівень досвіду [19].

Порівнюючи результати анкетування споживачів із теоретичними засадами лідерства, ми бачимо системну деградацію: менеджмент часто оцінює свою роботу як професійну, тоді як клієнти фіксують кризу персоналізації. У великих мережах персонал часто перевантажений рутинними операціями, що призводить до «емоційного танцю» незадоволеності – втомлений працівник несвідомо транслює негатив на клієнта, руйнуючи довіру до закладу. Як зазначає О. Борисова та колеги, без належної цифрової грамотності менеджер спортивної організації втрачає роль емпатичного фасилітатора, перетворюючись на технічного виконавця рутинних завдань [1; 2]. Дослідження В. Раттен (2020) підтверджують, що успіх у Industry 4.0 вимагає від менеджерів переходу до управління досвідом, а не лише транзакціями [20].

Запит 60,1% клієнтів на мобільний додаток свідчить про докорінну зміну моделі споживання: сучасний користувач хоче контролювати свій фітнес-графік автономно. Згідно з дослідженнями А. Ньюсом (2025), у «економіці нетерплячості» швидкість сервісної реакції стала важливішою за складність самої послуги [21]. Наше дослідження показало, що 41,9% клієнтів відчувають дискомфорт саме через запізнення інформації, що призводить до високого рівня відтоку, який у галузі сягає 40–50% на рік [12]. Впровадження інтегрованих CRM-платформ дозволяє автоматизувати до 40% адміністративних завдань, звільняючи час персоналу для вирішення складних конфліктних кейсів [17; 18]. Б. Т. Хоа (2024) наголошує, що саме цифрова готовність менеджменту стає медіатором між інноваціями та реальною лояльністю клієнтів [13].

Порівняння з міжнародним досвідом. Наші дані про перевагу месенджерів (75%) над традиційними

розсилками (3,8%) відображають глобальний занепад Direct-маркетингу. У Європі та США провідні клуби вже перейшли до стратегії «Mobile-first», де додаток є центром формування ком'юніті та лояльності. Прикметно, що ігнорування скарг (10,9%) у наших результатах є значно вищим показником, ніж у стабільних ринках ЄС, що вказує на слабкість культури зворотного зв'язку в українському фітнес-менеджменті. Використання AI-чат-ботів, за даними міжнародних досліджень 2024 року, підвищує задоволеність клієнтів на 91%, забезпечуючи доступність сервісу 24/7, що є особливо важливим для молодшої аудиторії. М. Чрістодімітропулоу (2025) підтверджує, що оцифрування процесів взаємодії радикально змінює структуру спортивного екосередовища, посилюючи роль прямих каналів комунікації [14].

Висновки. На основі проведеного аналізу стану комунікаційного менеджменту у фітнес-організаціях України нами було сформульовано такі висновки:

За результатами анкетування 384 респондентів підтверджено наявність системного розриву між якістю візуального маркетингу клубу та якістю його операційного супроводу. Клієнти оцінюють естетичне оформлення закладу у соціальних мережах на високому рівні (4,6 бала), проте швидкість та актуальність відповідей менеджменту отримують критично низьку оцінку (2,9 бала). Це доводить, що діджитал-комунікації в галузі нині виконують лише функцію залучення нових людей, ігноруючи потреби у підтримці вже наявних відвідувачів.

Нами класифіковано основні деструкції управління діалогами, серед яких домінуючими є несвоечасність інформування (41,9% скарг) та технічна недосконалість наявних цифрових платформ (33,1%). Статистично доведено, що такі операційні збої спричиняють дезорієнтацію відвідувачів та руйнують їхній тренувальний графік, що є головним драйвером відтоку клієнтів у 2025 році.

Виявлено стратегічний запит споживачів на технологічну автономію: 60,1% опитаних вимагають створення багатфункціонального мобільного додатка клубу, який би мінімізував залежність від адміністратора. Понад 75% респондентів бачать месенджери безальтернативним каналом для персоналізованого супроводу. Це доводить безальтернативність переходу фітнес-організацій до стратегії «Mobile-first» для збереження конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень полягають у теоретичному обґрунтуванні та розробці моделі сервісної взаємодії, де ключовою організаційною умовою є впровадження єдиного комунікаційного регламенту для лінійного персоналу. Важливим напрямом є вивчення впливу психологічного клімату в колективі на якість зовнішньої комунікації та формування стійкої лояльності фітнес-організацій.

Подяки. Це дослідження реалізоване в межах Плану науково-дослідної роботи Національного університету фізичного виховання і спорту України на 2026–2030 рр. за темою «Сучасні концепти та практики спортивного менеджменту: соціальні, економічні та організаційні виміри».

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що відсутній будь-який конфлікт інтересів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Борисова О., Дутчак М., Шльонська О. Аналітичний огляд сучасних наукових досліджень за проблемою підготовки спортсменів різного ігрового амплуа в командних ігрових видах спорту *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2024. Т. 11, № 1. С. 39–57. <https://doi.org/10.28925/2664-2069.2024.14>
2. Борисова О. В., Стасюк А. Сучасні технології управління та їх використання у діяльності національних спортивних федерацій. *Актуальні проблеми фізичного виховання та методики спортивного тренування*. 2025. № 3. С. 78–90. <https://doi.org/10.31652/3041-2463/2025-3-6>
3. Вплив фізичної активності на стрес-асоційовані стани у студентів вищих навчальних закладів / Н. Бишевец та ін. *Теорія та методика фізичного виховання*. 2024. Т. 24, № 2. С. 245–253. <https://doi.org/10.17309/tmfiv.2024.2.08>
4. Дутчак М. В. Парадигма оздоровчої рухової активності: теоретичне обґрунтування і практичне застосування. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2015. № 2. С. 44–52. <https://doi.org/10.32652/tmfvs.2015.2.44-52>
5. Захаріна Є., Мазін В., Шутко А. Використання мобільного застосунку для оптимізації харчування в силовому фітнесі. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 1. С. 74–82. <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-1-12>
6. Іванов О. С., Приймак М. М., Калита Л. В. Сутність і зміст корпоративних комунікацій фітнес-організацій у сучасних економічних умовах. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 3. С. 37–45. <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-3-6>
7. Іванов О. С. Комунікаційний клімат: чинник оцінки організаційних умов корпоративних комунікацій у фітнес-організаціях. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025. № 23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17363383>
8. Іванов О. С. Особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях: виклики та стратегії ефективного управління. *Академічні візії*. 2024. № 29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10875276>
9. Дутчак М., Чеховська Л. Залучення студентської молоді до оздоровчої рухової активності: виклики та можливості. *Physical Culture and Sport: Scientific Perspective*, 2024. № 2. С. 128–134. <https://doi.org/10.31891/pcs.2024.2.18>
10. Степанюк О., Когут І. Міжнародний досвід спортивної волонтерської діяльності в закладах освіти. *Sport Science Spectrum*. 2025. № 2. С. 46–52. <https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-2-7>
11. Стрімінгові платформи як інструмент популяризації та розвитку кіберспорту / О. Шинкарук та ін. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 1. С. 41–49. <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-1-7>
12. ABC Fitness. Fall 2025 Wellness Watch Report. *ABC Newsroom*. 2025. URL: <https://abcfitness.com/press-release/abc-fitness-fall-wellness-watch-report-2025/> (дата звернення: 10.03.2026).
13. Bui Thanh Khoa, Ai-Van Huynh. How Digital Transformation Impacts on the Customer Loyalty in Fitness Services: The Mediating Role of Customer Experience. *Business Perspectives and Research*. 2025. P. 1–14. <https://doi.org/10.1177/22785337251336513>
14. Christodimitropoulou M. et al. Digital Transformation in Sports Management. *Journal of Research in Business and Management*. 2025. Vol. 13. No. 9. P. 39–49. <https://doi.org/10.35629/3002-13093949>
15. Digital 2025: Ukraine. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (дата звернення: 10.03.2026).
16. Gym Management Software Market Is Set to Grow by 2033. *OpenPR.com* : website. 2024. URL: <https://www.openpr.com/news/4400895/gym-management-software-market-is-set-to-grow-usd-63-94-billion> (дата звернення: 10.03.2026).
17. State of the Global Fitness Industry 2025. *Wellness Creative Co.* 2025. URL: <https://wellnesscreatives.com/fitness-market/> (дата звернення: 10.03.2026).
18. Ng K. S. P. et al. How customer knowledge management helps retain fitness club members. *Int. J. of Sports Marketing and Sponsorship*. 2024. Vol. 25. No. 2. P. 360–381. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-2023-0136>
19. Parasuraman A. et al. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. P. 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
20. Ratten V. Sport technology: A commentary. *Journal of High Technology Management Research*. 2020. Vol. 31. No. 2. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100383>
21. Newsome A. M. et al. Worldwide Survey of Fitness Trends for 2025. *ACSM'S Health & Fitness Journal*. 2024. Vol. 28. No. 6. P. 31–34. <https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000001012>

REFERENCES

1. Vplyv fizychnoi aktyvnosti na stres-asotsiirovani stany u studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv [Impact of physical activity on stress-associated states in higher education students] / Byshevets, N., et al. *Teoriia ta metodyka fizychnoho vykhovannia [Theory and Methods of Physical Education]*, 2024, 24(2), 245–253. <https://doi.org/10.17309/tmfiv.2024.2.08> [in Ukrainian].
2. Borysova, O., Dutchak, M., Shl'ons'ka, O. (2024). Analitichnyi ohliad suchasnykh naukovykh doslidzhen za problemoiu pidhotovky sportsmeniv riznoho irovoho amplua v komandnykh irovnykh vyдах sportu [Analytical review of modern scientific research on the problem of training athletes of different playing roles in team sports]. *Sportyvnna nauka ta zdorov'ia liudyny*. T. 11. № 1. S. 39–57. <https://doi.org/10.28925/2664-2069.2024.14> [in Ukrainian].
3. Borysova, O. V., Stasiuk, A. (2025). Suchasni tekhnologii upravlinnia ta yikh vykorystannia u diialnosti natsionalnykh sportyvnykh federatsii [Modern management technologies and their use in the activities of national sports federations]. *Aktualni problemy fizychnoho vykhovannia ta metodyky sportyvnoho trenuvannia*. № 3. S. 78–90. <https://doi.org/10.31652/3041-2463/2025-3-6> [in Ukrainian].
4. Dutchak, M. V. (2015). Paradyhma ozdorovchoi rukhovoi aktyvnosti: teoretychne obhruntuvannia i praktychne zastosuvannia [Paradigm of health-improving physical activity: theoretical substantiation and practical application]. *Teoriia i metodyka fizychnoho vykhovannia i sportu*. № 2. S. 44–52. <https://doi.org/10.32652/tmfvs.2015.2.44-52> [in Ukrainian].
5. Zakharina, Ye., Mazin, V., Shutko, A. (2024). Vykorystannia mobilnoho zastosunku dlia optymizatsii kharchuvannia v sylovomu fitnesi [Use of a mobile application to optimize nutrition in strength fitness]. *Sport Science Spectrum*, № 1. S. 74–82. <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-1-12> [in Ukrainian].
6. Ivanov, O. S., Pryimak, M. M., Kalyta, L. V. (2024). Sutnist i zmist korporatyvnykh komunikatsii fitnes-orhanizatsii u suchasnykh ekonomichnykh umovakh [The essence and content of corporate communications of fitness organizations in modern economic conditions]. *Sport Science Spectrum*, № 3. S. 37–45. <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-3-6> [in Ukrainian].
7. Ivanov, O. S. (2025). Komunikaitsiinyi klimat: chynnyk otsinky orhanizatsiinykh umov korporatyvnykh komunikatsii u fitnes-orhanizatsiiah [Communication climate: a factor for assessing organizational conditions of corporate communications in fitness organizations]. *Pedahohichna Akademiia: naukovy zapysky*, № 23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17363383> [in Ukrainian].
8. Ivanov, O. S. (2024). Osoblyvosti vnutrishnykh komunikatsii u fitnes-orhanizatsiiah: vyklyky ta stratehii efektyvnoho upravlinnia [Features of internal communications in fitness organizations: challenges and strategies for effective management]. *Akademichni vizii*. № 29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10875276> [in Ukrainian].
9. Dutchak, M., Chekhova's'ka, L. (2024). Zaluchennia studentskoi molodi do ozdorovchoi rukhovoi aktyvnosti: vyklyky ta mozhlyvosti [Involvement of student youth in health-improving physical activity: challenges and opportunities]. *Physical Culture and Sport: Scientific Perspective*, № 2. S. 128–134. <https://doi.org/10.31891/pcs.2024.2.18> [in Ukrainian].
10. Stepaniuk, O., Kohut, I. (2025). Mizhnarodnyi dosvid sportyvnoi volonterskoi diialnosti v zakladakh osvity [International experience of sports volunteering in educational institutions]. *Sport Science Spectrum*. № 2. S. 46–52. <https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-2-7> [in Ukrainian].
11. Striminhovi platformy iak instrument populyaryzatsii ta rozvytku kibersportu [Streaming platforms as a tool for the popularization and development of esports] / Shynkaruk O. et al. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 1. S. 41–49. <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-1-7> [in Ukrainian].
12. ABC Fitness. Fall 2025 Wellness Watch Report. *ABC Newsroom*. 2025. Retrieved from: <https://abcfitness.com/press-release/abc-fitness-fall-wellness-watch-report-2025/>
13. Bui Thanh Khoa, Ai-Van Huynh. (2025). How Digital Transformation Impacts on the Customer Loyalty in Fitness Services: The Mediating Role of Customer Experience. *Business Perspectives and Research*. P. 1–14. <https://doi.org/10.1177/22785337251336513>

14. Christodimitropoulou, M. et al. (2025). Digital Transformation in Sports Management. *Journal of Research in Business and Management*. Vol. 13. No. 9. P. 39–49. <https://doi.org/10.35629/3002-13093949>
15. Digital 2025: Ukraine. Retrieved from: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>
16. Gym Management Software Market Is Set to Grow by 2033. *OpenPR.com*: website. 2024. Retrieved from: <https://www.openpr.com/news/4400895/gym-management-software-market-is-set-to-grow-usd-63-94-billion>
17. State of the Global Fitness Industry 2025. *Wellness Creative Co.* 2025. Retrieved from: <https://wellnesscreatives.com/fitness-market/>
18. Ng, K. S. P. et al. (2024). How customer knowledge management helps retain fitness club members. *Int. J. of Sports Marketing and Sponsorship*. Vol. 25. No. 2. P. 360–381. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-2023-0136>
19. Parasuraman, A. et al. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49. P. 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
20. Ratten, V. (2020). Sport technology: A commentary. *Journal of High Technology Management Research*. Vol. 31. No. 2. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100383>
21. Newsome, A. M. et al. (2024). Worldwide Survey of Fitness Trends for 2025. *ACSM'S Health & Fitness Journal*. Vol. 28. No. 6. P. 31–34. <https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000001012>

Дата першого надходження статті до видання: 28.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 19.06.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 17.09.2026

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

Іванов О., <https://orcid.org/0009-0004-4678-9171>, lehaivanov.2011@gmail.com

Приймак М., <https://orcid.org/0000-0003-3249-9902>, mprymak@uni-sport.edu.ua

Національний університет фізичного виховання і спорту України, 03150, Київ, вул. Фізкультури, 1, Україна.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Ivanov O., <https://orcid.org/0009-0004-4678-9171>, lehaivanov.2011@gmail.com

Pryimak M., <https://orcid.org/0000-0003-3249-9902>, mprymak@uni-sport.edu.ua

National University of Ukraine on Physical Education and Sport, 03150, Kyiv, Fizkul'tury str., 1, Ukraine.