

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: «ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У РОБОТІ З КЛІЄНТАМИ
СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Гасимов Тімур Артурович

Науковий керівник: Попрозман О.І.
Кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: Русанова О. М.
Доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14. 11. 2025 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т. В.
Доктор економічних наук, професор

(підпис)

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У РОБОТИ З КЛІЄНТАМИ У СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	9
1.1 Роль клієнтоорієнтованого та інноваційного підходу у діяльності спортивних організацій	9
1.2 Визначення клієнтоорієнтованості та її значення для сучасних спортивних організацій	12
1.3. Характеристика клієнтської бази спортивних організацій	16
1.4. Вплив клієнтоорієнтованості на розвиток спортивного бізнесу	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	24
2.1. Методи дослідження	24
2.2. Організація дослідження	36
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІТНЕС-КЛУБУ «АППОЛЛО»	38
3.1. Визначення місця потенціалу в системі управління фітнес-клубом	38
3.2. Основні чинники, що впливають на підвищення якості сервісу у фітнес-клубі «Апполло»	41
3.3. Основні цілі та пріоритети, що впливають на управління потенціалом фітнес-клубу.....	44
Висновки до 3 розділу	48
РОЗДІЛ 4 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФІТНЕС-КЛУБУ «АППОЛЛО»	49
4.1. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на сталий розвиток фітнес-клубу «Апполло»	49
4.2. Актуальні елементи комплексного підвищення ефективності управління потенціалом фітнес-клубу «Апполло»	51

	3
Висновки до розділу 4	54
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	55
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	60

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку спортивної індустрії взаємодія з клієнтами перетворюється на один із ключових факторів успішності організацій, що працюють у сфері фізичної культури та фітнесу. Ринок спортивних послуг динамічно змінюється: зростає конкуренція між клубами, посилюється вплив цифрових технологій, підвищуються очікування клієнтів щодо сервісу та комунікації. Тому для спортивних організацій стає надзвичайно важливим не лише надавати базові послуги, а й будувати довготривалі відносини з клієнтами, враховуючи їхні індивідуальні потреби, мотивації та стиль життя.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що традиційні підходи до роботи з клієнтами вже не забезпечують необхідного рівня залученості та лояльності. Клієнти очікують персоналізованого сервісу, високого рівня комфорту, сучасних цифрових рішень, а також можливості отримувати додаткові послуги, пов'язані зі спортом і здоровим способом життя. Саме інноваційні методи взаємодії - такі як цифровий маркетинг, управління клієнтським досвідом, персоналізація послуг, застосування CRM-систем та розвиток wellness-сервісів - стають інструментами, що визначають конкурентоспроможність фітнес-клубів.

У працях сучасних дослідників клієнтоорієнтованості у спортивних організаціях простежуються різні підходи до розуміння цього явища. Так, у роботах Андрєєвої О. В. клієнтоорієнтованість розглядається передусім як елемент стратегічного управління, що забезпечує конкурентоспроможність спортивної організації через якість сервісу та ефективне управління персоналом. Натомість Бісікало О. Ю. робить акцент на організаційно-економічних механізмах, підкреслюючи, що клієнтоорієнтованість повинна базуватися на оптимізації внутрішніх процесів і раціональному розподілі ресурсів.

Гавриш І. та Фень К. акцентують увагу на маркетинговому аспекті, трактуючи клієнтоорієнтованість як здатність спортивної організації

створювати для клієнта унікальну цінність через інноваційні інструменти комунікацій і сучасний спортивний маркетинг. На відміну від них, Дутчак М. В. розглядає клієнтоорієнтованість у контексті довгострокового стратегічного розвитку, роблячи наголос на важливості формування лояльності та розвитку додаткових сервісів, що підсилюють загальну ціннісну пропозицію клубу.

Зарубіжні автори теж пропонують різні підходи. Шилбері та Вестербік (Shilbury & Westerbeek) визначають клієнтоорієнтованість як частину системи управління спортивною організацією, де ключову роль відіграє взаємодія між клієнтами, персоналом і керівництвом. На відміну від них, Котлер і Келлер (Kotler & Keller) розглядають взаємодію з клієнтом як маркетинговий процес, що включає сегментацію, персоналізацію та створення стабільної клієнтської цінності. Slack і Parent, у свою чергу, підкреслюють значення організаційної культури та внутрішніх комунікацій у формуванні клієнтського досвіду.

Узагальнюючи підходи різних авторів, можна виділити три основні наукові підходи до розуміння клієнтоорієнтованості у спортивних організаціях:

1. Стратегічний підхід (Андрєєва, Дутчак, Slack) — клієнтоорієнтованість як частина довгострокової стратегії та системи управління.

2. Маркетинговий підхід (Гавриш, Фень, Котлер, Келлер) — формування цінності для клієнта через інноваційні інструменти та комунікацію.

3. Організаційно-економічний підхід (Бісікало, Ніколенко) — оптимізація процесів, управління ресурсами та підвищення ефективності сервісу.

Таким чином, аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що клієнтоорієнтованість є багатовимірним поняттям, яке включає маркетингові, управлінські, економічні та сервісні аспекти, а ефективність її впровадження залежить від інтеграції цих підходів у єдину систему управління спортивною організацією.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Кваліфікаційна робота побудована на системному визначенні теоретико-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з напрямку “Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті затвердженого плану ндр нуфвсу на 2021 - 2025 роки.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному застосуванні інноваційних підходів у роботі з клієнтами спортивних організацій на прикладі фітнес-клубу Апполло, з акцентом на створення додаткових послуг і моделей організації діяльності, які відповідають запитам клієнтів і підвищують конкурентоспроможність організації.

Для досягнення поставленої мети ми сформулювали та виконали такі **завдання:**

1. Аналіз теоретичних основ інноваційних підходів у роботі з клієнтами: дослідити сутність інновацій як форми управління, їх класифікацію та властивості, а також специфіку застосування в контексті спортивних організацій.

2. Оцінка досвіду організації діяльності фітнес-клубів: провести дослідження на прикладі фітнес-клубу “Апполло”, що включає збір даних через педагогічне спостереження, опитування клієнтів і персоналу.

3. Розробка моделі організації діяльності, орієнтованої на інноваційні підходи: створити модель, яка враховує інтереси клієнтів, можливості персоналу та потенційні напрямки розвитку додаткових послуг, таких як кафе здорового харчування.

4. Формування рекомендацій для впровадження інновацій: розробити практичні рекомендації для вдосконалення роботи фітнес-клубу, що сприятимуть підвищенню задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності організації.

Об'єкт дослідження – діяльність спортивних організацій у взаємодії з клієнтами, зокрема процеси, що забезпечують їх задоволення, лояльність та ефективність функціонування.

Предмет дослідження – це інноваційні підходи до роботи з клієнтами в спортивних організаціях, зокрема методи організації діяльності, що забезпечують ефективне задоволення потреб клієнтів, підвищення їхньої лояльності та розвиток конкурентних переваг.

Методи дослідження

Робота використовує як теоретичні, так і емпіричні методи:

1. **Аналіз та узагальнення науково - методичної літератури**
2. **Опитування (анкетування)**
3. **Педагогічне спостереження**
4. **Організація дослідження**
5. **Метод порівняльного аналізу**
6. **Метод системного аналізу**

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у комплексному обґрунтуванні та розробці інноваційних підходів до організації взаємодії з клієнтами спортивних установ на прикладі фітнес-клубу “Апполло”. У роботі вперше:

систематизовано сучасні підходи до підвищення клієнтської лояльності у фітнес-індустрії з урахуванням актуальних тенденцій ринку фізичної культури і спорту; визначено ключові потреби та очікування клієнтів фітнес-клубу, отримані на основі анкетування та педагогічного спостереження, що дозволило сформулювати реальну модель поведінки споживачів; обґрунтовано доцільність впровадження додаткових послуг, зокрема створення кафе здорового харчування як інноваційного елемента сервісу, що підвищує цінність продукту для клієнта; запропоновано модель організації діяльності фітнес-клубу, яка поєднує традиційні тренувальні послуги з сучасними сервісними рішеннями, спрямованими на розширення клієнтської бази та збільшення рівня залученості; виявлено вплив інноваційних сервісів на

формування конкурентних переваг спортивної організації, що розширює наукові уявлення про механізми розвитку спортивного бізнесу в сучасних умовах.

Отримані результати доповнюють наявні наукові дослідження щодо клієнтоорієнтованості в спортивних організаціях та можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень у сфері фітнес-менеджменту.

Практична значущість матеріалів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки і підвищенні кваліфікації фахівців у сфері менеджменту спорту та перепідготовки керівників фізкультурно-спортивних організацій.

Матеріали роботи у теоретичній частині базуються, перш за все, на наукових працях, монографіях вітчизняних та зарубіжних науковців, періодичних виданнях, що висловлюють теоретичні та практичні аспекти інвестиційної діяльності, на матеріалах спеціалізованих та офіційних періодичних видань, нормативних актах. При виконанні роботи були використані закони України, економічна література, методичні матеріали періодичні видання України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У РОБОТІ З КЛІЄНТАМИ У СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Роль клієнтоорієнтованого та інноваційного підходу у діяльності спортивних організацій

У сучасних умовах конкуренції спортивні організації дедалі більше розглядають клієнта як ключовий елемент своєї бізнес-моделі. Якщо раніше основний акцент робився на якості тренувального процесу та матеріальній інфраструктурі, то сьогодні визначальним фактором стає здатність організації розуміти очікування своїх клієнтів, створювати комфортні умови для тренувань та забезпечувати індивідуалізований сервіс. Саме тому клієнтоорієнтованість перетворилася на стратегічний підхід, який впливає на стабільність, результативність і довгостроковий розвиток спортивних організацій [3]. Детальні ключові аспекти її важливості:

Підвищення рівня задоволеності клієнтів є одним із ключових результатів клієнтоорієнтованого підходу. Для спортивних організацій це означає, що робота з відвідувачами повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні їхніх потреб, мотивів та інтересів. Оскільки основним «продуктом» є послуги — тренування, абонементи, участь у спортивних заходах — рівень задоволення безпосередньо визначає успішність діяльності організації та темпи зростання клієнтської бази [3; 14].

Не менш важливою складовою є формування довгострокових відносин із клієнтами. Постійні відвідувачі забезпечують стабільність спортивної організації, оскільки вони регулярно користуються послугами клубу, беруть участь у додаткових активностях і формують ядро лояльної аудиторії. Для утримання постійних клієнтів ефективно застосовуються програми бонусів, персональні пропозиції, система знижок, а також ексклюзивні можливості участі в заходах або доступу до нових послуг [15; 50].

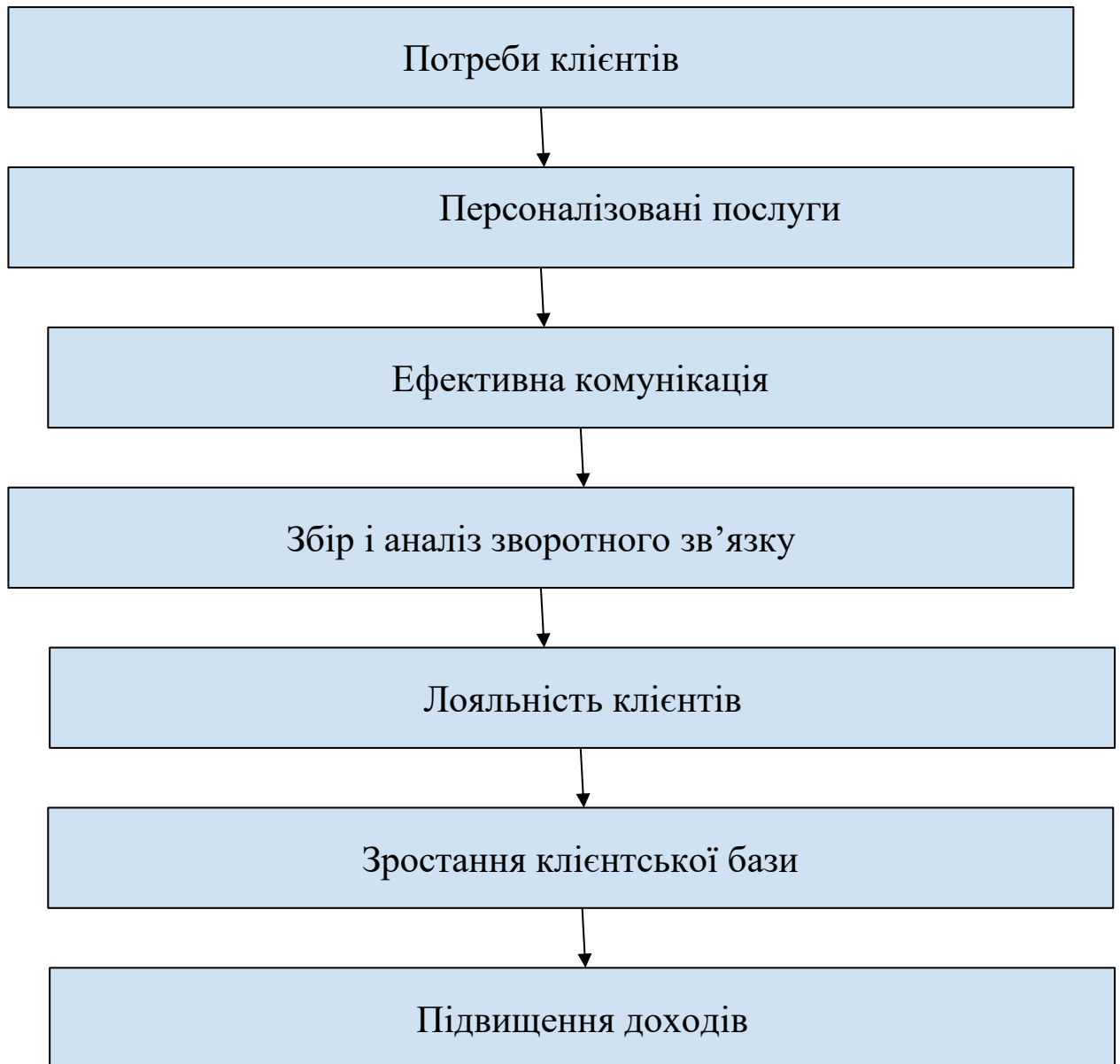


Рис. 1.1. Структурна модель клієнтоорієнтованості спортивної організації
(авторська розробка) [5, 25]

Підвищення доходів також прямо пов'язане із задоволеністю клієнтів. Відвідувачі, які отримують позитивний досвід взаємодії зі спортивною організацією, частіше продовжують абонементи, купують додаткові послуги й рекомендують клуб іншим. Це створює синергійний ефект збільшення прибутків за рахунок поєднання повторних покупок та «сарафанного радіо» [44].

Сформований позитивний імідж і репутація є ще одним важливим наслідком високої якості сервісу. Клієнти активно діляться своїми враженнями у соціальних мережах, відгуках та повсякденному спілкуванні,

що впливає на залучення нових відвідувачів і партнерів. У сучасному спортивному менеджменті репутація розглядається як стратегічний актив, який підсилює ринкові позиції організації [44; 49].

Умови високої конкуренції на ринку спортивних послуг вимагають створення унікального клієнтського досвіду. Саме тому інноваційні підходи — мобільні застосунки, персоналізовані пропозиції, інтерактивні заходи — стають важливим інструментом формування конкурентної переваги. Їх застосування дозволяє виділятися серед численних фітнес-клубів і створювати цінність, яку складно повторити конкурентам [12; 15].

Інновації відіграють ключову роль у модернізації взаємодії з клієнтами. Використання CRM-систем, соціальних мереж, цифрової аналітики та автоматизованих сервісів підсилює здатність спортивної організації розуміти потреби аудиторії, передбачати поведінку клієнтів і пропонувати нові формати взаємодії. Дослідження у сфері спортивного менеджменту підкреслюють, що цифровізація значно підвищує якість сервісу та ефективність управлінських процесів [3; 46].

Варто також враховувати соціальний вимір роботи спортивних організацій. Багато клубів реалізують благодійні ініціативи, проводять заходи для дітей, осіб з інвалідністю та інших груп населення. Така діяльність формує позитивний соціальний імідж і зміцнює зв'язок організації з місцевою громадою, що також є частиною клієнтоорієнтованого підходу [12].

Систематичний збір і аналіз зворотного зв'язку дозволяє спортивним організаціям визначати недоліки сервісу, виявляти нові запити клієнтів та коригувати стратегію розвитку. Це сприяє підвищенню якості обслуговування та формує підґрунтя для довгострокового успіху на ринку [7].

Отже, робота з клієнтами у спортивних організаціях є комплексним процесом, що охоплює сервіс, комунікації, інновації та взаємодію з громадою. Такий підхід не лише забезпечує короткострокові результати у вигляді продажу послуг, а й формує основу для сталого розвитку, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності організації [12; 15].

1.2 Визначення клієнтоорієнтованості та її значення для сучасних спортивних організацій

Клієнтоорієнтованість — це стратегія управління, яка ставить потреби, бажання та очікування клієнтів у центрі діяльності організації. У спортивних організаціях це означає, що кожна взаємодія з клієнтами спрямована на створення максимально комфортного, персоналізованого та позитивного досвіду. Головна мета клієнтоорієнтованого підходу — задовольнити клієнтів, побудувати з ними довготривалі стосунки та зробити їх постійними прихильниками організації. [3; 79; 81]

Основні принципи клієнтоорієнтованості:

- Повага до клієнтів — забезпечення комунікації, яка враховує потреби та бажання аудиторії.

- Індивідуальний підхід — розробка продуктів і послуг, що враховують різноманітність клієнтських запитів.

- Постійний зворотний зв'язок — аналіз думок клієнтів для вдосконалення сервісу.

- Інноваційність — застосування сучасних технологій для спрощення комунікації та обслуговування.[8]

Для сучасних спортивних організацій клієнтоорієнтованість має стратегічне значення, адже вона допомагає формувати конкурентну перевагу на ринку, де пропозиція є значною, а споживачі вимагають більш персоналізованого підходу.

Завдяки орієнтації на клієнтів організація може залучати нових споживачів і утримувати існуючих, створюючи умови для зростання доходів та покращення репутації. Задоволені клієнти охоче повертаються, витрачають більше коштів на послуги, активно рекомендують організацію своїм знайомим, що сприяє зростанню клієнтської бази.

Реалізація клієнтоорієнтованого підходу дозволяє спортивним організаціям створювати емоційний зв'язок зі своїми клієнтами, який виходить за межі звичайного споживання послуг. Спорт викликає сильні

емоції, і організації, які вміють використовувати цей фактор, створюють спільноти, що об'єднують клієнтів навколо спільних інтересів. Це сприяє зміцненню лояльності, що є ключовим елементом для досягнення довгострокового успіху.

Крім того, клієнтоорієнтованість дає змогу спортивним організаціям адаптуватися до змін у потребах і трендах ринку. Постійний зворотний зв'язок із клієнтами дозволяє оперативно реагувати на їхні запити та впроваджувати нові рішення, які відповідають сучасним вимогам. Наприклад, під час пандемії багато спортивних організацій перейшли на онлайн-формат занять, що дало змогу зберегти клієнтів і розширити аудиторію. [16; 26; 45]

Цей підхід також стимулює професійний розвиток персоналу, який бере участь у взаємодії з клієнтами. Забезпечення високого рівня обслуговування вимагає від працівників постійного вдосконалення навичок і впровадження сучасних рішень, таких як CRM-системи, автоматизовані платформи або інтерактивні додатки. [33; 36; 47]

Зокрема, у статті Ірини Гавриш та Катерини Фень "Спортивний маркетинг: суть, специфіка та основні суб'єкти" розглядаються тенденції та перспективи спорту з погляду маркетингу, аналізуються підходи до визначення спортивного маркетингу та уточнюється його концепція відповідно до розширеного підходу.

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу в спортивних організаціях може включати:

- Проведення маркетингових досліджень для вивчення попиту на фізкультурно-спортивні послуги.
- Розробку індивідуальних стратегій взаємодії з клієнтами.
- Підвищення якості обслуговування та адаптацію послуг до потреб клієнтів.

Загалом, орієнтація на клієнта є важливим чинником успіху для сучасних спортивних організацій, оскільки вона допомагає задовольнити потреби споживачів та забезпечити їхню лояльність.

У спортивній сфері клієнтоорієнтованість охоплює різні групи клієнтів: уболівальників, спортсменів, партнерів, спонсорів, учасників спортивних клубів та секцій, відвідувачів спортивних заходів і користувачів спортивної інфраструктури. Кожна з цих груп має свої унікальні потреби, тому сучасна спортивна організація повинна вибудовувати гнучку та диференційовану систему роботи з аудиторією.

Сутність клієнтоорієнтованості полягає в тому, що організація розглядає клієнта не як пасивного споживача, а як повноправного партнера, від якого залежить її розвиток, популярність та фінансова стабільність. Створення комфортних умов, високої якості сервісу, позитивних емоцій і вражень стає таким самим важливим елементом діяльності, як і спортивні результати.

Значення клієнтоорієнтованості для сучасних спортивних організацій

По-перше, клієнтоорієнтованість сприяє підвищенню конкурентоспроможності спортивної організації. У сучасному спортивному середовищі клуби, секції, фітнес-центри та спортивні школи конкурують не лише якістю спортивної підготовки, а й комфортом, сервісом, інноваційністю та вмінням створити унікальний клієнтський досвід. Організація, яка поважає час та потреби своїх клієнтів, завжди матиме перевагу серед інших учасників ринку.

По-друге, клієнтоорієнтований підхід формує міцну й лояльну аудиторію. У світовій спортивній індустрії лояльність уболівальників є основою економічного успіху: продаж квитків, абонементів, атрибутики, підписок, доступу до трансляцій, участі в заходах — усе це зав'язано на емоційному зв'язку між клієнтом і організацією. Чим краще організація розуміє свого клієнта, тим міцніший цей зв'язок.

По-третє, клієнтоорієнтованість дає змогу підвищити якість спортивних послуг. Аналіз відгуків, анкетування, цифрові інструменти збору даних допомагають організації вдосконалювати тренувальний процес, оптимізувати графік занять, покращувати роботу тренерського складу, модернізувати

інфраструктуру та пропонувати нові види послуг. Це створює умови для системного розвитку як організації, так і її спортсменів.

По-четверте, орієнтація на клієнта сприяє підвищенню фінансової стабільності. Коли клієнти задоволені, вони повертаються, рекомендують організацію іншим, купують додаткові послуги та продукти [2, 15]. Це забезпечує стабільний потік доходів і дає можливість планувати довгострокові інвестиції в розвиток.

Для професійних спортивних клубів це також означає зростання вартості бренду, збільшення кількості спонсорських контрактів і можливість розширення комерційної діяльності.

По-п'яте, клієнтоорієнтованість допомагає покращити репутацію та імідж організації. Позитивний досвід клієнта поширюється через соціальні мережі, відгуки, особисті рекомендації, що формує позитивне сприйняття бренду. У сучасних умовах репутація є одним із найцінніших активів спортивної організації, оскільки саме вона впливає на привабливість для партнерів, інвесторів, громади та ЗМІ.

По-шосте, клієнтоорієнтований підхід підтримує соціальну місію спорту. Спорт - це не лише бізнес, а й важливий елемент соціального життя. Орієнтуючись на потреби клієнтів, організації сприяють розвитку здорового способу життя, підвищенню фізичної активності населення, інклюзії, створенню можливостей для людей різного віку та рівня підготовки. Це робить спортивну організацію важливою та корисною частиною суспільства.

Отже, клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успішного розвитку сучасних спортивних організацій. Вона дозволяє не лише задовольняти актуальні потреби аудиторії, а й формувати довгострокові відносини, створювати конкурентні переваги, підвищувати якість послуг та зміцнювати позиції на ринку.

У світі, де спорт стає все більш комерціалізованим, технологічним та емоційно насиченим, клієнтоорієнтованість перетворюється на необхідність і

визначає майбутнє спортивних організацій будь-якого формату — від маленьких секцій до глобальних професійних клубів.

У підсумку клієнтоорієнтованість є не лише інструментом для досягнення короткострокових цілей, але й важливим елементом стратегії розвитку сучасних спортивних організацій.

Вона допомагає формувати репутацію, забезпечує фінансову стабільність і відкриває можливості для інноваційного розвитку, що є необхідним для досягнення успіху в умовах сучасного ринку [4, 14].

1.3. Характеристика клієнтської бази спортивних організацій

Клієнтська база спортивних організацій є багатогранною і охоплює різноманітні сегменти населення, кожен з яких має унікальні потреби, очікування та мотивації для взаємодії зі спортивними організаціями. Її характеристика включає такі ключові аспекти:

Учасники спортивних заходів. Ця категорія включає спортсменів, як професійних, так і аматорських, які беруть участь у змаганнях, тренуваннях та інших спортивних активностях. Їхні потреби орієнтовані на якість спортивної інфраструктури, доступ до професійних тренерів, сучасного обладнання та комфортні умови для занять спортом.

Учасники можуть бути поділені за віковими групами (діти, молодь, дорослі, літні люди), за рівнем підготовки (початківці, любителі, професіонали) та за видом спорту. [34; 35; 43]

Глядачі є однією з найбільших і найважливіших груп клієнтів спортивних організацій. Їхня залученість визначається якістю проведення заходів, доступністю квитків, комфортом на спортивних майданчиках, можливістю взаємодії з улюбленими спортсменами та командами. У цьому сегменті важливим є створення емоційного зв'язку, який спонукає до регулярного відвідування подій та підтримки команди.

Спонсори та партнери. Ця група клієнтів забезпечує фінансову підтримку або надає ресурси для функціонування спортивних організацій. Спонсори очікують взаємовигідного партнерства, яке може включати підвищення їхньої впізнаваності, просування бренду, доступ до цільової аудиторії через спортивні заходи. Їх мотивація часто пов'язана з маркетинговими цілями, соціальною відповідальністю або інтересом до розвитку спорту.

Медіа та журналісти. Представники медіа є важливою складовою клієнтської бази, оскільки вони відповідають за висвітлення спортивних подій у засобах масової інформації. Для них важливі оперативний доступ до інформації, організація прес-конференцій, комфортні умови роботи під час заходів та надання ексклюзивних матеріалів. [11; 42; 48]

Волонтери та організатори. Волонтери відіграють ключову роль у підтримці спортивних подій, особливо масштабних, таких як міжнародні змагання. Вони надають безкоштовну допомогу в обмін на можливість бути частиною спортивної спільноти, отримати нові навички та досвід. Їх мотивація може включати як соціальні, так і кар'єрні інтереси.

Динаміка змін клієнтської бази

КЛІЄНТСЬКА БАЗА

<p>Спортсмени - професіонали Спортсмени - аматори Початківці Діти Клієнти реабілітаційних програм</p>	<p>Клієнти групових програм Клієнти персонального тренінгу Підлітки та молодь Люди віком 40+ Короткострокові відвідувачі</p>
---	--

Рис. 1.2. Сегментація клієнтської бази спортивної організації (авторська розробка) [4, 27]

Постачальники та підрядники. Ця категорія включає компанії, які забезпечують постачання обладнання, харчування, логістики, маркетингових матеріалів та інших ресурсів. Їхні потреби орієнтовані на прозорість умов співпраці, своєчасність оплат і довготривалі партнерські відносини.

Різноманітність аудиторії. Клієнтська база спортивних організацій включає людей з різними соціальними, демографічними та економічними характеристиками.

Це можуть бути діти, які відвідують спортивні секції, молодь, зацікавлена в активному способі життя, сім'ї, які шукають якісне дозвілля, або літні люди, які прагнуть підтримувати здоровий спосіб життя. Важливо враховувати гендерні, культурні та регіональні особливості, які впливають на вибір послуг і рівень залученості.

Сучасні тенденції свідчать про зміну запитів клієнтів у бік цифровізації, персоналізації та інтерактивного досвіду. Клієнти все частіше шукають онлайн-формати тренувань, мобільні додатки для моніторингу активності та можливість участі в інтерактивних заходах. Молоде покоління клієнтів також цінує елементи гейміфікації та екологічну відповідальність спортивних організацій.

1.4. Вплив клієнтоорієнтованості на розвиток спортивного бізнесу

Клієнтоорієнтованість є однією з ключових стратегій, що визначає успішність сучасного спортивного бізнесу. Вона базується на розумінні потреб і очікувань клієнтів, а також на адаптації продуктів і послуг до цих запитів, що сприяє створенню унікального клієнтського досвіду.

У роботах таких авторів, як Безгін К. С., Гришина І. В., Ушкальов В. В., наголошується, що клієнтоорієнтованість є невід'ємною частиною ефективного управління спортивними організаціями. Згідно з їх

дослідженнями, клієнтоорієнтованість впливає на кілька важливих аспектів розвитку спортивного бізнесу.

По-перше, вона забезпечує зростання лояльності клієнтів. Клієнти, які отримують персоналізовані послуги та позитивний досвід взаємодії, стають постійними споживачами продуктів і послуг спортивної організації. Лояльні клієнти не тільки частіше повертаються, але й рекомендують організацію своїм друзям та знайомим, що сприяє органічному розширенню клієнтської бази.

По-друге, клієнтоорієнтованість сприяє підвищенню фінансових показників. У працях Фідірко М. О. та Ващенко Л. підкреслюється, що задоволення потреб клієнтів напряду впливає на їхню готовність витратити більше коштів на послуги, включаючи додаткові продукти, такі як спортивний інвентар, сувенірна продукція чи преміум-послуги. Таким чином, орієнтація на клієнтів сприяє збільшенню середнього чеку та доходів організації.

По-третє, клієнтоорієнтованість дозволяє створювати довгострокові конкурентні переваги. У сучасному спортивному бізнесі, де конкуренція є значною, здатність організації ефективно працювати з клієнтами визначає її позиції на ринку.

Інноваційні підходи, такі як впровадження CRM-систем, аналітика поведінки клієнтів та використання сучасних цифрових технологій, допомагають спортивним організаціям краще розуміти свою аудиторію, пропонувати їй більш релевантні послуги та забезпечувати високий рівень обслуговування. [5, 14].

Крім того, клієнтоорієнтованість позитивно впливає на формування іміджу та репутації спортивної організації. У роботах Григор'євої О. Є. та Дубасенюк О. А. зазначається, що клієнтоорієнтовані компанії сприймаються споживачами як більш надійні, професійні та соціально відповідальні. Це створює міцний фундамент для довіри клієнтів і партнерів.

Ще одним важливим аспектом є адаптація до змін ринку. Клієнтоорієнтовані спортивні організації краще реагують на зміни у запитах

клієнтів, трендах та умовах ринку. Наприклад, пандемія COVID-19 змусила багатьох операторів спортивного бізнесу швидко переходити на онлайн-формати обслуговування, включаючи онлайн-заняття, вебінари та інтерактивні платформи. Організації, які активно працювали над клієнтоорієнтованістю, змогли швидше адаптуватися до нових умов і зберегти свою аудиторію.

Інструмент	Значення для клієнта
CRM-система Мобільний додаток Чат-бот Аналітика даних Соціальні мережі	Персональні пропозиції, історія відвідувань Контроль прогресу, розклад, онлайн-оплата Швидкі відповіді, автоматизація сервісу Поліпшення послуг під потреби клієнтів Залучення, комунікація, онлайн-підтримка

Рис. 1.3. Інноваційні інструменти роботи з клієнтами спортивної організації (авторська розробка)

Інноваційні інструменти роботи з клієнтами стають усе більш важливою складовою ефективного функціонування сучасних спортивних організацій. У конкурентному середовищі спортклуби та фітнес-центри впроваджують цифрові рішення, що дозволяють підвищити якість послуг, персоналізувати взаємодію та забезпечити зручність для кожного клієнта. Одним із ключових інструментів є спеціалізовані мобільні додатки, які дають змогу користувачам отримувати доступ до розкладів, бронювання тренувань, персональних тренувальних планів і статистики прогресу. На основі даних, зібраних у таких додатках, організації застосовують штучний інтелект для формування індивідуальних рекомендацій, адаптації навантаження та створення мотиваційних програм.

Не менш значущими є технології віртуальної та доповненої реальності, що дозволяють проводити тренування у форматі віртуальних студій, 3D-

симуляцій чи інтерактивних фітнес-ігор. Це не лише урізноманітнює заняття, а й робить їх доступними для клієнтів, які тренуються вдома або подорожують. Великий вплив на досвід користувачів мають системи онлайн-бронювання та автоматизованого управління клієнтськими потоками, що дають можливість уникати черг, контролювати завантаженість залів і оптимізувати роботу персоналу. Інтегровані програми лояльності мотивують клієнтів частіше відвідувати тренування, нагороджуючи їх бонусами, знижками або доступом до додаткових сервісів.

Важливим елементом інноваційної взаємодії є використання чат-ботів та цифрових асистентів, які надають консультації, нагадують про розклад, допомагають підібрати тренера чи програму тренувань у режимі 24/7.

Паралельно спортивні організації активно застосовують носимі пристрої - фітнес-трекери, смарт-годинники, пульсометри - для моніторингу активності та стану здоров'я клієнтів, що дозволяє тренерам коригувати навантаження в реальному часі.

Отримані дані аналізуються за допомогою хмарних сервісів та аналітичних платформ, які формують звіти, виявляють тенденції й допомагають організації розуміти потреби клієнтів, підвищуючи ефективність управлінських рішень.

Соціальні мережі виступають ще одним дієвим інструментом, який дає можливість формувати спільноти за інтересами, проводити онлайн-челенджі, транслювати тренування та підтримувати постійний зв'язок із клієнтами. Завдяки цим інноваційним підходам спортивні організації не лише покращують сервіс, а й підсилюють мотивацію клієнтів, створюють комфортне середовище для тренувань та формують довготривалі партнерські стосунки.

Сталий розвиток фітнес-клубу залежить від поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначають його конкурентоспроможність і стабільність. До зовнішніх чинників належать економічні умови, рівень доходів населення, тенденції ринку фітнес-послуг та конкурентне середовище.

Важливими є також соціальні та демографічні зміни, зокрема зростання інтересу до здорового способу життя та збільшення кількості потенційних клієнтів. Значний вплив мають технологічні новації, які визначають можливості цифровізації та підвищення якості сервісу. До внутрішніх чинників належать кадровий потенціал, якість менеджменту, ефективність тренувальних програм та рівень сервісу. Матеріально-технічна база фітнес-клубу, включно з сучасним обладнанням і комфортною інфраструктурою, також формує основу сталого розвитку. Важливим внутрішнім фактором є фінансова стабільність, що дозволяє планувати інвестиції та оновлення послуг. Сукупність цих чинників визначає можливості клубу адаптуватися до змін, задовольняти потреби клієнтів і забезпечувати довготривалий розвиток.

У підсумку, клієнтоорієнтованість у спортивному бізнесі є не лише інструментом для досягнення короткострокових цілей, таких як збільшення продажів чи розширення клієнтської бази, але й стратегічним чинником для довготривалого розвитку. Вона забезпечує стабільність організації, формує її позитивний імідж, сприяє впровадженню інновацій та відкриває нові можливості для зростання на сучасному конкурентному ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади роботи з клієнтами у спортивних організаціях, що дозволяє зробити низку важливих висновків. Клієнтоорієнтованість виступає стратегічним підходом, який є необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку спортивних організацій. Задоволеність клієнтів, формування довгострокових взаємин, збільшення доходів та позитивний імідж є основними результатами ефективної роботи з клієнтською базою.

Характеристика клієнтської бази спортивних організацій демонструє її багатогранність, оскільки включає учасників спортивних заходів, глядачів,

спонсорів, волонтерів та інших зацікавлених осіб. Визначення їхніх потреб та очікувань є ключовим завданням для створення унікального клієнтського досвіду, що сприяє підвищенню лояльності та залученості.

Таким чином, клієнтоорієнтованість є не лише інструментом для досягнення комерційних цілей, але й важливим чинником для побудови довгострокових стратегій розвитку спортивних організацій. Вона забезпечує сталість бізнесу, зміцнює його репутацію та відкриває нові можливості для зростання в умовах сучасного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Методичною та теоретичною основою даного дослідження слугували матеріали, подані у наукових монографіях, статтях, періодичних виданнях вітчизняних та зарубіжних авторів, які присвячені питанням управління потенціалом спортивних організацій.

Під час проведення дослідження та виконання кваліфікаційної роботи були використані такі методи:

1. Аналіз та узагальнення науково - методичної літератури. На першому етапі дослідження було проведено ґрунтовний аналіз наукової та науково-методичної літератури, що стосувалася організації діяльності фітнес-клубів. Зокрема, вивчали сучасні підходи до управління фітнес-індустрією, методи залучення клієнтів, способи підвищення їхньої лояльності та мотивації, а також особливості впровадження додаткових послуг, таких як кафе здорового харчування. [1; 2; 4]

Особливу увагу приділили літературі, яка описує:

Мотиваційні аспекти клієнтів фітнес-клубів – як різні послуги впливають на задоволеність клієнтів і їхню прихильність до клубу.

Теоретичні засади роботи фітнес-центрів – організація внутрішніх процесів, взаємодія між персоналом і клієнтами, забезпечення високої якості обслуговування.

Досвід впровадження додаткових послуг у фітнес-клубах – успішні кейси зі створення кафе, зон відпочинку чи інших елементів, що сприяють комплексному підходу до задоволення потреб клієнтів.

Додатково були проаналізовані матеріали щодо організації здорового харчування у закладах, пов'язаних зі спортом. Це дозволило зрозуміти, які страви та напої є найбільш популярними серед відвідувачів, як правильно

формувати меню, щоб воно відповідало запитам клієнтів, і як ці послуги можуть вплинути на розвиток фітнес-центру.

Цей етап став основою для подальшого дослідження, дозволивши глибше зрозуміти потреби відвідувачів, принципи управління фітнес-клубами та перспективи впровадження інноваційних підходів у роботі з клієнтами.

2. Опитування (анкетування). У межах дослідження було використано метод анкетування як один із ключових інструментів збирання емпіричних даних. Цей метод дозволив отримати об'єктивну інформацію щодо ставлення персоналу та відвідувачів фітнес-центру «Апполло» до можливості впровадження нової послуги — відкриття кафе зі спортивним та здоровим харчуванням.

Застосування анкетування є особливо доцільним у сфері спортивного менеджменту, оскільки саме думка клієнтів і персоналу визначає успішність запровадження нових сервісів, рівень їхньої затребуваності та потенційний вплив на розвиток організації. Анкетування дозволяє виявити не лише загальні тенденції, а й окреслити потенційні бар'єри, очікування та рівень довіри до нововведень.

Мета анкетування полягала у:

- Оцінці рівня зацікавленості персоналу та клієнтів у відкритті спортивного кафе. Це важливо, адже підтримка з боку відвідувачів прямо впливає на ймовірність успіху інновації.

- Визначенні ступеня користі нового сервісу для різних груп клієнтів фітнес-центру. Наприклад, для тих, хто активно займається силовими тренуваннями, корисними можуть бути білкові коктейлі, а для відвідувачів групових програм — легкі низькокалорійні страви.

- Виявленні потенційних ризиків або труднощів, що можуть виникнути під час реалізації проєкту: кадрові питання, логістика, потреба в додатковому обладнанні, відповідність вимогам санітарних норм тощо.

Анкета складалася з трьох блоків: Ставлення до ідеї відкриття спортивного кафе. Респондентам пропонувалося оцінити, чи вважають вони,

що такий сервіс буде затребуваним, а також чи користувалися б вони ним особисто. Це дозволило визначити рівень попиту та загальну готовність аудиторії до запровадження інновації. [12; 16; 76]

Оцінка практичності та доцільності реалізації проєкту.

У цьому блоці респонденти оцінювали:

- чи є проєкт економічно виправданим;
- наскільки він відповідає концепції фітнес-центру
- чи потребує суттєвих змін у структурі роботи клубу.

Цей блок допоміг визначити можливі організаційні та фінансові аспекти впровадження послуги.

Пропозиції щодо формування меню та додаткових сервісів. Окрім загального ставлення, респонденти мали можливість запропонувати власні ідеї:

- види напоїв (білкові коктейлі, смузі, енергетичні напої);
- корисні перекуси (батончики, протеїн-кейкси, салати);
- страви для різних категорій клієнтів (для набору маси, для схуднення, для швидкого перекусу).

Зібрані пропозиції стали основою для попередньої концепції меню та маркетингового позиціонування майбутнього кафе.

Метод анкетування дав змогу:

- отримати кількісні показники, що дозволяють проводити подальший статистичний аналіз (наприклад, розрахунок відсотків та побудову графіків);
- порівняти думки різних груп (клієнтів, тренерів, адміністративного персоналу);
- виявити реальний попит, а не передбачуваний;
- визначити, як новий сервіс вплине на конкурентоспроможність клубу;
- оцінити можливі економічні перспективи впровадження спортивного кафе.

Результати анкетування дозволили встановити, що більшість відвідувачів позитивно ставляться до ідеї відкриття спортивного кафе. Це свідчить про

високий рівень довіри до бренду клубу та потребу клієнтів у додаткових сервісах.

Отримані відповіді також дали змогу визначити напрями, на які варто робити акцент при впровадженні послуги: формування корисного меню, помірні ціни; швидке обслуговування; акцент на здоровому способі життя.

Таким чином, анкетування стало важливим інструментом у процесі прийняття управлінських рішень і дозволило оцінити потенційну ефективність впровадження нового сервісу у фітнес-центрі «Апполло».

3. Педагогічне спостереження. Педагогічне спостереження, проведене у фітнес-центрі «Апполло», дало змогу отримати важливу інформацію щодо поведінки відвідувачів, їхніх потреб та реакції на можливість упровадження нових сервісів, зокрема відкриття спортивного кафе із здоровим харчуванням. Зібрані дані дозволили оцінити реальну картину організації післятренувального відпочинку, потреб клієнтів у додаткових послугах, а також особливості роботи персоналу в умовах підвищеної відвідуваності.

Спостереження проводилось протягом декількох тижнів у різні години дня, що дозволило охопити різні групи клієнтів: ранкових відвідувачів, клієнтів обіднього часу та періоду пікового навантаження. Такий підхід забезпечив різноманітність вибірки та дав змогу виявити особливості поведінки клієнтів залежно від часу тренування, їхніх звичок та індивідуальних потреб.

У процесі спостереження було встановлено, що значна частина відвідувачів після завершення тренування не поспішає залишати фітнес-центр. У середньому вони перебувають у зоні відпочинку від 20 до 25 хвилин, спілкуються між собою, відновлюють водний баланс, переглядають інформацію на мобільних пристроях або просто відпочивають. Це свідчить про те, що фітнес-центр виконує не лише спортивну функцію, але й виступає соціальним простором, у якому клієнти можуть проводити час після тренувань.

Під час спостереження також було зафіксовано, що багато відвідувачів приносять із собою власні продукти харчування та напої — протеїнові коктейлі, батончики, фрукти, смузі та інші корисні снеки. Деякі клієнти споживають такі продукти прямо у холі або біля зони реєстрації. Цей факт свідчить про вже наявний попит на спортивне харчування і підтверджує доцільність створення в межах фітнес-центру кафе зі здоровим меню, яке могло б задовольнити відповідні потреби.

Особливої уваги заслуговує реакція клієнтів на можливість упровадження подібного кафе. Під час невимушених розмов клієнти висловлювали зацікавленість у появі в центрі міста, де можна швидко придбати якісний протеїновий коктейль, каву, низькокалорійні страви або корисні напої. Клієнти зазначали, що для них було б зручно отримувати такі послуги безпосередньо після тренування, не виходячи за межі закладу.

Персонал фітнес-центру загалом позитивно ставився до ідеї створення спортивного кафе. Тренери відзначали, що наявність такого сервісу сприятиме покращенню іміджу клубу, дозволить підвищити рівень лояльності постійних клієнтів, а також допоможе урізноманітнити пропозицію послуг. Адміністратори звертали увагу на те, що клієнти досить часто ставлять запитання щодо можливості придбання кави, води або легких перекусів безпосередньо у фітнес-центрі, що свідчить про актуальність ідеї.

У межах педагогічного спостереження оцінювалися такі критерії, як тривалість перебування клієнтів у зоні відпочинку, наявність власних продуктів харчування, частота запитів щодо додаткових послуг, реакція на озвучену концепцію створення спортивного кафе, а також характер взаємодії клієнтів між собою та з персоналом після завершення тренування. Усі отримані дані свідчать про те, що клієнти активно використовують простір фітнес-центру для комунікації, відпочинку та відновлення, що створює сприятливі умови для розвитку додаткових сервісів.

Також було відзначено, що певна частина клієнтів після тренування потребує швидкого відновлення енергії, особливо ті, хто займається

інтенсивними видами фізичної активності. Вони зазначали, що можливість купити корисний напій або легку страву безпосередньо в клубі допоможе їм більш ефективно підтримувати свій режим харчування.

Підсумовуючи результати педагогічного спостереження, можна стверджувати, що відкриття спортивного кафе є перспективною ініціативою для фітнес-центру «Аполло». Наявний попит серед клієнтів, позитивне ставлення персоналу та виявлені поведінкові особливості відвідувачів свідчать про те, що впровадження такого сервісу сприятиме підвищенню рівня комфорту, покращенню якості обслуговування, формуванню стабільної клієнтської бази та зміцненню конкурентних позицій фітнес-центру. [42; 43; 74]

4. Організація дослідження здійснювалася відповідно до мети та завдань роботи і передбачала поетапне застосування комплексу методів, які забезпечили всебічне вивчення системи управління потенціалом фітнес-клубу «Аполло», а також визначення чинників, що впливають на підвищення якості сервісу та ефективність взаємодії з клієнтами. Дослідження проводилося протягом трикатегорійного циклу, який включав підготовчий, діагностичний та аналітико-інтерпретаційний етапи.

На підготовчому етапі було здійснено аналіз наукових, методичних та фахових джерел у сфері спортивного менеджменту, організації діяльності фітнес-центрів, інноваційних технологій та системи клієнтоорієнтованості. Це дозволило визначити теоретичні підходи до вивчення потенціалу спортивної організації, сформувавши понятійний апарат, окреслити ключові тенденції розвитку фітнес-індустрії та визначити основні критерії оцінювання ефективності роботи фітнес-клубу. На цьому етапі було уточнено предмет, об'єкт, гіпотезу дослідження та обґрунтовано вибір дослідницьких методів.

Діагностичний етап передбачав безпосереднє збирання емпіричних даних. Було проведено анкетне опитування клієнтів фітнес-клубу «Аполло», у якому взяли участь 20 респондентів, що представляли різні вікові, тренувальні та мотиваційні групи. Анкета була розроблена з урахуванням

сучасних вимог до соціологічних досліджень і містила запитання, спрямовані на вивчення рівня задоволеності якістю сервісу, оцінку роботи персоналу, очікування клієнтів щодо інноваційних послуг, у тому числі можливості відкриття спортивного кафе. Опитування проводилося у змішаному форматі: частину анкет роздано в паперовому вигляді у залі та зоні рецепції, частину – у форматі онлайн-опитування через Google Forms.

Паралельно здійснювалося педагогічне спостереження за поведінкою відвідувачів у тренувальній зоні, холі та зоні відпочинку. Спостереження проводилося у різні періоди доби, включаючи пікові години, що дало змогу оцінити особливості перебування клієнтів у клубі, їхню взаємодію з персоналом та те, наскільки відвідувачі зацікавлені у додаткових сервісах. Особлива увага приділялася тривалості перебування клієнтів після тренування, наявності власних продуктів спортивного харчування, а також частоті запитів щодо можливості придбання напоїв чи корисних перекусів у межах клубу.

На цьому ж етапі було проведено порівняльний аналіз діяльності фітнес-клубу «Апполло» з іншими спортивно-оздоровчими центрами міста. Порівняння здійснювалося за критеріями матеріально-технічної бази, спектру додаткових послуг, рівня цифровізації, організації роботи персоналу та використання інноваційних рішень. Це дозволило виявити сильні та слабкі сторони клубу, а також визначити фактори, що зумовлюють конкурентоспроможність спортивної організації в сучасних умовах.

Аналітико-інтерпретаційний етап включав систематизацію результатів анкетування, обробку даних методом статистичного аналізу та узагальнення результатів педагогічного спостереження. Дані були подані у вигляді діаграм і таблиць, що забезпечило наочність і дало змогу порівнювати показники між різними групами респондентів. Отримані результати були проаналізовані в контексті сучасних тенденцій розвитку фітнес-індустрії, що дозволило сформулювати висновки щодо рівня потенціалу фітнес-клубу «Апполло» та визначити напрями його подальшого удосконалення. [32; 52; 80]

Таким чином, організація дослідження мала комплексний характер і поєднувала теоретичні та емпіричні методи. Використання декількох джерел інформації дозволило отримати об'єктивні та достовірні дані про стан сервісу, рівень інноваційності та потенційні можливості розвитку фітнес-клубу «Апполло». Результати дослідження стали основою для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на покращення якості обслуговування, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій клубу.

5. Метод порівняльного аналізу. Метод порівняльного аналізу посідає важливе місце у структурі дослідження, оскільки дозволяє здійснити глибоку оцінку системи управління потенціалом спортивної організації, порівнюючи її ключові характеристики з аналогічними показниками інших спортивних закладів. Застосування цього методу є доцільним у межах дослідження діяльності фітнес-клубу «Апполло», адже управління потенціалом, якість сервісу, кадрове забезпечення, рівень інноваційності та системи взаємодії з клієнтами є змінними, що набувають найбільшої ефективності лише в умовах систематичного оцінювання та порівняння з передовим досвідом інших організацій.

Порівняльний аналіз передбачає дослідження різних моделей функціонування спортивно-оздоровчих центрів, визначення схожих та відмінних рис у їхній організаційній структурі, ресурсному забезпеченні, способах роботи з клієнтами та підходах до формування та реалізації послуг. Такий підхід дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності фітнес-клубу «Апполло» на ринку спортивно-оздоровчих послуг та виявити напрями, які потребують удосконалення.

Застосування методу порівняльного аналізу здійснювалося у кілька етапів. На першому етапі було визначено критерії порівняння, що стосувалися ключових складових потенціалу спортивної організації: матеріально-технічних ресурсів, професійності персоналу, рівня інноваційного забезпечення, ефективності маркетингових комунікацій, системи управління сервісом, вартості послуг, гнучкості графіку та програм тренувань. Вибір

таких критеріїв зумовлений їхнім прямим впливом на рівень задоволеності клієнтів, конкурентну позицію клубу на ринку та динаміку його розвитку.

На другому етапі було проведено аналіз діяльності фітнес-клубів, що функціонують у подібному ринковому сегменті, зокрема сучасних мережових фітнес-центрів та окремих приватних студій, які успішно реалізують інноваційні моделі обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволив виявити середні ринкові стандарти якості спортивних послуг, рівень технічного забезпечення та особливості сервісу, що вважаються найбільш ефективними на сучасному етапі розвитку фітнес-індустрії.

Порівняння здійснювалося за показниками, що визначають якість сервісу, такими як ефективність використання сучасного обладнання, доступність додаткових послуг, рівень індивідуалізації тренувального процесу, ступінь залученості клієнтів до комунікаційної діяльності клубу, швидкість та якість реагування на потреби клієнтів, застосування цифрових платформ для взаємодії зі споживачами. Особлива увага приділялася наявності інноваційних рішень у сфері менеджменту, наприклад використанню CRM-систем, мобільних додатків, систем контролю відвідуваності, автоматизованих програм планування тренувань, систем лояльності, що дозволяють підвищити якість клієнтського досвіду.

Результати аналізу показали, що провідні фітнес-центри активно впроваджують цифрові технології управління сервісом, розробляють персоналізовані програми тренувань, розширюють спектр післятренувальних послуг, таких як зони релаксації, спа-процедури, спортивні кафе, консультації дієтологів, послуги спортивних масажистів, а також активно працюють над підвищенням цифрової грамотності персоналу.

Порівняно з ними, фітнес-клуб «Аполло» має ряд сильних сторін - комфортну атмосферу, сталість клієнтської бази, позитивну репутацію серед відвідувачів, однак потребує вдосконалення у сфері автоматизації процесів, впровадження сучасних цифрових інструментів та розширення спектра додаткових послуг.

Порівняльний аналіз дав змогу визначити перспективні напрями розвитку клубу «Апполло», серед яких: модернізація матеріально-технічної бази, розширення спектра післятренувальних сервісів (зокрема запровадження спортивного кафе), підвищення кваліфікації персоналу, розробка нових форматів тренувальних програм (онлайн-занять, мобільних тренувань, адаптивних програм для спеціальних груп), оптимізація внутрішніх бізнес-процесів та впровадження інформаційних систем управління.

Таким чином, метод порівняльного аналізу дав можливість не лише оцінити поточний стан системи управління потенціалом фітнес-клубу «Апполло», але й визначити ті елементи діяльності, що мають найбільший потенціал для вдосконалення. Він забезпечив системне бачення конкурентного середовища, дозволив виявити ефективні практики, що використовуються успішними фітнес-центрами, та адаптувати їх під потреби конкретної організації. Це створило підґрунтя для формування рекомендацій щодо підвищення рівня сервісу, оптимізації роботи персоналу та підсилення конкурентних позицій фітнес-клубу на ринку спортивно-оздоровчих послуг. [14; 31; 39]

6. Метод системного аналізу. Метод системного аналізу є одним із ключових у дослідженні процесів управління потенціалом спортивної організації, оскільки дозволяє розглядати фітнес-клуб як цілісну, багатокomпонентну систему, в якій усі структурні елементи перебувають у взаємозв'язку та взаємовпливі. У межах дослідження діяльності фітнес-клубу «Апполло» системний аналіз забезпечив можливість комплексно оцінити організацію, визначити роль кожного елемента потенціалу в загальній ефективності роботи та виявити фактори, що стримують або стимулюють розвиток.

Застосування цього методу ґрунтується на принципі цілісності спортивної організації, коли її функціонування розглядається не фрагментарно, а як структурована система, що складається з взаємопов'язаних підсистем: кадрової, матеріально-технічної, організаційно-управлінської,

фінансової, інноваційної, інформаційної та клієнтської. Кожна підсистема виконує власні функції, однак їхня ефективність залежить від узгодженості та збалансованості роботи всієї системи в цілому.

На першому етапі системного аналізу було визначено основні складові потенціалу фітнес-клубу, зокрема матеріально-технічні ресурси, рівень професійної підготовки персоналу, інноваційні технології, система сервісу та комунікації з клієнтами, організаційна структура, механізми планування та контролю, а також маркетингові інструменти. Такий підхід дав можливість проаналізувати не лише наявні ресурси, а й оцінити їхній взаємозв'язок, взаємодію та здатність впливати на досягнення стратегічних цілей.

На другому етапі системного аналізу було здійснено оцінку функціональної взаємодії між підсистемами. Наприклад, якість сервісу тісно пов'язана з рівнем підготовки персоналу, а ефективність тренувальних програм - з якістю матеріально-технічного забезпечення. Інноваційні технології, такі як CRM-системи або автоматизовані платформи бронювання тренувань, потребують відповідної цифрової грамотності працівників, що формує ще один взаємозв'язок - між інноваційною та кадровою підсистемами.

Окрему увагу було приділено взаємозв'язку між організаційно-управлінськими процесами та рівнем задоволеності клієнтів. Системний аналіз показав, що недостатній контроль за використанням ресурсів, відсутність уніфікованих стандартів обслуговування або несвоєчасне реагування на потреби клієнтів створюють ланцюгову реакцію, яка негативно впливає на загальну ефективність клубу. Таким чином, системний підхід дозволив виявити «вузькі місця», які не завжди помітні при застосуванні традиційних методів оцінювання.

Наступним етапом був аналіз зовнішнього середовища, яке також розглядається як складова системи. Було враховано ринкові умови, конкурентне середовище, рівень попиту на спортивні послуги, тенденції розвитку фітнес-індустрії, інноваційні практики, соціально-демографічні особливості клієнтів та їх потреби. Це допомогло визначити, які зовнішні

фактори впливають на роботу фітнес-клубу та на формування його стратегічних пріоритетів.

Системний аналіз також дозволив оцінити внутрішні комунікації в організації: взаємодію між адміністраторами, тренерами, менеджерами та клієнтами. Було встановлено, що ефективність внутрішнього обміну інформацією суттєво впливає на послуги, які надаються клієнтам, на швидкість реакції на їхні запити та на формування позитивного клієнтського досвіду. У випадках, коли внутрішні комунікації є неузгодженими або недостатньо структурованими, це негативно впливає на якість сервісу.

Застосування методу системного аналізу дозволило виявити, що фітнес-клуб «Апполло» має низку сильних сторін, серед яких сприятлива атмосфера, стабільна клієнтська база, хороше кадрове забезпечення та ефективне використання простору клубу. Разом з тим, було визначено й низку факторів, які потребують вдосконалення: недостатній рівень цифровізації процесів, обмежений спектр додаткових послуг, недостатня автоматизація внутрішнього управління та потреба у розширенні матеріально-технічної бази.

Результати системного аналізу також стали основою для формування рекомендацій щодо вдосконалення управління потенціалом фітнес-клубу. Зокрема, було визначено доцільність упровадження спортивного кафе як елемента розширення сервісної підсистеми, модернізацію обладнання, удосконалення системи управління персоналом, впровадження сучасних інформаційних технологій, розробку нових тренувальних програм, орієнтованих на різні групи клієнтів, а також підсилення маркетингових комунікацій.

Таким чином, метод системного аналізу забезпечив комплексне дослідження діяльності фітнес-клубу «Апполло», дозволивши розглянути організацію як багатофункціональну систему, що динамічно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Його застосування створило наукове підґрунтя для визначення оптимальних шляхів розвитку та підвищення конкурентоспроможності спортивної організації на сучасному ринку. [4; 5; 72]

2.2 Організація дослідження

Дослідження, проведене в межах даної кваліфікаційної роботи, реалізовувалося у три послідовні етапи.

Перший етап — підготовчий. На цьому етапі було здійснено аналіз теоретичних і методичних аспектів, що стосуються організації роботи з клієнтами у спортивних установах та впливу інноваційних підходів на ефективність їх діяльності. Особливу увагу приділено вивченню сучасних концепцій клієнтоорієнтованості, особливостей формування клієнтської лояльності та ролі цифрових сервісів у спортивних організаціях. Також було проаналізовано наукові праці, які розкривають структуру та функціонування спортивних організацій, а також підходи до адаптації їх сервісу під потреби клієнтів.

У результаті цього етапу сформовано теоретичну основу дослідження та визначено ключові напрями, необхідні для подальшого вивчення діяльності фітнес-клубу «Апполло».

Другий етап — дослідницький. На цьому етапі було здійснено практичне вивчення особливостей роботи з клієнтами у фітнес-клубі «Апполло» з метою визначення рівня задоволеності відвідувачів та оцінки потреб у впровадженні інноваційних сервісів. Дослідження включало проведення анкетування клієнтів та персоналу, педагогічне спостереження за поведінкою відвідувачів у тренувальних зонах і зоні відпочинку, а також аналіз організації внутрішніх процесів клубу.

Анкетування дало змогу зібрати інформацію щодо очікувань клієнтів, їх ставлення до поточних послуг, рівня комфорту та зацікавленості у впровадженні додаткових сервісів, зокрема кафе здорового харчування. У дослідженні взяли участь 30 клієнтів клубу, 3 адміністратори та керівник закладу, що дозволило отримати дані з різних позицій — як з боку споживачів, так і з боку персоналу.

Паралельно проводилося спостереження за поведінкою клієнтів після тренувань, їх звичками щодо споживання напоїв та корисних перекусів, а

також їх взаємодією з персоналом. Цей метод дав змогу виявити реальні потреби відвідувачів, які не завжди фіксуються у відповідях анкет.

Отримані результати стали основою для формування практичних рекомендацій та визначення напрямів удосконалення сервісу у фітнес-клубі «Апполло».

Третій етап — заключний. На завершальному етапі дослідження було проведено систематизацію, аналіз та узагальнення отриманих емпіричних даних, зібраних у процесі анкетування та спостереження у фітнес-клубі «Апполло». Основним завданням цього етапу стало визначення ключових тенденцій, потреб та проблем, що впливають на рівень задоволеності клієнтів і ефективність взаємодії між спортивною організацією та її відвідувачами.

Було здійснено порівняння відповідей різних груп респондентів, що дозволило виокремити спільні запити клієнтів, а також виявити розбіжності в оцінках персоналу та користувачів послуг клубу. Окрему увагу приділено аналізу зацікавленості відвідувачів у впровадженні інноваційних сервісів, зокрема створення кафе здорового харчування, розширення переліку додаткових послуг та покращення комунікації з адміністрацією.

На підставі отриманих результатів було сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення сервісу, умов перебування та організації роботи клубу. Підсумковий аналіз дозволив визначити напрями розвитку, що сприятимуть підвищенню лояльності клієнтів, покращенню їхнього досвіду та зміцненню конкурентних позицій фітнес-клубу «Апполло» на ринку спортивних послуг.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІТНЕС-КЛУБУ «АПОЛЛО»

3.1. Визначення місця потенціалу в системі управління фітнес-клубом

Потенціал спортивної організації є ключовою інтегральною характеристикою, що визначає здатність суб'єкта функціонувати, розвиватися та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. У наукових дослідженнях потенціал розглядається як сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій, що забезпечують досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей організації. У контексті діяльності фітнес-клубу «Аполло» потенціал набуває системного змісту та відображає рівень використання матеріальних, кадрових, організаційних, інноваційних та фінансових ресурсів для забезпечення високої якості спортивно-оздоровчих послуг і задоволення потреб клієнтів [20; 35; 45].

Матеріально-технічний потенціал охоплює інфраструктурні об'єкти, обладнання, тренажерний парк, технічні засоби контролю та безпеки, які визначають можливість надання послуг на сучасному професійному рівні. Відповідно до сучасних наукових підходів, матеріально-технічні ресурси спортивної організації є основою формування конкурентоспроможності, оскільки забезпечують базові умови для реалізації спортивних програм, тренувального процесу, відпочинкових та оздоровчих процедур [1]. Недостатність або застарілість інфраструктури спричиняють зниження якості сервісу, тоді як інвестиції у матеріальне оновлення сприяють розширенню ринкових можливостей та залученню нової аудиторії [11; 41; 47].

Кадровий потенціал, у свою чергу, включає професійно-кваліфікаційні, психологічні, комунікативні та управлінські характеристики персоналу. У сучасних публікаціях (монографіях та статтях з фондів НБУВ) підкреслюється, що рівень професійності тренерів і менеджерів безпосередньо

корелює з показниками лояльності клієнтів, відвідуваністю та фінансовою стабільністю спортклубів. Персонал відіграє роль "носія компетенцій", які формують здатність організації адаптуватися до нових ринкових умов, інтегрувати інновації, розробляти нові формати занять і будувати позитивний клієнтський досвід. Саме тому системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації є важливим елементом розвитку потенціалу будь-якої спортивної структури [20; 43; 44]

Організаційний потенціал охоплює структуру управління, внутрішні регламенти, комунікаційні механізми, розподіл функцій і відповідальності, систему контролю та мотиваційні програми. Науковці відзначають, що організаційний потенціал визначає рівень керованості та ефективності функціонування організації. Наявність чітко структурованого управління підвищує стійкість до зовнішніх загроз, покращує координацію між підрозділами та забезпечує раціональне використання ресурсів. Для спортивних організацій характерна потреба в гнучкості, здатності швидко змінювати внутрішні алгоритми відповідно до динаміки ринку та очікувань клієнтів.

Інноваційний потенціал є відносно новою складовою, яка в останнє десятиліття набуває пріоритетного значення у спортивній індустрії. Він включає можливість організації впроваджувати цифрові технології (CRM-системи, мобільні застосунки, системи онлайн-запису), нові формати тренувальних програм, інтерактивні сервіси, елементи гейміфікації та персоналізації. У дослідженнях провідних європейських і американських авторів зазначається, що інновації є основним драйвером конкурентоспроможності в галузі фітнесу, оскільки забезпечують диференціацію послуг, підвищують зручність для клієнта та оптимізують управлінські процеси. Сучасні фітнес-клуби успішно інтегрують штучний інтелект, біометричні системи контролю, індивідуальні програми тренувань, засновані на аналізі фізичних параметрів клієнта [33; 42]

Фінансовий потенціал є ключовим забезпечувальним елементом стратегії розвитку. Він відображає можливість клубу здійснювати інвестиції, підтримувати ліквідність, формувати бюджет розвитку та забезпечувати стабільне функціонування. Дослідники підкреслюють, що фінансовий потенціал спортивної організації прямо залежить від рівня задоволеності клієнтів, кількості активних абонементів, ефективності маркетингових стратегій та гнучкості цінової політики.

Управління потенціалом спортивної організації передбачає системний підхід, за якого всі елементи функціонують у взаємозв'язку. Згідно з сучасними науковими концепціями, ефективне використання ресурсів можливе лише за умов стратегічної інтеграції матеріальних, кадрових, інноваційних та фінансових складових в єдину систему управління розвитком. Системність означає, що жоден ресурс не може забезпечити стабільний розвиток окремо; тільки їх взаємодія створює синергію, яка формує конкурентну перевагу фітнес-клубу. Саме тому у спортивному менеджменті активно використовується підхід, що передбачає комплексне управління потенціалом, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей.

У межах проведеного дослідження було проаналізовано ключові складові потенціалу фітнес-клубу «Апполло», їхній вплив на результативність діяльності та рівень задоволеності клієнтів. Для ідентифікації пріоритетних напрямів розвитку застосовано метод анкетування, у якому взяли участь 20 респондентів — представників цільової аудиторії клубу. Анкетування дозволило визначити основні напрямки удосконалення матеріальної бази, оцінити професійність персоналу, дослідити рівень задоволеності сервісними процесами, а також з'ясувати ступінь запиту на інноваційні технології та додаткові послуги (мобільний застосунок, кафе здорового харчування, персоналізовані програми тренувань). Отримані дані підтверджують актуальність інноваційного підходу до управління потенціалом та необхідність модернізації ключових елементів системи управління [11; 15; 47]

Результати дослідження свідчать про те, що інтегрований підхід до управління потенціалом спортклубу дає змогу оптимізувати використання ресурсів, забезпечити високу якість послуг, сформувати лояльність клієнтів і підвищити конкурентоспроможність. Наукові джерела Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського підкреслюють важливість впровадження моделей стратегічного розвитку, які враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні тенденції ринку спортивних послуг. Це підтверджує, що управління потенціалом спортивної організації є багатофакторним процесом, який вимагає застосування сучасних інструментів менеджменту, глибокого аналізу ресурсів і постійного моніторингу ефективності діяльності. [12; 14; 25; 36]

3.2. Основні чинники, що впливають на підвищення якості сервісу у фітнес-клубі «Апполло»

На основі результатів анкетування було визначено ключові чинники, які респонденти вважають найбільш вагомими для підвищення якості сервісу у фітнес-клубі «Апполло». Аналіз отриманих даних дав змогу не лише встановити пріоритети клієнтів, але й окреслити напрями, які потребують першочергової уваги з боку управління клубу.

За результатами опитування, найважливішим чинником клієнти визначили забезпечення сучасними матеріально-технічними ресурсами, що отримало 30 % голосів. Такий показник свідчить про те, що матеріально-технічна база сприймається клієнтами як критичний елемент якості послуг. Наявність сучасного тренажерного обладнання, безпечного спортивного інвентарю, комфортних умов для занять та відповідно оснащених залів безпосередньо впливає на рівень задоволеності відвідувачів і їхню готовність продовжувати співпрацю з клубом. У сучасному конкурентному середовищі

оновлення інфраструктури є одним із базових індикаторів професійності організації.

Другим за значущістю чинником респонденти назвали удосконалення системи управління обслуговуванням, що становить 25 %. Це демонструє потребу у більш ефективній організації процесів взаємодії з клієнтами, включаючи швидкість реагування персоналу, чіткість комунікацій, якість роботи адміністраторів, ефективність розкладу занять та оперативність розв'язання можливих проблем. Респонденти фактично наголошують на важливості клієнтоорієнтованої моделі управління, яка забезпечує індивідуальний підхід і високий рівень сервісної культури.

Третім важливим чинником став аналіз потреб клієнтів, який отримав 20 % відповідей. Це свідчить про зростання очікувань сучасних споживачів щодо персоналізованих послуг. Клієнти очікують, що фітнес-клуб не лише надаватиме стандартні заняття, а й враховуватиме їхні індивідуальні цілі, рівень підготовки, особливості здоров'я та побажання щодо формату тренувань. Регулярний збір і аналіз зворотного зв'язку, моніторинг трендів та оцінювання задоволеності є ключовими інструментами підвищення ефективності сервісу.

На четвертому місці опинився чинник контролю використання ресурсів клубу - 15 %. Цей показник демонструє, що клієнти очікують від клубу прозорості, ефективності та відповідального менеджменту. До таких ресурсів належать як матеріальні (інвентар, обладнання, приміщення), так і кадрові, енергетичні чи фінансові. Неефективне використання ресурсів може негативно вплинути на якість послуг, зумовити зношення обладнання або створити незручності для відвідувачів.

Останню групу становлять інші фактори, які набрали 10 %. До них відносять загальну атмосферу клубу, рівень комфорту у приміщеннях, роботу додаткових сервісів (кафе, зони відпочинку), наявність акцій, бонусних програм, нових напрямів у тренувальному процесі, гнучкість графіку занять

тощо. Хоча їх частка є меншою, вони також відіграють роль у формуванні лояльності клієнтів і можуть бути важливими для окремих груп респондентів.

Отримані результати свідчать, що клієнти фітнес-клубу «Аполло» висувають високі вимоги до рівня сервісу, а якість послуг розглядають не як окремий фактор, а як комплекс взаємопов'язаних елементів, що включають матеріальну базу, професіоналізм персоналу, ефективність управління та орієнтацію на індивідуальні потреби. Акцент на сучасному обладнанні підтверджує, що інвестиції в інфраструктуру залишаються основою конкурентоспроможності клубу, тоді як удосконалення сервісних процесів і збір зворотного зв'язку формують основу для підвищення задоволеності клієнтів та створення довгострокових відносин. [32; 44; 45]

Отримані дані свідчать, що найвагомим чинником є

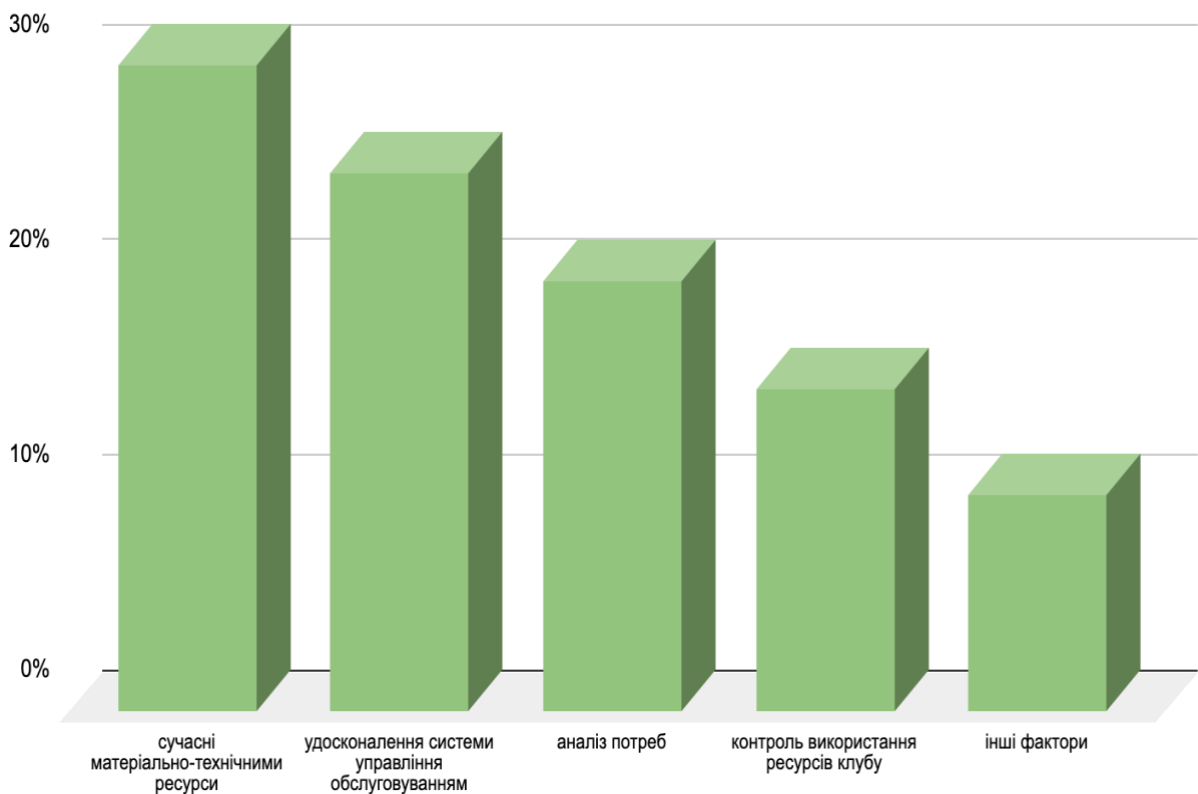


Рис. 3.1. Основні чинники, що впливають на підвищення якості сервісу у фітнес-клубі «Аполло»

Таким чином, узагальнені дані анкетування дають змогу визначити ключові напрями розвитку фітнес-клубу «Аполло». Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню його позицій на ринку, підвищенню рівня сервісу та формуванню позитивного іміджу серед споживачів.

3.3. Основні цілі та пріоритети, що впливають на управління потенціалом фітнес-клубу

Респонденти визначили, що серед ключових пріоритетів у розвитку потенціалу фітнес-клубу основними є: збільшення клієнтської бази (35 %), підвищення професійності персоналу (20 %), формування позитивного іміджу (15 %), реалізація нових спортивних програм (15 %), оптимізація управлінських процесів (10 %) та інші аспекти (5 %).

Респонденти визначили, що серед ключових пріоритетів у розвитку потенціалу фітнес-клубу основними є:

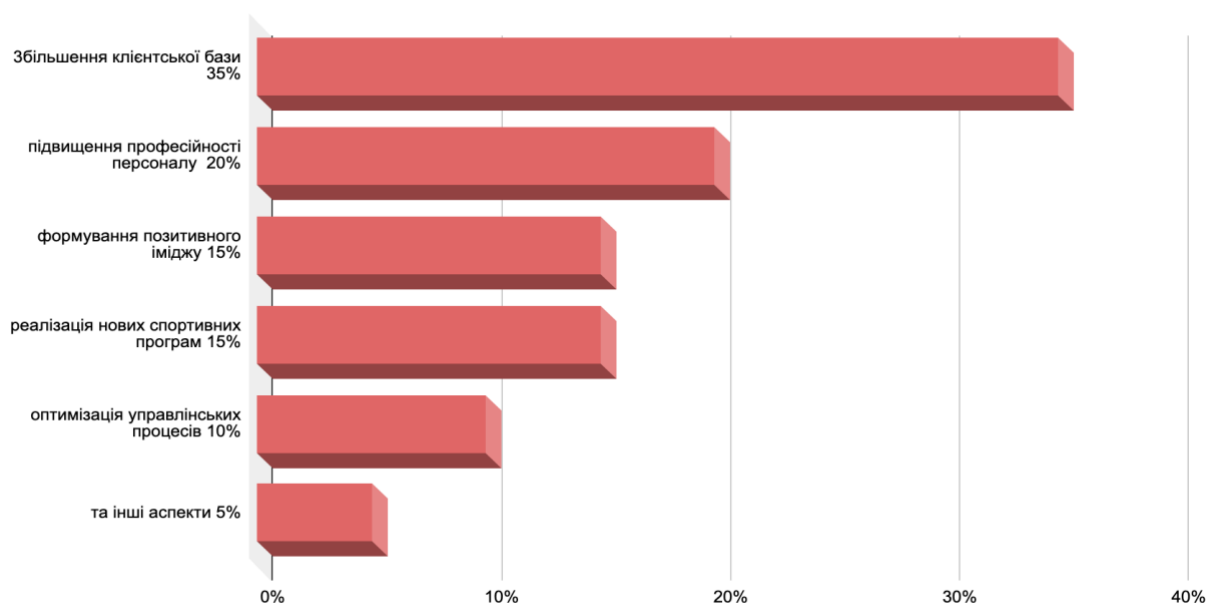


Рис. 3.2. Основні цілі та пріоритети у формуванні потенціалу фітнес-клубу «Аполло»

Ці дані підтверджують необхідність орієнтації на якість обслуговування, розвиток персоналу та систематичне оновлення програм, що забезпечує зростання цінності послуг для клієнтів.

Рівень професійності персоналу — один із визначальних факторів якості сервісу. За результатами опитування 45 % респондентів оцінюють компетентність персоналу як високу, 30 % — як загалом задовільну, тоді як 15 % відзначають наявність окремих недоліків. 10 % вважають, що персонал потребує підвищення кваліфікації.

Рівень професійності персоналу — один із визначальних факторів якості сервісу:

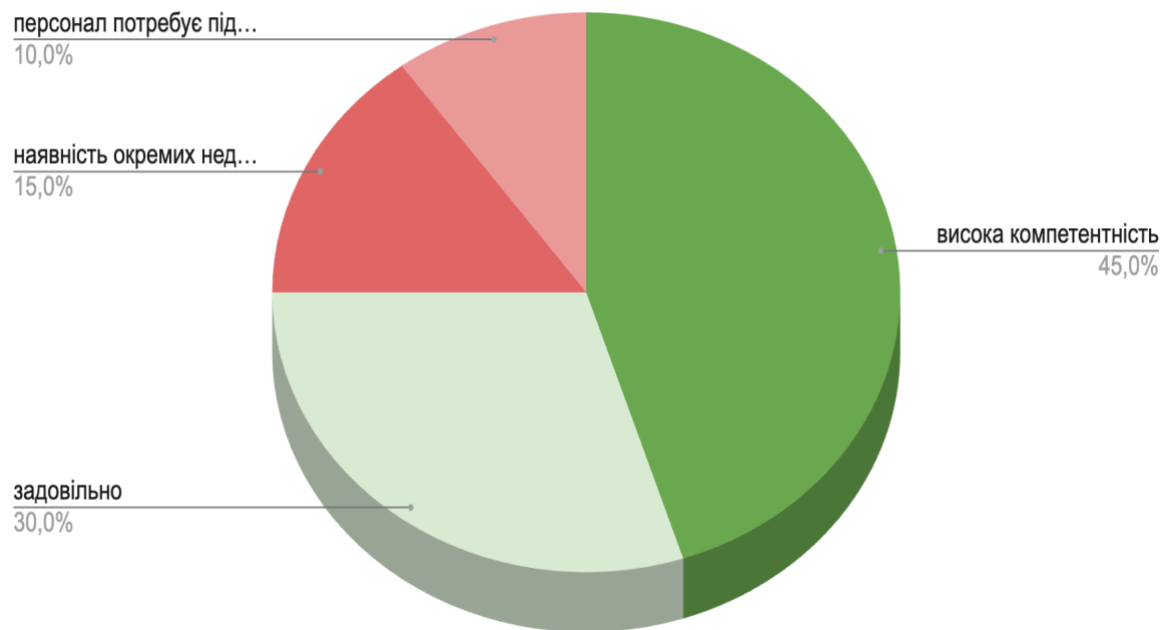


Рис. 3.3. Рівень професійної компетентності персоналу фітнес-клубу «Аполло»

Проведений аналіз підкреслює важливість постійного навчання персоналу та підвищення його професійної кваліфікації.

Інновації є одним із головних шляхів підвищення конкурентоспроможності. Найбільш актуальними респонденти назвали онлайн-запис та електронні сервіси (30 %), мобільний додаток (25 %), CRM-систему (20 %), персоналізовані програми тренувань (15 %). Менш популярними виявилися відеоаналіз техніки та біометричний контроль.

Найбільш актуальними респонденти назвали:

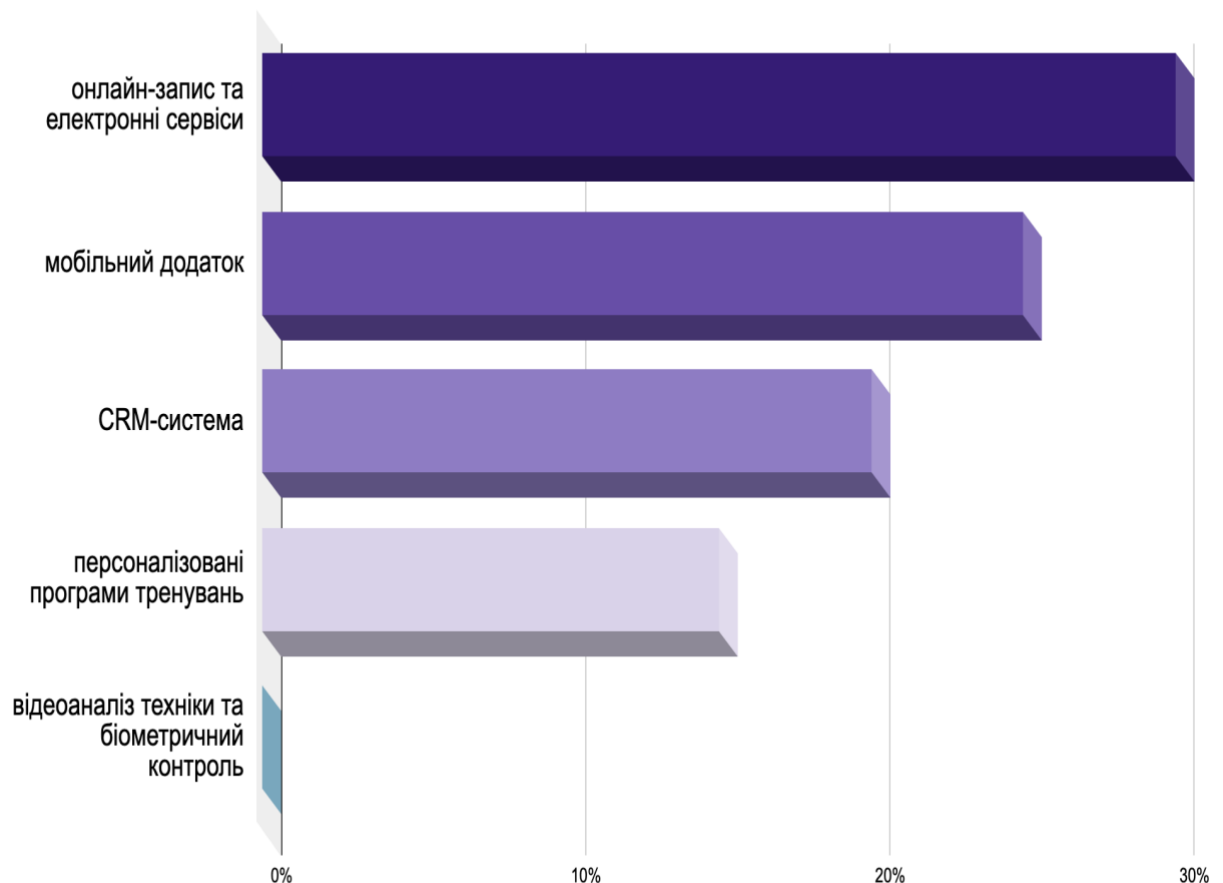


Рис. 3.4. Інноваційні технології, які респонденти вважають необхідними у фітнес-клубі «Апполло»

Оцінка комфортності — важлива складова задоволення клієнтів. За опитуванням 40 % респондентів вважають простір клубу повністю комфортним, 35 % — таким, що потребує окремих покращень, 15 % звертають увагу на нестачу обладнання, а 10 % — на потребу модернізації матеріальної бази.

Оцінка комфортності — важлива складова задоволення клієнтів. За опитуванням респондентів, вони вважають, що є:

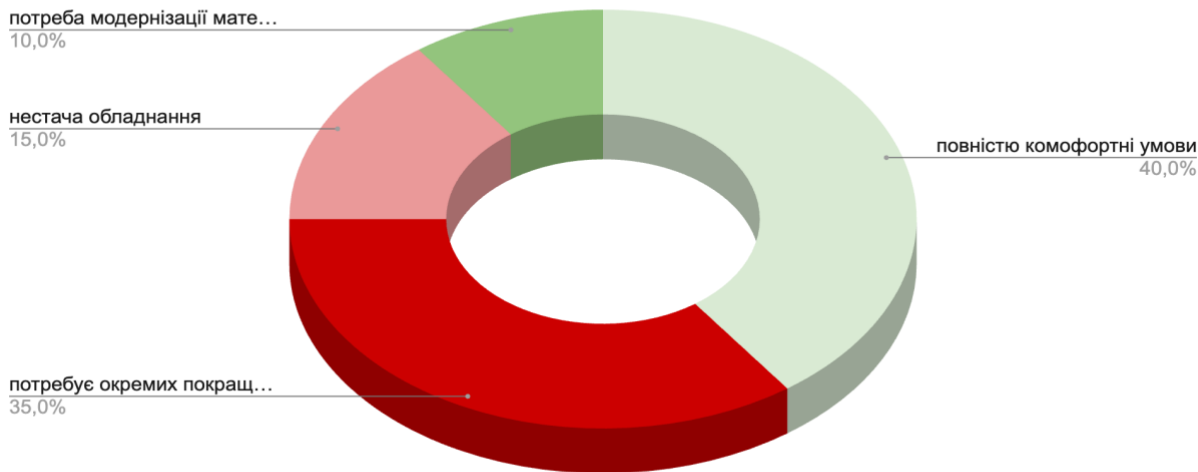


Рис. 3.5. Рівень комфортності простору у фітнес-клубі «Аполло»

50 % респондентів підтримують ідею відкриття кафе, 30 % вважають її корисною, а 20 % — менш актуальною чи непотрібною. Такий запит свідчить про зростання інтересу до здорового способу життя та потребу у комплексних послугах.

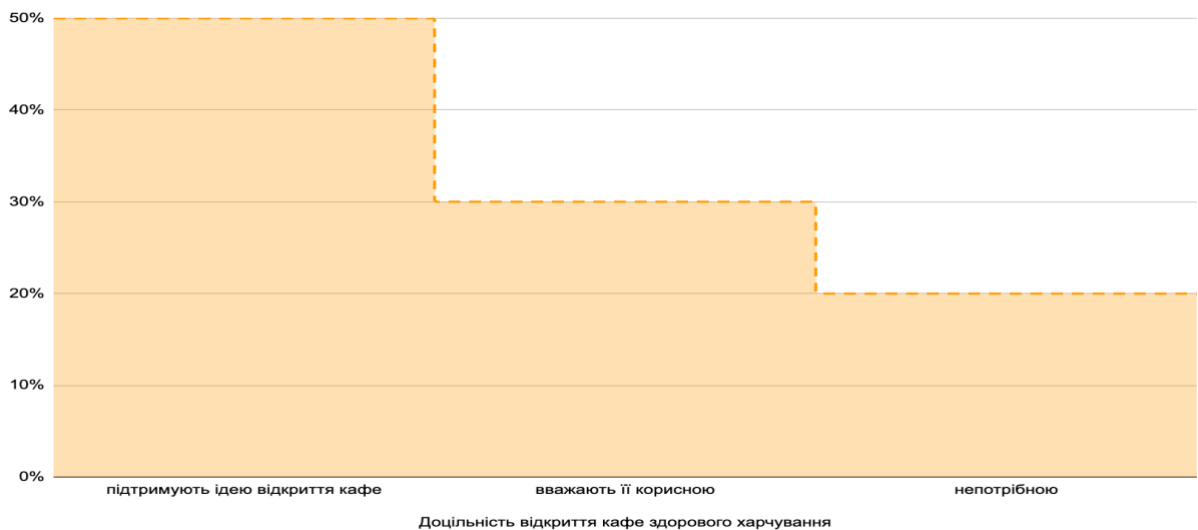


Рис. 3.6. Оцінка доцільності відкриття кафе здорового харчування у фітнес-клубі «Аполло»

Висновки до 3 розділу

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити організаційно-економічні аспекти управління потенціалом фітнес-клубу «Апполло» на основі результатів анкетування та системного аналізу ключових факторів розвитку. Отримані дані засвідчують, що ефективність функціонування клубу безпосередньо залежить від якості матеріально-технічного забезпечення, рівня професійної компетентності персоналу, організаційної структури управління та ступеня впровадження інноваційних технологій.

Результати опитування підтвердили пріоритетність модернізації обладнання, оптимізації сервісних процесів, удосконалення системи управління та застосування цифрових інструментів, які підвищують рівень клієнтоорієнтованості та забезпечують стабільність функціонування організації. Значна підтримка ідеї відкриття кафе здорового харчування вказує на зростання попиту на комплексні wellness-послуги та актуальність розширення сервісної інфраструктури.

Таким чином, у межах розділу було визначено, що подальший розвиток потенціалу фітнес-клубу «Апполло» має ґрунтуватися на поєднанні ресурсного, кадрового й інноваційного компонентів, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та формування високого рівня задоволеності клієнтів. Отримані результати формують доказову базу для розробки стратегічних рішень та подальшого вдосконалення діяльності спортивної організації.

РОЗДІЛ 4.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФІТНЕС-КЛУБУ «АППОЛЛО»

4.1. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на сталий розвиток фітнес-клубу «Апполло»

Сталий розвиток фітнес-клубу як сучасної спортивної організації формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішнє середовище включає економічну ситуацію, рівень доходів населення, конкуренцію на ринку фітнес-послуг, технологічні тренди, демографічні зрушення та соціально-культурні особливості. Кожен із цих чинників прямо чи опосередковано впливає на попит на спортивні послуги та можливості організації для розвитку.

Внутрішні чинники охоплюють структуру управління, рівень професійності персоналу, матеріально-технічне забезпечення, впровадження інновацій, сервісну політику та організаційну культуру. Вони визначають здатність фітнес-клубу адаптуватися до змін, підтримувати високу якість обслуговування та забезпечувати конкурентоспроможність. [32; 44; 75]

Управління потенціалом спортивної організації потребує впровадження сучасних методів менеджменту, що дозволяють забезпечити стабільність, якість сервісу та інноваційний розвиток. До таких методів належать:

- SWOT-аналіз — дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони клубу, а також можливості й загрози ринку. [1]
- PEST-аналіз — досліджує вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність клубу. [12]
- Критерії KPI / OKR — забезпечують кількісну оцінку ефективності роботи персоналу та структури управління. [15]
- Lean-менеджмент — спрямований на усунення втрат у процесах, економію ресурсів та підвищення продуктивності. [19]

- Customer Experience Management — орієнтується на системне управління клієнтським досвідом. [8]

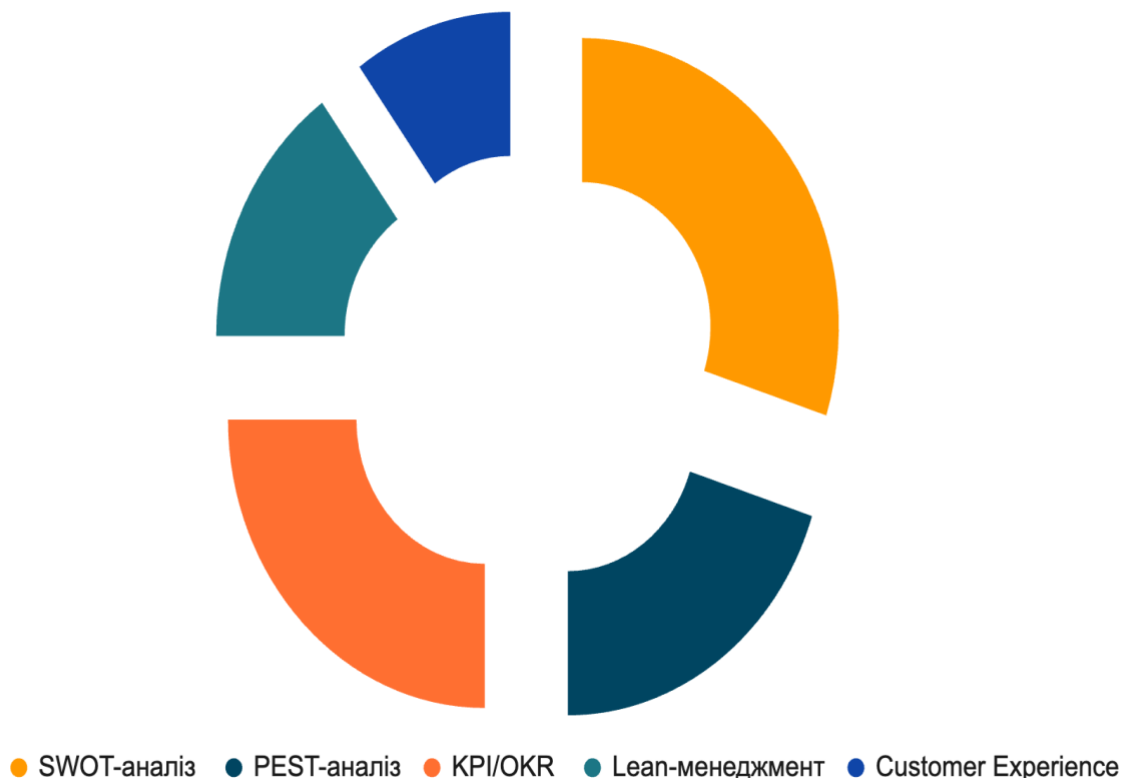


Рис. 4.1. Методи менеджменту, що відповідають сучасним вимогам удосконалення системи управління потенціалом фітнес-клубу «Апполло»

Методи менеджменту, що відповідають сучасним вимогам удосконалення системи управління потенціалом фітнес-клубу, включають стратегічне планування, яке допомагає визначити довгострокові цілі та напрями розвитку. Важливим є ефективне управління персоналом через запровадження систем мотивації, навчання та підвищення кваліфікації тренерів і адміністраторів. Значну роль відіграють маркетингові методи, зокрема використання цифрового просування, CRM-систем та програм лояльності для залучення й утримання клієнтів. Сучасні фітнес-клуби впроваджують технологічні інструменти, такі як мобільні додатки, онлайн-запис та аналітичні системи для оптимізації внутрішніх процесів. Процесний

підхід дає змогу стандартизувати роботу клубу, а проєктний менеджмент — успішно реалізовувати інновації та нові послуги. Фінансові методи управління, зокрема бюджетування та аналіз витрат, забезпечують стабільність і раціональне використання ресурсів. Важливо також застосовувати системи контролю якості обслуговування, щоб підтримувати високий рівень сервісу. У комплексі ці методи дозволяють підвищити ефективність управління потенціалом фітнес-клубу та зміцнити його конкурентоспроможність.

Сучасні тенденції менеджменту вимагають від організації гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптувати стратегію до змінного середовища.

4.2. Актуальні елементи комплексного підвищення ефективності управління потенціалом фітнес-клубу «Апполло»

Управління потенціалом спортивної організації передбачає системну роботу над оптимізацією структури, ресурсів та сервісних процесів. На основі проведеного дослідження встановлено, що для фітнес-клубу «Апполло» найбільш актуальними напрямками удосконалення діяльності є:

1. Підвищення професійної компетентності персоналу. Рівень кваліфікації тренерського та адміністративного складу є визначальним чинником для якості обслуговування та лояльності клієнтів. Регулярні тренінги, семінари, програми підвищення кваліфікації, навчання в галузі спортивної методики та сервісної комунікації сприяють підвищенню професійної ефективності співробітників. [1; 14]
2. Впровадження сучасних інформаційних технологій. Цифровізація спортивної сфери зумовлює необхідність впровадження CRM-систем, онлайн-запису, мобільних застосунків та автоматизованих систем обліку. Такі інструменти дозволяють покращити взаємодію з клієнтами,

оптимізувати управлінські функції та підвищити прозорість процесів. [33; 81; 86; 87]

3. Удосконалення умов праці персоналу. Комфортні умови праці, чітка система внутрішньої комунікації, справедливе матеріальне стимулювання та можливості для кар'єрного розвитку підвищують мотивацію співробітників і зменшують ризик плинності кадрів. [20; 43; 84]

4. Впровадження інноваційних процесів управління. До інноваційних напрямів належать моделі гнучкого управління, використання сучасних методів аналізу, впровадження концепцій сервісного дизайну та підходів, що сприяють адаптації клубу до змінного ринкового середовища.

5. Оптимізація внутрішніх сервісних процесів. До таких процесів належать стандартизація обслуговування, удосконалення логістики клієнтських потоків, оптимальне планування графіків тренувань, підвищення якості комунікації всередині команди. Раціональна побудова внутрішніх процесів сприяє зменшенню навантаження на персонал та підвищенню якості клієнтського досвіду.

Узагальнюючи, комплексне підвищення ефективності управління потенціалом фітнес-клубу «Апполло» ґрунтується на поєднанні кадрових, організаційних та інноваційних стратегій, які забезпечують формування стійкої та конкурентоспроможної організації.

Сучасні умови ринку вимагають від спортивних організацій впровадження прогресивних управлінських підходів, які забезпечують швидку адаптацію до змін та підвищення результативності діяльності. Для фітнес-клубу «Апполло» найбільш релевантними методами менеджменту є такі:

SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони клубу, а також можливості та загрози середовища. SWOT-аналіз є основою для стратегічного планування та формування напрямів розвитку організації.

PEST-методика використовується для аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Її застосування допомагає визначити вплив зовнішнього середовища на діяльність фітнес-клубу та передбачити потенційні ризики.

Управління за ключовими показниками ефективності (KPI) та за цілями і результатами (OKR). Ці методи дають можливість кількісно оцінювати досягнення цілей, вимірювати прогрес, визначати відповідальність працівників та оцінювати якість їхньої роботи. KPI та OKR сприяють прозорості діяльності, чіткому розподілу функцій та підвищенню продуктивності.

Lean-підхід базується на усуненні зайвих витрат, спрощенні процесів і підвищенні ефективності. Для фітнес-клубу він є актуальним завдяки можливості оптимізувати графіки занять, процедури обслуговування клієнтів та внутрішні операції.

Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management). Метод фокусується на емоціях, очікуваннях та задоволеності клієнта. Його застосування передбачає аналіз контакту на кожному етапі взаємодії від першого візиту до післяпродажного супроводу. Це один із ключових методів формування високої лояльності.

Застосування даних методів сприяє формуванню стійкої системи управління, яка поєднує стратегічне бачення з оперативною ефективністю та сучасними практиками менеджменту. [8; 12; 17]

Сучасні методи менеджменту в управлінні потенціалом фітнес-клубу базуються на стратегічному підході, цифрових інноваціях, клієнтоорієнтованості, ефективній роботі з персоналом, фінансовій стабільності, управлінні якістю та соціальній відповідальності. Комплексне застосування цих методів дозволяє фітнес-клубам адаптуватися до змін, зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати рівень сервісу та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Висновки до розділу 4

Дослідження встановило, що ефективне управління потенціалом фітнес-клубу «Аполло» потребує комплексного підходу, який охоплює кадрові, організаційні, технологічні та інноваційні аспекти. Визначено, що саме внутрішні та зовнішні чинники формують траєкторію розвитку клубу та впливають на його конкурентоспроможність.

Удосконалення системи управління, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізація процесів обслуговування та адаптація до ринкових умов є ключовими умовами забезпечення сталого функціонування організації.

Сучасні методи менеджменту — SWOT, PEST, KPI/OKR, Lean-підхід та управління клієнтським досвідом — надають фітнес-клубу можливість своєчасно ухвалювати стратегічні рішення, мінімізувати ризики та підвищувати якість сервісу.

Таким чином, управління потенціалом фітнес-клубу «Аполло» має здійснюватися в умовах гнучкості, системності та інноваційності, що дозволить зміцнити позиції організації на ринку та забезпечити її сталий розвиток.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного дослідження потенціалу фітнес-клубу «Аполло» сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсного забезпечення та зміцнення конкурентних позицій організації на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

1. Стратегічне планування розвитку клубу. Необхідно впровадити системне стратегічне планування, що враховує всі складові потенціалу організації: матеріально-технічні ресурси, кадровий склад, інфраструктуру, фінансові можливості та інноваційні напрямки. Формування середньострокових і довгострокових стратегічних цілей сприятиме підвищенню стабільності та прогнозованості розвитку.

2. Навчання та професійний розвиток персоналу. Слід удосконалити систему підготовки кадрів шляхом регулярних тренінгів, семінарів, курсів, спрямованих на підвищення кваліфікації тренерів, адміністраторів і менеджерів. Доцільно впроваджувати програми наставництва, систему оцінювання ефективності персоналу, а також створювати умови для кар'єрного росту та професійного саморозвитку.

3. Інвестиції в інфраструктуру та технологічне оновлення. Рекомендовано модернізувати спортивне обладнання, програмне забезпечення та інші елементи матеріально-технічної бази. Впровадження енергоощадних технологій, систем контролю доступу, обладнання для функціональних тренувань та створення комфортного середовища підвищить рівень безпеки та якості надання послуг.

4. Залучення партнерів та співпраця з громадськістю. Доцільно активізувати співпрацю з органами місцевої влади, освітніми та медичними установами, спортивними федераціями та брендами спортивного інвентарю. Таке партнерство сприятиме отриманню додаткових ресурсів, збільшенню популярності клубу та розширенню можливостей для реалізації соціальних і спортивних проектів.

5. Моніторинг і оцінювання діяльності. Рекомендується впровадити регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та використовувати сучасні аналітичні інструменти: CRM-системи, інтерактивну статистику, звіти про конверсію клієнтів, показники завантаженості тренажерної зали і групових програм. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні ділянки та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

6. Управління ризиками. Необхідно формувати систему управління ризиками, яка включає аналіз можливих загроз, прогноз зміни ринкової ситуації, оцінку фінансових ризиків, вивчення соціально-культурних тенденцій. Розробка планів реагування на непередбачувані ситуації підвищить стійкість організації та забезпечить її готовність до зовнішніх змін.

7. Розширення спектра послуг. Доцільним є створення нових додаткових сервісів: wellness-програм, консультацій з дієтології, дитячих секцій, курсів відновлення, міні-кав'ярні зі здоровим харчуванням. Це збільшить середній чек, покращить клієнтську лояльність та забезпечить довгострокове зростання.

8. Гнучкість у стратегії та оперативності управління. Організації слід посилити здатність до оперативної адаптації: швидкого реагування на зміни попиту, коригування розкладів, введення нових програм, перегляду цінової політики. Гнучкість у стратегії дозволить враховувати індивідуальні потреби клієнтів і зміцнювати конкурентні позиції.

9. Автоматизація процесів управління. Рекомендується впроваджувати сучасні IT-рішення: системи онлайн-запису, автоматизовані платіжні модулі, електронні абонементи, персональні кабінети клієнтів. Це зменшить навантаження на персонал, підвищить якість сервісу та забезпечить більшу прозорість управлінських процесів.

10. Інновації та впровадження нових технологій. Доцільно застосовувати інноваційні рішення — використання штучного інтелекту для персоналізації тренувальних програм, фітнес-браслети для відстеження

активності, віртуальні тренування, інтерактивні екрани. Інновації підвищують конкурентоспроможність клубу й формують сучасний імідж.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності потенціалу фізкультурно-спортивних організацій і механізмів його розвитку.

1. Показано, що потенціал спортивного клубу формується як багатовимірна система, що охоплює кадрові, матеріально-технічні, фінансові, організаційні, інформаційні та інноваційні ресурси. З'ясовано, що управління потенціалом вимагає системності, стратегічного бачення та застосування сучасних науково обґрунтованих методів менеджменту. Модель сталого розвитку спортивної організації передбачає взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають можливості зростання, рівень адаптивності та конкурентоспроможність. [1; 3; 9]

2. Проведений аналіз стану фітнес-клубу «Аполло» дав змогу оцінити реальний рівень використання його потенціалу та визначити ключові проблеми і резерви розвитку. За результатами дослідження встановлено, що клуб має достатню ресурсну базу та попит серед клієнтів, однак потребує оновлення матеріально-технічного забезпечення, модернізації сервісних процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Анкетування працівників і клієнтів підтвердило, що найбільший вплив на ефективність функціонування мають якість сервісу, компетентність персоналу, цифровізація управління, стан обладнання, а також рівень організаційної взаємодії. Окреслено пріоритетні напрями оптимізації управління потенціалом для підвищення стабільності та результативності діяльності клубу. [2; 11]

3. На основі аналізу встановлено, що ефективне управління потенціалом можливе за умови впровадження сучасних управлінських інструментів і комплексного підходу до розвитку ресурсної складової. До практично значущих результатів належать: визначення доцільності застосування цифрових технологій (CRM, онлайн-запис, автоматизовані системи обліку), необхідності модернізації обладнання, важливості

системного підвищення кваліфікації персоналу, розширення спектра додаткових послуг та активізації партнерств. Обґрунтовані практичні рекомендації дають можливість підвищити ефективність використання потенціалу клубу, зменшити ризики та забезпечити відповідність діяльності сучасним ринковим вимогам. [7; 15]

4. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сталий розвиток фітнес-клубу «Апполло» можливий лише за умови впровадження системного підходу до управління потенціалом, що включає стратегічне планування, інноваційність, оптимізацію ресурсів і підвищення професійної компетентності персоналу. Запропоновані заходи та рекомендації формують комплексне підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій організації, підвищення якості послуг та забезпечення довготривалої стабільності на ринку спортивних послуг. Отримані результати можуть бути використані для подальшого удосконалення управління, розроблення стратегій розвитку та практичного впровадження інновацій у діяльність фітнес-клубу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева О. В. Управління розвитком фізкультурно-спортивних організацій. – Київ : Ліра-К, 2019. – 240 с.
2. Бісікало О. Ю. Менеджмент у сфері фізичної культури та спорту. – Київ : Наука та освіта, 2018. – 212 с.
3. Гавриш І., Фень К. Спортивний маркетинг: сучасні тенденції та інструменти. – Львів : Новий Світ, 2020. – 168 с.
4. Дутчак М. В. Стратегічний розвиток спортивних організацій. – Тернопіль : Економічна думка, 2020. – 212 с.
5. Ніколенко В. С. Організаційно-економічний механізм управління спортивними закладами. – Київ : КНЕУ, 2017. – 176 с.
6. Пилипчук В. Менеджмент спортивної індустрії. – Київ : Алерта, 2022. – 264 с.
7. Shilbury D., Westerbeek H. Managing Sport Development. – London : Routledge, 2016. – 274 p.
8. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – 16th ed. – New York : Pearson, 2021. – 832 p.
9. Slack T., Parent M. Understanding Sport Organizations. – 3rd ed. – Champaign : Human Kinetics, 2015. – 504 p.
10. Stewart B., Smith A. Global Sport Management. – London : Routledge, 2022. – 289 p.
11. Беляєва Г. С. Інноваційні технології у фітнес-індустрії: сучасні тенденції. // Фізична культура, спорт та здоров'я. – 2021. – №1. – С. 45–52.
12. Гончарук Т. Підходи до оцінки якості спортивних послуг у фітнес-клубах. // Молодий вчений. – 2022. – №3. – С. 47–51.
13. Риженко Д. Цифровізація у спортивних організаціях: сучасні підходи. // Менеджмент та інновації. – 2023. – №2. – С. 22–28.
14. Григор'єва О. Є. Соціально-економічні аспекти управління спортивними закладами. // Економіка України. – 2018. – №7. – С. 78–83.

15. Жданова О. Тенденції розвитку фітнес-послуг в Україні. // Спортивний вісник. – 2020. – №2. – С. 15–21.
16. Савчук Л. Мотивація клієнтів фітнес-клубів: аналіз факторів. // Наукові записки НУФВСУ. – 2021. – №4. – С. 114–118.
17. Mazurkiewicz M. Innovations in Fitness Industry Management. // Journal of Sport Management. – 2020. – Vol. 34(2). – P. 45–58.
18. Kowalska K. Customer Experience in Sports Services. // European Sport Management Quarterly. – 2021. – Vol. 21. – P. 300–315.
19. Becker F. Digital Strategies in European Fitness Clubs. // German Journal of Sport Science. – 2022. – №2. – P. 77–89.
20. Nowak A. Human Resource Potential in Sports Services. // Sport Management Review. – 2019. – №5. – P. 112–124.
21. OECD. Digital Transformation in Sports Sector. – Paris : OECD Publishing, 2022. – 54 p.
22. European Commission. Sport Governance Principles in the EU. – Brussels, 2021.
23. WHO. Physical Activity and Global Fitness Industry Report. – Geneva : WHO Press, 2020.
24. EU Active. European Fitness Market Report 2023. – Brussels, 2023.
25. McKinsey & Company. Global Fitness Consumer Trends 2022. – New York, 2022.
26. Brown T. Fitness Technology as a Driver of Customer Satisfaction. // International Journal of Sport Science. – 2019. – Vol. 39. – P. 210–223.
27. Miller R. CRM Adoption in Health and Fitness Centers. // Journal of Services Marketing. – 2020. – Vol. 34. – P. 188–197.
28. Johnson M. Customer Retention in Fitness Organizations. // Service Management Review. – 2021. – Vol. 30. – P. 55–72.
29. Harris J. Fitness Analytics and Big Data. // Sport Informatics Journal. – 2022. – №3. – P. 100–111.

30. Wilson B. Innovations in Group Fitness Management. // *Journal of Health Club Management*. – 2020. – Vol. 12. – P. 18–29.
31. Фідірко М. Оцінка конкурентоспроможності спортивних організацій. // *Бізнес Інформ*. – 2020. – №9. – С. 120–126.
32. Дубасенюк О. А. Удосконалення сервісного менеджменту у фітнес-клубах. // *Економіка і суспільство*. – 2021. – №22. – С. 98–104.
33. Скиба Ю. Цифровізація спортивного менеджменту. // *Менеджмент та інновації*. – 2022. – №1. – С. 33–41.
34. Корнієнко А. Організаційні моделі фітнес-послуг. // *Науковий часопис НПУ*. – 2021. – №2. – С. 50–55.
35. Шаповал В. Потенціал спортивних організацій: теорія і практика. // *Спортивна наука України*. – 2023. – №1. – С. 11–18.
36. Lee S. Mobile App Adoption in Gyms. // *Journal of Digital Fitness*. – 2021. – Vol. 5. – P. 59–71.
37. Turner A. Smart Technology in Fitness Clubs. // *Technology & Sports*. – 2022. – Vol. 44. – P. 88–102.
38. Carter J. Personalized Training Systems. // *Global Fitness Science*. – 2019. – Vol. 28. – P. 201–214.
39. Reed K. User Motivation in Fitness Centers. // *Behavioral Sport Journal*. – 2020. – №6. – P. 55–68.
40. Jacobs L. Fitness Customer Loyalty Factors. // *Journal of Physical Culture*. – 2023. – №4. – P. 32–44.
41. Кравець І. Матеріально-технічне забезпечення спортивних організацій. // *Наукові горизонти*. – 2020. – №4. – С. 87–93.
42. Ганущак Ю. Інновації у спортивній діяльності. // *Слобожанський науково-спортивний вісник*. – 2021. – №3. – С. 64–71.
43. Бріскін Ю. А., Пітин М. П. Менеджмент у спорті: теорія та практика. – Львів : ЛДУФК, 2020. – 236 с.
44. Шинкарук О. А. Сучасні підходи до управління діяльністю спортивних організацій. // *Спортивна наука України*. – 2021. – №3. – С. 28–35.

45. Дідик Т. З. Управління розвитком спортивних закладів в Україні. // Молодь і ринок. – 2019. – №7. – С. 112–117.
46. Бутько Л. Організаційні моделі розвитку спортивних клубів. // Педагогіка, психологія та фізичне виховання. – 2020. – №2. – С. 44–50.
47. Саленко Г. Особливості формування сервісної політики фітнес-клубів. // Молодий вчений. – 2020. – №5. – С. 115–119.
48. Бойко О. Рівень задоволеності клієнтів у спортивних клубах: методи оцінювання. // Наукові записки НУФВСУ. – 2022. – №4. – С. 73–80.
49. Хоменко М. Аналіз якості обслуговування у закладах фітнес-індустрії. // Фізична культура, спорт та здоров'я. – 2021. – №3. – С. 45–51.
50. Дорошенко Ю. Тенденції розвитку фітнес-індустрії України. // Економіка і суспільство. – 2023. – №38. – С. 140–146.

АНКЕТА
для дослідження інноваційних підходів у роботі з клієнтами фітнес-клубу «Апполло»

Перед вами анкета, метою якої є виявлення ключових аспектів підвищення ефективності роботи фітнес-клубу «Апполло», рівня задоволеності клієнтів та напрямів удосконалення сервісу.

Оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає вашому баченню. Якщо жоден варіант не підходить — впишіть власну відповідь.

1. Основні чинники, що впливають на підвищення якості клієнтського сервісу у фітнес-клубі «Апполло»

- 1.1. Оцінка забезпеченості клубу матеріально-технічними ресурсами
- 1.2. Аналіз потреб клієнтів у додаткових послугах
- 1.3. Контроль ефективності використання ресурсів клубу
- 1.4. Удосконалення внутрішньої системи управління сервісом
- 1.5. Інше (вказіть)

2. Які напрями роботи клубу, на Вашу думку, найбільше впливають на загальну результативність його діяльності?

- 2.1. Збільшення клієнтської бази
- 2.2. Формування позитивного іміджу клубу
- 2.3. Підвищення професійності персоналу
- 2.4. Реалізація нових форматів тренувальних програм
- 2.5. Оптимізація управлінських процесів
- 2.6. Інше (вказіть)

3. Оцініть ефективність організації управління клієнтським сервісом у фітнес-клубі.

- 3.1. Наявність чіткої системи управління
- 3.2. Достатній рівень координації між персоналом
- 3.3. Відсутність системності у процесах
- 3.4. Потреба у модернізації підходів
- 3.5. Інше (вказіть)

4. Які елементи системи управління сервісом Ви вважаєте найбільш важливими?

- 4.1. Планування та контроль якості обслуговування
- 4.2. Аналіз потреб клієнтів
- 4.3. Використання цифрових рішень у роботі з клієнтами
- 4.4. Вдосконалення стандартів роботи персоналу
- 4.5. Інше (вказіть)

5. Пріоритетні завдання у розвитку клієнтської політики фітнес-клубу «Апполло»

- 5.1. Проведення аудиту сервісних процесів
- 5.2. Модернізація інформаційного забезпечення
- 5.3. Планування заходів щодо підвищення рівня обслуговування

5.4. Оптимізація роботи менеджерської команди

5.5. Інше (вказіть)

6. Важливі економічні аспекти, що впливають на розвиток сервісу клубу

6.1. Раціональний розподіл фінансових ресурсів

6.2. Оптимізація витрат

6.3. Використання сучасних технологій для підвищення ефективності

6.4. Інше (вказіть)

7. Які елементи Ви відносите до ключових складових потенціалу фітнес-клубу?

7.1. Забезпеченість матеріально-технічними ресурсам

7.2. Розвиток сервісної інфраструктур

7.3. Професійність персоналу

7.4. Інноваційні рішення у роботі з клієнтами

7.5. Інше (вказіть)

8. Що, на Вашу думку, є основою сталого розвитку фітнес-клубу?

8.1. Розвиток матеріальної бази

8.2. Розширення спектра послуг

8.3. Підвищення якості управління

8.4. Активне використання інновацій

8.5. Інше (вказіть)

9. Які управлінські інновації Ви вважаєте найбільш перспективними?

9.1. Впровадження CRM-систем

9.2. Діджиталізація процесів (онлайн-запис, мобільний додаток)

9.3. Персоналізовані програми тренувань

9.4. Удосконалення сервісної комунікації

9.5. Інше (вказіть)

10. Які зміни можуть найбільше підвищити рівень задоволеності клієнтів?

10.1. Оновлення тренажерів

10.2. Покращення умов перебування

10.3. Впровадження додаткових сервісів (кафе, релакс-зона)

10.4. Підвищення компетентності персоналу

10.5. Інше (вказіть)

11. Клієнтоорієнтованість клубу: оцініть рівень

11.1. Високий

11.2. Достатній

11.3. Частково недостатній

11.4. Низький

12. Наскільки важливою є цифровізація у роботі клубу?

12.1. Має ключове значення

12.2. Важлива, але не критична

12.3. Частково потрібна

12.4. Не має значення

12.5. Важко відповісти

13. Оцініть доцільність впровадження кафе здорового харчування у клубі.

13.1. Потрібно і важливо

13.2. Може бути корисним

13.3. Скоріше не актуально

13.4. Не потрібно

14. Які продукти чи послуги були б найбільш затребуваними?

14.1. Корисні напої та коктейлі

14.2. Збалансовані страви

14.3. Спортивне харчування

14.4. Снеки та легкі перекуси

14.5. Інше (вказіть)

15. Ваша освіта:

15.1. Вища

15.2. Неповна вища

15.3. Середня спеціальна

15.4. Вища за напрямом фізичної культури і спорту

16. Ваш тренувальний стаж:

16.1. До 1 року

16.2. 1–3 роки

16.3. 3–7 років

16.4. 7–15 років

16.5. Понад 15 років

1. Основні чинники, що впливають на підвищення якості сервісу у фітнес-клубі «Апполло»

Зведена відомість результатів анкетування (20 респондентів)

№	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
1. Основні чинники, що впливають на підвищення якості сервісу у фітнес-клубі «Апполло»			
1	Забезпечення сучасними матеріально-технічними ресурсами	6	30%
2	Аналіз потреб клієнтів у додаткових послугах	4	20%
3	Контроль використання ресурсів клубу	3	15%
4	Інше	2	10%
2. Напрями діяльності клубу, що впливають на результативність			
1	Збільшення клієнтської бази	7	35%
2	Формування позитивного іміджу	3	15%
3	Підвищення професійності персоналу	4	20%
4	Реалізація нових програм і послуг	3	15%
5	Оптимізація управлінських процесів	2	10%
6	Інше	1	5%
3. Оцінка професійної компетентності персоналу			

1	Високий рівень фаховості	9	45 %
2	Загалом задовільний рівень	6	30 %
3	Є окремі недоліки	3	15 %
4	Потребує підвищення кваліфікації	2	10 %
5	Важко відповісти	0	0%
4. Інноваційні технології, які клієнти вважають необхідними			
1	Мобільний додаток	5	25 %
2	CRM-система	4	20 %
3	Онлайн-запис та електронні сервіси	6	30 %
4	Персоналізовані програми тренувань	3	15 %
5	Відеоаналіз техніки	1	5%
6	Біометричний контроль	1	5%
7	Інше	0	0%
5. Оцінка комфортності простору			
1	Повністю комфортно	8	40 %
2	Комфортно, але потрібні покращення	7	35 %
3	Нестача обладнання	3	15 %
4	Матеріальна база потребує оновлення	2	10 %

6. Доцільність відкриття кафе здорового харчування			
1	Потрібно та актуально	10	50 %
2	Може бути корисним	6	30 %
3	Скоріше не актуально	2	10 %
4	Не потрібно	2	10 %