

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
СПОРТИВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи
073МОБ21(3,10д)

спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент

Марія КРИВОНОГОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення
якості у фармації,

к.е.н., доцент Наталія ГЛЄБОВА

Рецензент: зав. каф. організації, економіки та
управління фармацією ІПКСФ НФаУ,
д.фарм.н., професор Юлія БРАТІШКО

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено стан та особливості функціонування фітнес-клубів України в умовах війни. Розглянуто основні моделі та підходи до управління у сфері фітнес-індустрії. Визначено фактори які впливають на ефективність управління фітнес-клуба. Проведено порівняння з досвідом країн ЄС і США щодо цифровізації, персоналізації послуг та маркетингу. Проаналізовано управлінську діяльність фітнес-клубу ТОВ «Pulse Gym». Проведено дослідження щодо задоволеності клієнтів та персоналу. Наведні пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління фітнес-клубом.

Робота має 54 сторінки, містить 18 таблиць, 56 джерел та додатки.

Ключові слова: фітнес-клуб, управління, ефективність управління, стратегія, CRM, цифровізація.

ANNOTATION

The state and peculiarities of functioning of the fitness clubs of Ukraine in the conditions of war are investigated. The basic models and approaches to management in the field of the fitness industry are considered factors that influence the effectiveness of management of the fitness club. Comparisons with the experience of EU and US countries on digitalization, personalization of services and marketing were made. The management activity of the Pulse Gym LLC is analyzed. Research on customer and staff satisfaction has been conducted. The proposals and recommendations for improving the efficiency of the fitness club.

The work has 54 pages, contains 18 tables, 56 sources and applications.

Keywords: fitness club, management, management efficiency, strategy, CRM, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІТНЕС-КЛУБАМИ	7
1.1 Поняття та особливості управління фітнес-клубами	7
1.2 Основні моделі та підходи до управління у сфері фітнес-індустрії	10
1.3 Фактори, що впливають на ефективність управління фітнес-клубом	16
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «PULSE GYM»	20
2.1 Загальна характеристика фітнес-клубу ТОВ «Pulse Gym»	20
2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Pulse Gym»	25
2.3 Дослідження задоволеності клієнтів та персоналу фітнес-клубу ТОВ «Pulse Gym»	33
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІТНЕС-КЛУБОМ ТОВ «PULSE GYM»	41
3.1 Оптимізація кадрової політики та мотивації персоналу ТОВ «Pulse Gym»	41
3.2 Покращення маркетингової стратегії та підвищення рівня клієнтського сервісу для фітнес-клубу	45
3.3 Економічний ефект від запропонованих заходів	48
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку сфери послуг в Україні фітнес-індустрія демонструє стабільне зростання та набуває дедалі більшого значення як у системі охорони здоров'я, так і в структурі дозвілля населення. Зміна способу життя, зростання усвідомлення важливості фізичної активності, поширення культури здоров'я та саморозвитку сприяють зростанню попиту на послуги фітнес-клубів. Особливо актуальним це стало після пандемічного періоду, який призвів до значної переоцінки підходів до фізичного й ментального благополуччя. Водночас стрімке зростання конкуренції в галузі, зміна поведінкових моделей споживачів, активне використання цифрових технологій, а також нестабільна економічна ситуація створюють нові виклики для власників і менеджерів фітнес-клубів.

Посилена конкуренція в галузі фітнесу та спорту висуває нові вимоги як до окремих клубів, так і до цілих міст України. В умовах жорсткого ринкового протистояння здатність фітнес-центрів конкурувати стає ключовим чинником укріплення їхніх позицій у спорт індустрії. Особливо це стосується фітнес-клубів великих міст, які завдяки перевагам чисельності жителів мають значний потенціал для підвищення власної конкурентоспроможності.

У таких умовах питання ефективного управління цими компаніями виходить на перший план. Результативність функціонування фітнес-клубу сьогодні визначається не лише якістю спортивних послуг, а й здатністю гнучко реагувати на запити ринку, впроваджувати сучасні управлінські технології, цифрові сервіси, програми лояльності та індивідуалізовані підходи до клієнтів. Саме тому дослідження напрямів підвищення ефективності управління фітнес-клубами є актуальним, оскільки дозволяє виявити оптимальні організаційні моделі, інструменти мотивації персоналу, шляхи підвищення прибутковості й конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Питання розвитку ефективності управління фітнес-клубів та розвиток спортивної культури в Україні є темою багатьох науковців, зокрема: Андрєєва,

О. [1], Гакман А. [1], Волосюк А. [1], Бірючинська С. В. [2], Виноградова О. В. [3], Дрокіна Н. І. [3], Дутчак, М. В. [6], Чеховська Л. С. [6], Жданова О. [7], Чеховська Л. [7], Зінюк А. В. [10], Єресько І. Г. [11], Куркін, О. [17], Однолько, В. [17], Ленова Ю.О. [18], Бондар А.С. [18] та інші. Науковці Стадник С.О. [18], Серета Н. В. [21], Стадник А. С. [22] деталізували даний напрям досліджень, вивчаючи особливості діяльності фітнес-клубів.

Мета кваліфікаційної роботи: розгляд теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління спортивними організаціями в Україні.

Завдання дослідження:

- сформулювати сутність поняття та визначити особливості управління фітнес-клубами;
- дослідити основні моделі та підходи до управління у сфері фітнес-індустрії;
- висвітлити фактори, що впливають на ефективність управління фітнес-клубом;
- подати загальну характеристику фітнес-клубу ТОВ «Pulse Gym»;
- провести аналіз діяльності ТОВ «Pulse Gym»;
- дослідити рівень задоволеності клієнтів та персоналу фітнес-клубу ТОВ «Pulse Gym»;
- сформулювати напрями оптимізації кадрової політики та мотивації персоналу ТОВ «Pulse Gym»;
- розробити рекомендації щодо покращення маркетингової стратегії та підвищення рівня клієнтського сервісу для фітнес-клубу;
- визначити прогностичний економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління фітнес-клубом ТОВ «Pulse Gym».

Предметом дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності управління фітнес-клубом ТОВ «Pulse Gym».

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи

дослідження: абстрактно–логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування.

Наукова новизна полягає у розробці заходів щодо підвищення ефективності управління ТОВ «PulseGym», зокрема підвищення рівня сервісу та оптимізації кадрової політики.

Результати дослідження розширяють теоретичну базу управління підприємствами у сфері послуг і можуть бути використані для подальшого наукового обґрунтування моделей ефективного менеджменту в галузі фітнесу.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації та управлінські підходи можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність фітнес-клубів з метою підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних умов ринку. Розроблені інструменти оптимізації бізнес-процесів, моделі взаємодії з клієнтами, а також підходи до управління персоналом можуть застосовуватись керівниками та адміністраторами фітнес-для покращення якості обслуговування, підвищення рівня лояльності споживачів, зростання прибутковості та зменшення витрат.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати дослідження апробовані на XXXI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» (НФаУ, м. Харків, 23–25 квітня 2025 р.), із науковою роботою «Підвищення ефективності управління фітнес-клубами», що підтверджується дипломом III ступеня.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 56 найменувань і 1 додатка. Робота викладена на 61 сторінці, основний зміст роботи викладений на 46 сторінках. В роботі міститься 17 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІТНЕС-КЛУБАМИ

1.1 Поняття та особливості управління фітнес-клубами

Реалізація бізнесу в аспекті відкриття фітнес-клубу полягає в організації комплексних послуг із фізичного оздоровлення, підтримки та вдосконалення здоров'я і фізичної форми клієнтів. В такому ракурсі, специфіка роботи фітнес-клубів визначається кількома ключовими моментами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ознаки та специфіка роботи фітнес-клубів

Ознака	Особливості прояву для індустрії фітнес –клубу
абонентська модель обслуговування	місячні або річні абонементи для клієнтів, що забезпечують клубу прогнозований дохід і стимулюють довгострокову клієнтську лояльність
програми тренувань та сервісна пропозиція	адаптація під різні категорії відвідувачів: початківців, досвідчених спортсменів, людей із медичними обмеженнями, а також клієнтів, які шукають не тільки фізичну, а й соціальну чи рекреаційну складову (групові заняття, фітнес-івети, клубні заходи)
насичена сервісна інфраструктура з високими вимогами до якості обслуговування	чистота приміщень, стан обладнання, кваліфікація тренерського складу, клієнтський сервіс на ресепшн, онлайн - супровід (мобільні додатки, електронні розклади, персональні кабінети)
Конкурентоспроможність	уміння поєднати сучасні технології (пульсометри, фітнес-трекери, онлайн-тренування) з індивідуальним підходом до кожного клієнта
маркетингова та цінова стратегія	акційні пропозиції (пробні безкоштовні тренування, знижки при купівлі сімейного абонементу, пакетні пропозиції), партнерства із суміжними бізнесами (здравницями, кафе здорового харчування, спортивним обладнанням) та програми лояльності, щоб залучити нових і утримати постійних клієнтів
постійне оновлення пропозицій	введення нових видів тренувань, інноваційних методик (НІПТ, EMS-тренування, віртуальна реальність), навчальних і мотиваційних програм, що дозволяє підтримувати інтерес клієнтів і посилювати їхню залученість

Складено автором за джерелом [№ 3, с. 41]

Як наведено в табл. 1.1, фітнес-клуби виступають особливою формою організації сервісу, як комплексний центр здорового способу життя, де інтегруються фізичний, соціальний і психологічний компоненти благополуччя.

Відтак, фітнес-клуби поєднують у собі обладнані зали з кардіо – і силовими тренажерами, простори для групових занять (аеробіка, йога, пілатес, функціональний тренінг), а також часто додаткові сервіси – басейн, сауни, спа-зони, масажні кабінети, косметичні та реабілітаційні послуги.

З економічної точки зору, фітнес-клуб – це комерційна компанія фітнес-індустрії, що надає послуги фізичного оздоровлення та тренувань на основі придбання абонементу (одноразового, місячного чи річного) [1, с. 3]. Основна мета фітнес-клубу – це створення комфортного середовища, де кожен відвідувач може реалізувати свої індивідуальні цілі: схуднення, нарощування м'язової маси, поліпшення витривалості, корекція постави, зняття стресу та підтримання загального тону організму [2, с. 59].

Управління фітнес-клубом має низку специфічних особливостей і відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку фітнес-клубу. Найперше, це багаторівневий процес, який поєднує стратегічне планування (визначення позиціонування на ринку, цільових сегментів клієнтів і ключових сервісів) з оперативним менеджментом (координація розкладу занять, моніторинг завантаженості зон, контроль технічного стану обладнання та санітарних норм). У центрі уваги менеджменту фітнес-індустрії завжди перебуває клієнт: збір і аналіз зворотного зв'язку, сегментація за потребами й звичками, персоналізовані програми тренувань і мотиваційні стимули, які підвищують лояльність і зменшують «відтік» абонементів [7, с. 89]. Особлива увага приділяється кадровій політиці: підбір тренерів з високою кваліфікацією, постійне навчання, система KPI і мотиваційних бонусів забезпечують високу якість сервісу та створюють середовище професійного зростання [6, с. 70]. Водночас менеджмент відповідає за ефективне бюджетування – баланс між інвестиціями в оновлення обладнання, маркетинговими витратами та контролем операційних витрат (комунальні послуги, обслуговування приміщень, зарплатний фонд).

Найповніше розуміння фітнес-клубу як окремого напрямку в бізнесі проявляється через його функції, які можна об'єднати в кілька груп, що відображають як клієнтську цінність, так і внутрішні процеси індустрії в спортивній галузі наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функціональний апарат фітнес-клубу

Функція	Напрямок впливу
1. Оздоровча та тренувальна функція	– надання індивідуальних і групових програм тренувань (кардіо, силові, функціональні тощо) для покращення фізичної форми, витривалості й гнучкості; – забезпечення реабілітаційних та профілактичних занять (відновне тренування після травм, вправи для корекції постави).
2. Рекреаційно-відпочинкова функція	– створення зон для релаксації: сауни, спа, басейни, зони відпочинку; – проведення розважальних і мотиваційних заходів (фітнес-івенти, челенджі, клубні свята) для зняття стресу й підтримки емоційного тону.
3. Соціальна функція	– формування ком'юніті однодумців через групові заняття, клубні програми та майстер-класи; – підтримка клієнтської лояльності через програми наставництва, клубні картки, групові чати й онлайн-спільноти.
4. Освітньо-консультаційна функція	– надання експертних консультацій із харчування, складання дієт, способу життя; – проведення навчальних лекцій і семінарів із тем: спортивне харчування, техніка виконання вправ, психологія мотивації.
5. Організаційно-управлінська функція	– планування й координація розкладу занять, завантаженості зон і графіків роботи персоналу; – контроль якості обслуговування: стан обладнання, санітарні норми, обробка зворотного зв'язку.
6. Маркетингова та продажна функція	– формування цінової політики й акційних пропозицій (пробні тренування, знижки, пакетні абонементи); – комунікація з ринком через digital-канали, партнерства з суміжними бізнесами та програми лояльності.
7. Фінансово-економічна функція	– бюджетування доходів і витрат, аналіз рентабельності різних сервісів та програм. – управління грошовими потоками, контроль виконання фінансових показників і оптимізація вартості послуг.
8. Інноваційно-технологічна функція	– впровадження цифрових рішень: мобільні додатки для бронювання, трекери активності, віртуальні тренування. – оновлення тренажерного парку та методик (HIIT, EMS, VR –тренінг) для підвищення конкурентоспроможності.

Складено автором за джерелом [4, с. 24], [31, с. 49]

Згідно з наведеними даними в табл. 1.2, управління фітнес-клубом є комплексним процесом планування, координації та контролю його роботи, що

спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей з урахуванням потреб клієнтів, умов ринку та наявних внутрішніх ресурсів [5, с. 125].

Маркетингова складова в управлінні фітнес-клубом передбачає постійне тестування каналів просування (соціальні мережі, таргетована реклама, партнерські акції), розробку акційних пропозицій і програм лояльності, що допомагає залучати нових клієнтів і утримувати постійних. Менеджер відповідає також за впровадження цифрових інструментів – CRM – систем, мобільних додатків для онлайн – бронювання, аналітичних панелей для оцінки ключових показників (завантаженість, середній чек, LTV). Нарешті, роль управління полягає в інтеграції всіх внутрішніх процесів із зовнішнім середовищем: адаптації до змін економічних умов, впровадженні інноваційних тренувальних методик (HIIT, EMS, VR), формуванні сильного бренду і клубної спільноти [8, с. 96].

Було зроблено комплексний огляд сутності поняття управління фітнес-клубами та визначено, що комбінування стратегічного, операційного, фінансового та маркетингового напрямів організації управління фітнес-клубу створює додаткову цінність для клієнтів і забезпечує стійкий розвиток даного бізнесу в сучасному динамічному ринку спортивного вектору.

1.2 Основні моделі та підходи до управління у сфері фітнес-індустрії

Управління фітнес-клубом охоплює комплекс заходів із стратегічного планування, організації, мотивації та контролю всіх видів діяльності фітнес-клубів з метою забезпечення високої якості послуг, задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансової ефективності [9, с. 216]. Це включає розробку довгострокової стратегії розвитку – вибір позиціонування на ринку, формування асортименту тренувальних програм і додаткових сервісів (групові заняття, персональний тренінг, СПА, реабілітація), а також побудову оптимальної організаційної структури – визначення ролей і обов'язків адміністрації, тренерів, сервіс – менеджерів і технічного персоналу. Важливою

складовою є управління людськими ресурсами: підбір кваліфікованих тренерів, їхнє навчання, мотивація через систему заохочень і кар'єрного зростання, а також оцінка ефективності їхньої роботи. Фінансовий аспект включає бюджетування доходів та витрат, ціноутворення на абонементи й додаткові послуги, аналіз рентабельності програм і контроль дотримання фінансових показників] [30, с. 77]. Маркетингове управління забезпечує просування клубу через цифрові канали, партнерські програми, акції та лояльність, що сприяє залученню нових і утриманню постійних відвідувачів. Завдяки інтегрованому підходу до планування, координації та контролю всіх внутрішніх процесів і взаємодії із зовнішнім середовищем, управління фітнес-клубом створює стійку конкурентну перевагу, сприяє зростанню клієнтської бази та забезпечує сталий розвиток бізнесу [10, с. 265].

Сутність поняття ефективність управління фітнес-клубами полягає у здатності керівництва забезпечувати досягнення стратегічних і оперативних цілей закладу при оптимальному використанні ресурсів – фінансових, трудових, матеріально-технічних та інформаційних. Таким чином, ефективне управління фітнес-клубом – це цілісна система рішень, спрямована на досягнення балансу між економічними результатами та якістю обслуговування, що забезпечує довготривалий розвиток підприємства у сфері фітнесу. Міжнародна практика підтверджує ефективність інтеграції цифрових інструментів в систему управління фітнес-клубом. Для українського ринку особливо важливим є поєднання гнучких організаційних моделей та підвищення лояльності клієнтів завдяки індивідуалізації сервісів.

Ефективність також відображається у здатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інновації (включаючи діджиталізацію послуг, онлайн-тренування, CRM-системи) та забезпечувати високу конкурентоспроможність клубу на ринку послуг здоров'я та спорту. У сфері фітнес-індустрії застосовуються кілька базових моделей управління, що визначають підходи до організації роботи клубу, розподілу відповідальності та прийняття рішень (табл. 1.3).

Базові моделі управління фітнес-клубами

Модель	Опис побудови управління	Значення та роль	Недоліки
традиційна ієрархічна модель	чітко прописана вертикаль влади та затвердження стратегії й бюджету компанії	забезпечення чіткого розподілу функцій та ролей	недостатня гнучкість в умовах швидких змін ринку та клієнтських очікувань
матрична модель	можливість співробітникам одночасно підпорядковуватися як функціональним менеджерам так і вищому керівництву	забезпечення крос-функціональної взаємодії та швидке впровадження інновацій, чіткий регламент відповідальності та високий рівень комунікації	ризик виникнення конфлікту пріоритетів
децентралізована (командна)	кожна група напрямків фактично функціонує як автономний блок із	свобода у прийнятті рішень;	зростання потреби в надійності системи
модель управління	власними цілями й бюджетом	підвищення мотивації працівників і креативність	внутрішніх KPI й регулярної координації на рівні топ-менеджменту
клієнто-орієнтована модель	система, за якої управлінські процеси вибудовуються навколо збору даних про поведінку й уподобання відвідувачів	забезпечення високої точності маркетингових і сервісних ініціатив	вищі витрати на впровадження автоматизації бізнесу
інноваційна модель	інтеграція цифрових технологій і партнерських екосистем	побудова ітеративного тестування нових сервісів, експерименти	високі витрати на впровадження автоматизації бізнесу

Складено автором за джерелом [4, с. 25, 14, с. 136]

Відтак, як наведено в табл. 1.3, у практиці успішних фітнес-клубів часто застосовують гібридний підхід, поєднуючи елементи кількох моделей: ієрархічну чіткість у фінансовому й кадровому управлінні, матричну чи децентралізовану структуру для проєктних ініціатив, а також клієнто- та інноваційну орієнтацію для підвищення залученості відвідувачів та конкурентоспроможності [11, с. 20]. Також сучасні фітнес-клуби використовують CRM-систему з цілю сегментувати аудиторію, створити

персоналізовані пропозиції та програмування взаємодії на кожному етапі клієнтського шляху; Окремим напрямом їх успішного сучасного управління є курс на інтеграцію цифрових технологій і партнерських екосистем через використання мобільних застосунків із функціями AR/VR-тренувань, носимих трекерів, онлайн-платформ, smart-обладнання і колаборацій із wellness-стартапами [12, с. 162, 30, с. 359]. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити стабільність операцій, водночас залишаючись гнучким і відкритим до змін у динамічному ринку фітнес-послуг.

Загалом, успішний розвиток спортивної індустрії можливий за умови, що державні та громадські органи управління оберуть дієву стратегію, яка передбачає удосконалення нормативно-правової бази галузі; забезпечення кваліфікованими кадрами, фінансовими ресурсами та науково – методичною підтримкою; зміцнення матеріально-технічної інфраструктури; а також розробку й коригування програм розвитку масового спорту не лише на національному, але й на регіональному рівні [13, с. 45].

Ефективність управління фітнес-клубами суттєво відображається в динаміці ключових показників різних ринків. В країнах ЄС, де індустрія вже досягла зрілості, кількість активних членів зросла з 62,9 млн у 2022 році до 67,6 млн наприкінці 2024 року, що становить приріст +7,5 % і перевищило довоєнний рекорд 2019 року [55]. Загальні доходи європейських клубів за цей період збільшилися на 14 % – до 31,8 млрд. євро, а число фітнес-клубів виросло на 1,4 % – до майже 65 000 клубів [54]. У США середній річний дохід одного клубу станом на 2019 рік складав 846 827 дол., при цьому середній американський відвідувач приносить клубу 545,81 дол. на рік [56]. Галузь створює понад 713 000 робочих місць із зростанням працевлаштування на 24 % протягом останнього десятиліття, що підкреслює високу капіталізацію та масштабованість бізнес – моделей американських мереж і франшиз. В Україні проникнення клубних абонементів залишається відносно низьким – лише 2,9 % населення є членами фітнес-клубів, тоді як у таких країнах, як Швеція та Норвегія, цей показник перевищує 21 %.

Водночас кількість фітнес-клубів в Україні поступово зростає, а впровадження CRM-систем і цифрових сервісів дає змогу підвищувати утримання клієнтів і оптимізувати завантаженість зон [47, 53]. У розвинених ринках спортивної галузі, зокрема в країнах ЄС та США, де фітнес-індустрія вже досягла високої зрілості, домінують цифрові та орієнтовані на клієнта підходи, часто поєднані в гібридні рішення. Натомість український ринок перебуває в перехідній стадії: тут все ще присутні класичні адміністративні практики, але водночас поступово інтегруються інноваційні елементи [14, с. 134].

Далі у табл. 1.4 наведено порівняння моделей управління фітнес-клубами для даних територій за ключовими параметрами: структура, гнучкість, ступінь діджиталізації та клієнтоорієнтованість:

Таблиця 1.4

**Порівняння моделей управління фітнес-клубами
в країнах ЄС, США та Україні**

Модель	Україна	ЄС	США
1	2	3	4
Ієрархічна	чітка вертикаль управління; швидке прийняття рішень, жорсткий контроль; низька гнучкість при зміні ринкових умов	стандартизована структура в мережах; баланс між контролем і автономією клубу; чіткі регуляції європейського трудового законодавства	жорстка вертикаль в регіональних мережах; велика централізація фінансових рішень; швидке масштабування через франшизи
Матрична	рідше застосовується через обмежені ресурси; поєднання функціональних і проєктних ліній; потребує високої комунікації	широке застосування в міжнародних мережах; висока культура внутрішньої комунікації	дуже поширена; функціональні лінії + маркетингові/проєктні команди; проєкти з розвитку digital – продуктів і франчайзингу
Децентралізована	автономні підрозділи; відповідальність локально, швидке реагування	популярна в клубах преміум –сегменту; висока відповідальність керівників напрямків;	автономні франчайзі з власними цілями та бюджетами; висока мотивація до локальних інновацій; контроль через корпоративні KPI

1	2	3	4
Клієнто-орієнтована	низький рівень CRM-впровадження, але зростає попит; частіше базується на простому опитуванні та зворотному зв'язку; персоналізовані програми лише у преміальному секторі	високий рівень CRM/ERP систем, аналітики клієнтських даних; сегментація клієнтів за поведінкою та LTV; автоматизовані персональні кампанії	передові CRM і big data аналітика; AI-рекомендації тренувань, персональні дашборди; постійний A/B-тестинг маркетингових кампаній
Інноваційна (продуктова)	початкові кроки впровадження онлайн-бронювання та базових трекерів; експерименти з новими форматами (НПТ, VR) в окремих клубах	повсюдне впровадження мобільних додатків, носимих пристроїв; agile-підходи до запуску нових сервісів; партнерства зі стартапами wellness-сфери	швидке тестування ітерацій сервісів (bootcamps, virtual gyms; інтеграція iot-обладнання та ai-коучів; продуктовий менеджмент для сервісів і додатків

Складено автором за джерелом [20, с. 259, 22, с. 336]

Порівняння різних моделей, які представлені у наведеній табл. 1.4 доводить, в Україні досі домінують ієрархічні підходи із жорстким контролем, але зростає інтерес до гнучких і CRM – орієнтованих моделей. В ЄС найбільше розвинені матрична та клієнтоорієнтована моделі завдяки сильним CRM/ERP – системам і нормам трудового права. У США лідирують матрична та інноваційна (продуктова) моделі з активним застосуванням франчайзингу, AI та IoT, що дозволяє швидко масштабувати та експериментувати з новими сервісами.

Таким чином було встановлено, що прослідковується чітка кореляція між інвестиціями в інноваційні підходи в управлінні (діджиталізація, клієнтоорієнтовані моделі) та зростанням основних бізнес – метрик: членства, доходів і зайнятості, що створює перспективний фундамент даної індустрії в Україні.

1.3 Фактори, що впливають на ефективність управління фітнес-клубом

Сучасна ефективність управління фітнес-клубом в Україні визначається низкою взаємопов'язаних факторів, які відображають як зовнішні ринкові умови, так і внутрішні ресурси фітнес-клубу.

Найпершим чинником є макроекономічна стабільність і рівень доходів населення безпосередньо формують платоспроможний попит на фітнес-послуги: у періоди економічної невизначеності клієнти схильні скорочувати витрати на абонементи, тож менеджмент має передбачати гнучкі тарифні моделі й акційні пропозиції. При цьому необхідно додати вагомий вплив конкурентного середовища великих міст України, зокрема, Києва, Львова, Дніпра, Одеси, що змушує клуби інвестувати в унікальні сервіси – нові формати тренувань, wellness-програми, VR-тренінги та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу, щоб вирізнитися на ринку [15, с. 142, 29, с. 76].

Важливим фактором є кадровий потенціал, адже на розвиток фітнес – індустрії впливає кваліфікація тренерського складу, рівень сервіс – менеджменту та вміння персоналу використовувати цифрові інструменти (CRM-системи, мобільні додатки). А постійні інвестиції в навчання й мотивацію працівників підвищують якість обслуговування та клієнтську лояльність [16, с. 34].

Діджиталізація бізнес-процесів – ще один ключовий чинник, що передбачає автоматизовані системи бронювання, онлайн-тренування та аналітику поведінки відвідувачів [25, с. 121]. Це дає змогу оптимізувати завантаженість зон, прогнозувати відтоки абонентів і своєчасно реагувати на їхні потреби. Не менш значущим є маркетинговий компонент: в аспекті правильного раціонального вибору каналів просування (соціальні мережі, таргетована реклама, колаборації з блогерами), бренд-партнерства (кафе здорового харчування, спорттовари) та програми лояльності, що стимулюють утримання клієнтів [17, с. 56]. Локація та інфраструктура будівлі (зручний

під'їзд, паркінг, безпека) створюють додаткову цінність для відвідувачів і впливають на вибір клубу.

Фінансовий менеджмент повинен забезпечувати баланс між інвестиціями в оновлення обладнання та контрольованими витратами на утримання приміщень, комунальні послуги й персонал. При цьому в умовах нестабільних тарифів на енергоносії та комунальні послуги в Україні оптимізація споживання ресурсів і впровадження енергоефективних рішень стають необхідними для збереження рентабельності [18, с. 100]. Ще одним вагомим фактором є соціально – психологічний аспект взаємодії з клієнтами як емпатійний підхід, персоніфіковані програми, підтримка спільноти однодумців. Це формує прихильність до бренду та стимулюють довгострокове співробітництво [24, с. 50].

Враховуючи всі ці фактори, управління фітнес-клубом в Україні стає динамічним процесом, який поєднує стратегічне бачення й оперативну гнучкість для досягнення стійкого зростання бізнесу.

Ефективність діяльності фітнес-клубу оцінюється комплексом фінансових, операційних та клієнтських показників, що дають змогу всебічно виміряти успішність роботи фітнес-клубу й своєчасно коригувати стратегію управління. До ключових фінансових метрик належать загальний дохід від абонементів і додаткових послуг, середній дохід на одного клієнта (ARPU), маржинальний прибуток та рентабельність інвестицій (ROI).

Аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити, наскільки ефективно сформовано цінові пакети, наскільки виправдані витрати на оновлення обладнання, маркетинг і зарплатний фонд [23, с. 336].

Операційні показники відображають завантаженість клубу та якість внутрішніх процесів. Серед них – коефіцієнт використання зон (співвідношення фактичного числа годин занять до можливого максимуму), середня кількість відвідувань на одного члена за місяць, рівень заповнюваності групових програм та лінійка очікування на популярні години [22, с. 76].

Важливо також відстежувати коефіцієнт конверсії безкоштовних пробних тренувань у платні абонементи та швидкість обробки заявок на реєстрацію. Клієнтські метрики включають показники утримання (retention rate) і «відтік» (churn rate): частку відвідувачів, які продовжили абонемент, та тих, хто його не поновив [19, с. 84].

Індикатори задоволеності сервісом – це показники NPS (Net Promoter Score) і середня оцінка відгуків – сигналізують про рівень клієнтської лояльності й готовність рекомендувати клуб знайомим [21, с. 259]. Крім того, аналіз скарг і пропозицій допомагає виявити слабкі місця у обслуговуванні. Не менш важливими є показники ефективності персоналу: середній дохід на тренера, кількість проведених занять, виконання індивідуальних планів продажів додаткових послуг (масаж, SPA, харчування) [20, с. 47]. Для оцінки якості роботи адміністрації використовують час реакції на запити клієнтів, рівень заповнення слотів і оперативність вирішення технічних чи організаційних проблем.

В сукупності ці фінансові, операційні та клієнтські показники доводять та показують повну картину ефективності управління фітнес-клубом, дозволяючи виділяти пріоритетні напрями для інвестицій, оптимізувати внутрішні процеси й підвищувати рівень задоволеності відвідувачів.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи розділ 1 роботи, можна зазначити, що фітнес-клуб слід розглядати як комплексний центр здорового способу життя, що об'єднує фізичне оздоровлення, спортивні тренування, рекреацію та соціальну взаємодію в єдиному сервісі на комерційній основі. Його сутність полягає не лише в наявності сучасного обладнання чи різноманітних форматів занять, але й у здатності задовольняти індивідуальні потреби клієнтів через продуману організаційну структуру, професійний тренерський склад і клієнтоорієнтований підхід.

Управління фітнес-клубом включає стратегічне планування (позиціонування, асортимент послуг, цінова політика), оперативну координацію (розклад занять, технічний стан, сервісне обслуговування) та фінансово-маркетинговий контроль (бюджетування, просування, аналітика ключових показників). Цей процес спирається на чітке визначення ролей адміністрації, тренерів і підтримки, а також на використання цифрових інструментів для бронювання, CRM-систем і аналітики даних відвідувачів.

Ключовими факторами, що впливають на ефективність управління, є макроекономічні умови й платоспроможність населення, рівень конкуренції та інноваційність сервісів, кваліфікація й мотивація персоналу, а також ступінь діджиталізації бізнес-процесів і якість маркетингових стратегій. Взаємодія цих елементів визначає здатність фітнес-клубу утримувати клієнтів, нарощувати доходи й адаптуватися до швидкоплинних змін ринку, забезпечуючи стійке зростання та конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «PULSE GYM»

2.1 Загальна характеристика фітнес клубу ТОВ «Pulse Gym»

Для дослідження аспектів управління діяльністю фітнес-клубами було обрано ТОВ «Pulse Gym», який знаходиться в м. Харків. Розташований у зручній локації в центрі міста з власним паркінгом і легким доступом громадським транспортом [49]. Загальна інформація про ТОВ «Pulse Gym» з сайту Youcontrol представлена в табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Інформація про об'єкт дослідження – ТОВ «Pulse Gym»

Характеристика	Дані про компанію
Повне найменування юридичної особи (станом на 15.04.2025)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГРУПА ПУЛЬС
Скорочена назва	ТОВ «ГРУПА ПУЛЬС»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY PULSE GROUP (LLC PULSE GROUP)
Статус юридичної особи (станом на 20.04.2025)	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	45733162
Дата заснування	10.12.2021 (4 роки, 4 місяці)
Юридична адреса	вул. Велика Васильківська 44А, Київ
Уповноважені особи	Штиль Юрій Васильович керівник
Розмір статутного капіталу	50 000,00 грн.
Організаційно –правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності	70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
Всього за цим КВЕД	69.10 Діяльність у сфері права 78.10 Діяльність агентств працевлаштування 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Складено автором за джерелом: [50]

Як наведено в табл. 2.1, фітнес-клуб «Pulse Gym» – це сучасний фітнес-клуб, який поєднує професійний тренажерний зал, групові програми та зони відпочинку в одному просторі. У тренажерному залі Pulse Gym представлено нові форми кардіо – й силові обладнання від світових виробників: бігові

доріжки, велотренажери, ергометри, станції вільних ваг і блочні системи. Для клієнтів фітнес-центру групових занять пропонуються класи з аеробіки, йоги, пілатесу, функціонального тренінгу, НШТ та танцювальні напрямки.

ТОВ «Pulse Gym» в Україні функціонує відповідно до Закону «Про фізичну культуру і спорт» та урядової постанови про ліцензування спортивно-оздоровчих фітнес-клубів, що встановлюють вимоги до кваліфікації тренерів, санітарно-технічні норми і порядок отримання ліцензії на надання фітнес-послуг.

Юридично клуб зареєстровано як товариство з обмеженою відповідальністю згідно з Цивільним та Господарським кодексами, а його організаційна структура й внутрішні правила регламентовані Законом «Про товариства з обмеженою відповідальністю». Трудові відносини з персоналом оформлюються згідно з Кодексом законів про працю та Законом «Про охорону праці», які визначають режим робочого часу, оплату праці та безпечні умови праці. Крім того, Pulse Gym дотримується державних санітарних правил і норм (ДСанПіН) та ДБН «Громадські будинки й споруди», що регламентують планування приміщень, вентиляцію, освітлення, водопостачання, роздягальні, душові й протипожежний захист. Захист прав клієнтів забезпечується згідно з Законом «Про захист прав споживачів», який зобов'язує клуб надавати повну і достовірну інформацію про умови абонементу, вартість послуг та порядок повернення коштів. Фінансові операції та податки регулюються Податковим кодексом України, а бухгалтерський облік і звітність ведуться відповідно до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», що гарантує прозорість і законність усіх фінансових процесів у клубі.

Організаційна структура фітнес-клубу «Pulse Gym» побудована за функціональними напрямками, що забезпечують чіткий розподіл обов'язків і ефективну взаємодію між підрозділами. Головним в управлінні ТОВ «Pulse Gym» є генеральний директор, який відповідає за загальну стратегію розвитку, фінансові показники та зовнішні партнерства. Під його керуванням знаходяться два регіональні менеджери: менеджер з операційної діяльності,

який контролює щоденну роботу клубу, координує роботу ресепшн, прибирання та технічного обслуговування, і дирекційний менеджер з розвитку та маркетингу, що відповідає за просування, CRM, програми лояльності та залучення нових клієнтів. В команді фітнес-клубу «Pulse Gym» виступають чотири професійні тренери, які проводять тренування та дають майстер – класи відвідувачам, два адміністратори, маркетолог, бухгалтер та один СММ-спеціаліст. Результати дослідження динаміки чисельності ТОВ «Pulse Gym» представлено нижче, в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Якісний склад персоналу ТОВ «Pulse Gym» за період 2022 – 2024 рр.

Показник	2022 р.		2023 р.		2024р.	
	персоналу, осіб	%	персоналу, осіб	%	персоналу, осіб	%
1. За віком:						
18 –28	5	38	4	36	4	39
29 –49	7	45	8	48	7	44
50 –55	4	14	2	13	3	14
Старші 56	1	3	2	2	4	3
За рівнем освіти:						
Середня	–	–	1	17	1	3
Середня спеціальна	2	20	3	19	1	16
Вища	15	80	12	81	16	84
За трудовим стажем:						
До 3х років	–	–	–	–	1	5
Від 3х до 10 років	13	62	11	94	2	92
Від 11 до 15 років	2	38	4	6	15	3

Складено автором

Загалом, як наведено в табл. 2.2, колектив фітнес-клубу ТОВ «Pulse Gym» складався з 18 працівників в 2024 році, серед яких 4 професійні тренери, 2 адміністратора, 2 регіональні менеджери, директор, 4 технічних спеціалісти, 2 охоронці, 1 головний бухгалтер, 1 маркетолог та 1 SMM-спеціаліст.

Аналізуючи дані з табл. 2.2, можна встановити, що приблизно 60% співробітників належать до вікової категорії від 18 до 28 років, що свідчить про домінування молодих працівників у колективі. Це підкреслює важливу роль молодих та амбіційних співробітників у діяльності компанії, оскільки вони відображають розвиток і потенціал підприємства на ринку праці [50].

Проте, цей підхід має й свої мінуси, адже необхідність навчання молодих співробітників може відволікати їх від основних обов'язків та збільшувати витрати компанії. Загальний аналіз кваліфікаційного складу за рівнем освіти свідчить, що компанія стабільно підтримує високий відсоток співробітників з вищою освітою протягом років. Зокрема, у 2022 році 80% від середньої чисельності) мали вищу освіту, у 2023 році ця кількість зросла до 82%), а у 2024 році – до 16 співробітників, що становило 84% [51]. Особливо варто відзначити, що у 2024 році кількість працівників з досвідом роботи до 3 років зросла на 10%, що свідчить про готовність фітнес-клубу приймати випускників університетів і забезпечувати їм необхідне навчання.

Наступною частиною даного аналізу є дослідження основних фінансово-економічних показників ТОВ «Pulse Gym» за 2022 – 2024 роки на основі звіту про фінансові результати (табл. Б.3 та фінансова звітність – додаток Б). За результатами фінансового аналізу, загальна вартість активів компанії зросла на 171 049 тис. грн., що становить приріст на 42,97% порівняно з 2022 роком. При цьому необоротні активи зросли лише на 1,29%, тоді як оборотні активи збільшилися на 39,18%. Це свідчить, що незначне зростання необоротних активів відповідає запланованим роботам, проте може негативно позначитися на ліквідності та платоспроможності компанії. Натомість суттєве збільшення оборотних активів вказує на інтенсивне використання ресурсів у операційній діяльності, що може зменшити обсяг вільних резервів.

На основі представлених даних можна зробити висновок, що фітнес-клуб демонструє помірну динаміку розвитку активів із тенденцією до стабілізації структури. У 2022–2023 роках спостерігалось зростання загального обсягу активів – з 826 736,00 тис. грн до 893 540,00 тис. грн, що відображає активізацію інвестиційної діяльності та накопичення необоротних ресурсів. або зносу. Водночас спостерігається поступове зростання оборотних активів, особливо дебіторської заборгованості, що вказує на активну торговельну діяльність, хоча і підвищує ризики ліквідності. Особливо суттєво зріс показник грошових коштів – з 44,35 тис. грн у 2023 році до 72 116,00 тис.

грн у 2024 році, що є позитивною ознакою посилення платоспроможності. У структурі пасивів простежується зміцнення власного капіталу, особливо за рахунок зростання нерозподіленого прибутку у 2024 році – до 230 461,00 тис. грн, що свідчить про прибуткову діяльність. Разом з тим довгострокові зобов'язання зменшились, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості, тоді як поточні зобов'язання, зокрема перед бюджетом і з оплати праці, дещо зросли, вказуючи на необхідність кращого управління оборотним капіталом. У цілому, фітнес-клуб демонструє фінансову стабільність, нарощує дохідність і вдосконалює структуру капіталу. Водночас потребують уваги питання ефективного управління оборотними активами, дебіторською заборгованістю та контролю за зобов'язаннями, особливо в умовах структурних змін активів у 2024 році.

Аналіз динаміки зміни балансу фінансового звіту ТОВ «Pulse Gym» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зростання обсягу активів підприємства. Така динаміка свідчить про активне нарощування ресурсної бази, розширення майнового комплексу або реінвестування прибутку. Позитивна зміна є ознакою фінансової стабільності та потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

Загалом, така динаміка демонструє ефективне управління оборотними активами, оскільки підтримання збалансованого співвідношення між необоротними та оборотними ресурсами є важливим для компанії. Водночас, власний капітал за період з 2022 по 2024 рік зменшився на 3,46%, що свідчить про переважне використання позикових коштів для фінансування діяльності підприємства. Такий підхід може мати негативний вплив на ліквідність і платоспроможність для бізнесу даного сегменту. Проте, незважаючи на наявність негативних сегментів, всі компоненти активів та пасивів ТОВ «Pulse Gym» виглядають досить збалансовано.

Загалом, результати демонструють, що ТОВ «Pulse Gym» ефективно управляє своїми фінансовими ресурсами, забезпечуючи стабільність та здатність оперативно реагувати на зовнішні економічні виклики, а тому

протягом 2022 – 2024 років підприємство демонструє стійкий розвиток із позитивними тенденціями у фінансовому стані.

2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Pulse Gym»

З початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Pulse Gym» опинився в умовах постійної невизначеності: спочатку суттєво впала відвідуваність через загальні обмеження та страх клієнтів, а дехто взагалі призупинив абонементи. Закриття або обмежена робота кількох локацій через безпекові ризики змусила клуб оперативно переглянути графіки роботи, перемістити частину тренажерів і персонал до більш безпечних районів міста, а також посилити онлайн – пропозицію. Водночас значно ускладнилася логістика: затримки з постачанням витратних матеріалів і запчастин для обладнання призводили до простоїв зон і додаткових витрат на терміновий ремонт. Фінансова напруга, зумовлена загальною економічною кризою, змусила керівництво ТОВ «Pulse Gym» впровадити гнучкі тарифи, пропонувати розстрочку для діючих клієнтів та шукати додаткові джерела доходу (корпоративні пакети, онлайн-тренування).

Кадровий склад зазнав також значних змін, адже через близькість до зони бойових дій та лінії фронту частина тренерів тимчасово виїхала за кордон або перейшла в безпечніші регіони, тож довелося прискорено залучати й навчати нових спеціалістів, водночас підтримуючи мотивацію й психологічну стійкість команди через регулярні онлайн-зустрічі та коуч-сесії. Попит на дистанційні та гібридні формати тренувань зростав, але це створювало додаткове навантаження на цифрову інфраструктуру – потрібно було масштабувати серверні потужності, інтегрувати AI-аналіз якості вправ і забезпечити безперебійну трансляцію. Найбільшою стратегічною задачею ТОВ «Pulse Gym» залишалося утримати клієнтську базу та водночас підготуватися до відновлення офлайн-роботи. Тому ТОВ «Pulse Gym» паралельно інвестував у реструктуризацію приміщень для швидкого відкриття нових точок після припинення активних бойових дій та в маркетингові

кампанії, щоб повернути довоєнний рівень абонементів. Отже, з початку війни клуб пройшов через низку викликів – від безпекових і логістичних до фінансових і кадрових, – і відповів на них адаптацією бізнес-моделі: децентралізацією локацій, гнучкими тарифами, розвитком онлайн-сервісів і посиленням фокусом на підтримці команди та клієнтів. Це заклало основу для стійкого відновлення, коли обмеження будуть зняті.

Для проведення дослідження діяльності ТОВ «Pulse Gym» було здійснено аналіз діючих програм управління персоналом фітнес-клубу та визначення ключових факторів, які впливають на розвиток цього бренду в галузі спортивної тематики послуг. Початковим етапом аналізу є оцінка загального стану управління досліджуваного фітнес-клубу для визначення показників його діяльності та змін, що сталися під впливом зовнішніх факторів за останні три роки. В рамках даної частини дослідження проведено SWOT – аналіз для ТОВ «Pulse Gym» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT – аналіз ТОВ «Pulse Gym»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– сучасне обладнання світових брендів і різноманітність зон (кардіо, силові, групові);	– обмежена площа SPA-зони та відновлювальних сервісів;
– власний мобільний додаток із онлайн-бронюванням і трекінгом прогресу;	– відсутність власного кафе/зони здорового харчування;
– сертифіковані тренери з індивідуальними програмами;	– відносно висока вартість абонементів у порівнянні з бюджетними клубами;
– гнучкі формати абонементів (одноразові, місячні, річні, корпоративні);	– недостатній рівень впізнаваності бренду за межами міста;
– регулярні внутрішні челенджі та заходи для підвищення лояльності	– залежність від локального ринку та пікових годин відвідувань
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– розширення мережі філій у передмістях та інших містах;	– загострення економічної нестабільності та зниження платоспроможності;
– запуск онлайн-тренувань і гібридних програм;	– посилена конкуренція з боку мережеских та бюджетних фітнес-клубів
– партнерства з брендами здорового харчування та wellness -сервісами;	– Зміни в нормативно-правовій базі (санітарні, ліцензійні вимоги)
– впровадження AI-коучингу та VR/AR-тренувань	– ризики повторних карантинних обмежень або форс-мажорних подій
– розвиток корпоративних та B2B-програм для компаній	– відтік кваліфікованих тренерів до конкурентів або за кордон

Складено автором

Серед зовнішніх можливостей особливо перспективними є розвиток онлайн і гібридних програм, запуск нових філій у передмістях, а також партнерства з wellness-брендами і впровадження VR/AR- тренувань. Ці кроки допоможуть компенсувати слабкі сторони і виведуть бренд на нові ринки. Водночас необхідно враховувати загрози – економічну нестабільність, жорстку конкуренцію бюджетних мереж та ризики зміни регуляторних вимог. Отже, щоб зміцнити свої позиції, Pulse Gym слід сконцентруватися на розвитку цифрових і корпоративних сервісів, диверсифікації пропозиції (додавши здорове харчування, розширивши SPA) та посилити маркетингову комунікацію за межами міста.

Паралельно варто закласти гнучкі механізми адаптації до зовнішніх шоків – від економічних коливань до можливих карантинних обмежень. Така стратегія дозволить використовувати наявні сильні сторони, нейтралізувати внутрішні вразливості й максимально скористатися можливостями ринку, мінімізуючи ризики.

Проведений SWOT – аналіз, як наведено в табл. 2.4, показав, що Pulse Gym має міцний фундамент для подальшого зростання: сучасне тренажерне обладнання, власний мобільний додаток із зручним бронюванням і сертифікований тренерський склад створюють високу цінність для клієнтів і сприяють лояльності. Водночас клуб стикається з обмеженнями – недостатньою площею SPA-зони, відсутністю фуд-корту та відносно високою ціною абонементів, що може стримувати прихід нових користувачів.

При цьому проведений аналіз факторів ТОВ «Pulse Gym» виявив наявність розроблених і впроваджених спеціалізованих програм оптимізації витрат, які позитивно впливають на ефективність управління витратами компанії. Зокрема, важливу роль у цьому відіграє використання так званих «витратних компромісів», наприклад, компенсація високих транспортних витрат шляхом зменшення інвестицій у послуги та матеріальні ресурси, а також оптимізація витрат на матеріальне забезпечення.

Управління ТОВ «Pulse Gym» охоплює відбір, навчання, розподіл, нарахування винагороди, оцінку продуктивності та ведення кадрового обліку його персоналу для забезпечення ефективної торгової діяльності й досягнення цілей компанії. У ТОВ «Pulse Gym» значний акцент зроблено на техніко-технологічну складову внутрішнього середовища фітнес-клубу, оскільки здатність оперативно адаптувати виробничі потужності є ключовим фактором для організації економічно ефективного випуску нової якісної послуги.

До сфери управління комунікаціями ТОВ «Pulse Gym» належать інформаційні системи та технології, які фітнес-клуб активно використовує для забезпечення ефективного управління власним брендом, високої якості обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності на ринку бізнесу галузі спорту.

Основу цифрової інфраструктури ТОВ «Pulse Gym» складають кілька взаємопов'язаних систем і сервісів, які забезпечують безперебійну роботу клубу, високу якість обслуговування клієнтів і оперативне прийняття управлінських рішень. Мобільний застосунок із функціоналом онлайн-бронювання занять, перегляду розкладу, відстеження особистого прогресу (виконані тренування, витрачені калорії, зростання силових показників) і отримання push-сповіщень про акції чи зміни в розкладі інтегрований із CRM-системою, яка зберігає дані про кожного члена клубу, його пакет послуг, історію відвідувань та взаємодій із сервісом, що дає змогу персоналізувати комунікацію та пропонувати індивідуальні програми. В середині клубу використовується єдина платформа управління ресурсами (ERP-модуль), що контролює завантаженість зон, графіки роботи персоналу, стан обладнання та запаси витратних матеріалів. Ця система автоматично генерує заявки на технічне обслуговування, формує таблиці відвідувань і розраховує заробітну плату на основі відпрацьованого часу й виконаних KPI.

Мережа «Pulse Gym» застосовує BI-аналітику для зведеного моніторингу ключових показників: рівня заповнюваності групових програм, середнього чека, LTV клієнтів, коефіцієнта конверсії пробних тренувань у

абонементи та рентабельності різних напрямів (тренажерний зал, SPA, персональні тренування). Аналітичні дашборди оновлюються в реальному часі й доступні керівникам у веб-інтерфейсі, що дозволяє швидко виявляти тенденції й ухвалювати рішення на основі даних.

Для підтримки дистанційних і гібридних форматів тренувань використовується платформа відеотрансляцій із можливістю інтерактивної взаємодії – чату, опитувань і зворотного зв'язку в режимі реального часу. Відеоуроки зберігаються в хмарі, доступ до них мають лише активні абоненти, а AI-модуль аналізує якість виконання вправ за допомогою комп'ютерного зору й надсилає рекомендації користувачам. Нарешті, безпеку даних і безперервність сервісу забезпечують хмарні рішення з георозподіленими резервними копіями й багаторівневою автентифікацією користувачів. Усі сервіси працюють через зашифровані API-інтерфейси, а мережеву інфраструктуру клубу захищено фаєрволами та системами виявлення вторгнень.

Таким чином, цифрова інфраструктура Pulse Gym інтегрує мобільні та веб-додатки, CRM/ERP-системи, BI-аналітику, AI-інструменти та хмарні сервіси, створюючи єдине технологічне середовище для ефективного управління, персоналізованого сервісу й подальшого масштабування бізнесу.

Нижче наведено оцінку ключових компонентів цифрової інфраструктури Pulse Gym за п'ятьма критеріями: функціональність, зручність, надійність, безпека та масштабованість (табл. 2.5).

Відтак, оцінка управління фітнес-клубом показала, що рівень функціональності ТОВ «Pulse Gym» демонструє, наскільки компонент покриває потреби бізнесу та клієнтів. Зручність ТОВ «Pulse Gym» враховує UX/UI та швидкість навчання персоналу й відвідувачів. Рівень надійності бренду оцінює стабільність роботи та наявні механізми відновлення; безпека перевіряє рівень захисту даних і контролю доступу, а масштабованість показує готовність системи витримувати зростання навантажень і легко розширюватися новими функціями.

Оцінка ключових компонентів цифрової інфраструктури**ТОВ «Pulse Gym»**

Компонент	Функціональність	Зручність використання	Надійність	Безпека	Масштабованість
Мобільний застосунок	Всі базові й просунуті функції: бронювання, трекінг, сповіщення	Інтуїтивний інтерфейс, мінімальна крива навчання	Стабільна робота, рідкі збої	SSL – шифрування, біометричний вхід	Підтримка великої кількості користувачів
CRM-система	Повний портрет клієнта, історія взаємодій	Зрозуміла структура даних, налаштування комунікацій	Регулярні резервні копії	Розмежування прав доступу	Легке додавання нових модулів
ERP-модуль	Управління ресурсами, автоматизація процесів	Єдина панель, інтеграція з іншими системами	Висока доступність, моніторинг	Вбудовані ролі та політики безпеки	Горизонтальне й вертикальне масштабування
ВІ-дашборди	Онлайн-показники KPI, гнучкі фільтри	Візуалізація даних у зрозумілих графіках	Дані оновлюються в реальному часі	Доступ за ролями, логування дій	Підтримка нових джерел даних
Відео-платформа (онлайн)	Інтерактивні трансляції, AI –аналіз вправ	Простий плеєр, чат, оцінка вправ	Міжсервісне кодування, CDN	Захищений доступ, токени сесій	Мережева CDN – архітектура
Хмарні сервіси та API	Резервування, георозподіл	Прозорість інтеграцій через API	SLA-гарантія 99,9 %	Багаторівнева автентифікація	Автоматичне розгортання й масштабування

Складено автором за джерелом: [50]

Загалом, як наведено в табл. 2.5, цифрова інфраструктура ТОВ «Pulse Gym» отримує високі оцінки за всіма критеріями, що підтверджує її здатність підтримувати операції клубу, забезпечувати позитивний клієнтський досвід і готовність до подальшого розширення.

Далі буде розглянута оцінка ефективності управління ТОВ «Pulse Gym» в умовах змін споживчої поведінки, спричинених глобальною пандемією, а також здатності компанії адаптуватися до нових реалій під час повномасштабного вторгнення росії.

Для виявлення ключових аспектів системи управління, що мають враховуватися при плануванні подальшої стратегії розвитку ТОВ «Pulse Gym»

в сучасних умовах введення бізнесу, доцільно провести експертне дослідження, спрямоване на аналіз впливу основних чинників індустрії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Загальне оцінювання показників управління ТОВ «Pulse Gym»

Фактор / показник внутрішнього середовища управління в фітнес-клубі	Маркетингове середовище	Фінансове середовище	Технічне середовище	Організаційна структура та корпоративне управління
Використані технології	1	2	3	4
Стиль управління	4	5	2	1
Соціально-психологічний клімат в фітнес-клубі	2	2	4	5
Недостатність фінансових ресурсів	2	1	4	1
Рухливість кадрів	3	2	5	2
Оцінка ефективності інноваційних проектів	4	2	1	3
Винахідлива активність на підприємстві	5	3	2	4
Освітній рівень працівників	1	4	3	5
Працівники з науковими ступенями	2	5	4	3
Рівень оновлення техніки і технологій	3	1	3	3
Рівень автоматизації в процесі реалізації асортименту послуг фітнес – клубу	4	2	2	4
Рівень відповідності виробництва міжнародним стандартам	5	3	4	2
Ринкова позиція підприємства фітнес – клубу серед аналогів	4	4	4	5
Якість ринкових досліджень вивчення рейтингу фітнес-клубу серед конкурентів	3	5	5	1
Наявність бренду та значимість гудвіл компанії	1	4	1	2
Наявність програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів на постійному рівні	2	3	2	1
Забезпечення підприємства інструментами корпоративного навчання за стандартами обслуговування	3	2	1	5
Загальна організаційна структура управління підприємством	3	2	2	4
Всього	53	54	55	59

Складено автором за джерелом: [50]

Цей підхід охоплює чотири рівні оцінки: маркетинговий, фінансовий, технічний та оцінку організаційної культури й корпоративного управління. Аналіз базується на двох критеріях для кожного фактора – ймовірності його виникнення під час планування інноваційного розвитку та впливу на потенційні збитки, пов'язані зі змінами. Перший включає: обмеженість фінансових ресурсів, оцінку ефективності інноваційних проєктів, творчу активність компанії, рівень освіти співробітників, технічне оновлення і технологічний розвиток, позицію підприємства на ринку, якість маркетингових досліджень та структуру управління. Фактори цього кластера характеризуються високою ймовірністю виникнення ризиків при плануванні інноваційного розвитку та значним впливом на можливі збитки.

Другий кластер охоплює: застосування технологій, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, ротацію персоналу, наявність кадрів із науковими ступенями, відповідність міжнародним стандартам, наявність брендів, програми навчання та розвитку персоналу, а також нематеріальне забезпечення підприємства. Ці фактори мають низьку ймовірність виникнення ризиків при плануванні інновацій та мінімальний вплив на потенційні збитки.

На основі аналізу, який наведено в табл. 2.6, було виділено два кластери факторів. Загалом, дослідження показало, що ТОВ «Pulse Gym» зміг досягти значного фінансового успіху навіть під час кризи, спричиненої пандемією та закриттям частини логістичних маршрутів від початку повномасштабного вторгнення росії. Це свідчить про високоефективну роботу внутрішнього апарату мережі, добре налагоджені ланцюги постачання та здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін завдяки продуманій стратегії розвитку.

У мережі бренду створено спеціальний «Куточок клієнта», де гості фітнес-клубу можуть ознайомитися з ліцензійною та реєстраційною документацією, скористатися книгою скарг і пропозицій, знайти контакти служб захисту прав споживачів та отримати іншу важливу інформацію. ТОВ «Pulse Gym» безперервно оптимізує виробничі процеси через ремонт, реконструкцію потужностей і закупівлю сучасного обладнання, приділяючи

особливу увагу розробці нових товарних позицій, що відповідають вимогам сучасного ринку та задовольняють потреби споживачів. При цьому основний напрямок – розвиток перспективних проєктів, які сприяють подальшому зростанню підприємства.

Було зроблено аналіз системи управління ТОВ «Pulse Gym», який показав, що даний фітнес-клуб має високі стандарти у технічній організації автоматизації процесів організації власних послуг, їх асортименту, демонструє фінансову стабільність та надійність, отримує високий позитивний рейтинг відвідувачів і вирізняється сильною корпоративною культурою. Проте, існуюча система управління організована на базовому рівні, а принципи менеджменту були розроблені і впроваджені лише на етапі формування функціоналу, що вказує на потребу в детальнішій оцінці ефективності застосовуваного управлінського інструментарію даної мережі.

2.3 Дослідження задоволеності клієнтів та персоналу фітнес-клубу ТОВ «Pulse Gym»

Команда ТОВ «Pulse Gym» дотримується принципів прозорості та ділового етикету при обслуговуванні відвідувачів комплексу,, а впроваджена система управління забезпечує адміністрацію фітнес-клубу можливістю безпосереднього впливу на всі аспекти роботи співробітників.

Загалом, дослідження соціальним мереж та інформації з сайту «Pulse Gym» показали наступні результати. Розклад оновлюється щомісяця з урахуванням побажань членів клубу, а кількість місць у групах обмежена для збереження індивідуального підходу. Особлива увага в Pulse Gym приділяється персональному тренінгу: сертифіковані тренери розробляють індивідуальні програми з урахуванням цілей клієнта, рівня підготовки та можливих медичних обмежень. Кожному новачкові проводять вступну оцінку фізичного стану, після чого складають програму з чіткими етапами й проміжними контрольними точками. Клуб також має зону відновлення: сауну,

міні – SPA та зону розтяжки й релаксу. За потреби можна скористатися масажними послугами або отримати консультацію дієтолога. Для зручності відвідувачів працює мобільний застосунок, де можна забронювати місце на занятті, відстежити історію відвідувань і прогрес за ключовими показниками. Pulse Gym регулярно проводить внутрішні челенджі й заходи – від місяця силових тренувань до фітнес-марафонів із заохочувальними призами.

Це сприяє формуванню дружньої спільноти однодумців і підвищує мотивацію до занять. Абонементи Pulse Gym доступні у форматах від одноразових візитів до місячних і річних планів, є сімейні та корпоративні пакети з гнучкою системою знижок. Клієнтський сервіс на ресепшн працює на трьох мовах (у тому числі англійською), а приємна атмосфера та сучасний інтер'єр роблять кожне відвідування комфортним і надихаючим. Таким чином, Pulse Gym – це не просто місце для тренувань, а комплексний центр здорового способу життя, де поєднуються високі стандарти обслуговування, інноваційні підходи до фітнесу та підтримка спільноти.

Далі буде здійснена комплексна аналітична оцінка результативності системи управління ТОВ «Pulse Gym» з використанням різних методів та джерел даних, таких як експертна оцінка опитування її відвідувачів та загальноприйняті показники рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій управління мережі по трьох ключових параметрах (табл. 2.7).

Це дозволить подати загальний аналіз, як наведено в табл. 2.7, щодо оцінки якості управління фінансовими, людськими та економічними ресурсами ТОВ «Pulse Gym», визначити головні пріоритети розвитку даного фітнес – центру та його сильні інструменти реалізації діяльності в галузі сфери обслуговування і також показати проблемні моменти, які потребують нововведення та змін і покращення шляхом симбіозу застосування різних комунікацій в управлінні даним бізнесом.

Прорахунок здійснювався таким чином, що визначався фактор оцінки на основі аналізу відгуків відвідувачів, працівників ТОВ «Pulse Gym» через

соціальні мережі, загальні дані про фітнес-клуб та його історію, специфіку функціонування і огляд фотогалереї фітнес-клубу, фінансову звітність, технічні параметри, чисельність відвідування сайту та інформацію незалежних експертів (блогерів) з відео-огляду даної локації.

Таблиця 2.7

**Комплексна аналітична оцінка результативності системи управління
ТОВ «Pulse Gym»**

№	Фактор оцінки	Кількість балів (0 –10)
Експертна оцінка рівня використання інформаційно –комунікаційних технологій фітнес-центру		
1	Фінансова стабільність (згідно аналізу фінансової звітності)	8/10
2	Ефективність маркетингових заходів (огляд соціальних мереж та рейтингу відвідування сторінки в мережах)	7/10
3	Прибутковість (згідно аналізу фінансової звітності)	8/10
4	Конкурентоспроможність (аналіз конкурентів даної цільової групи відвідувачів фітнес-клубу)	7/10
Онлайн-опитування відвідувачів ТОВ «Pulse Gym» для визначення рейтингу мережі через конкурентів		
№	Фактор оцінки	Кількість балів (0 –10)
1	Задоволеність якістю страви	9/10
2	Рівень обслуговування адміністрацією	8/10
3	Цінова політика	7/10
4	Загальне враження від використання абонементу	9/10
Загальні показники по фітнес-клубу		
№	Фактор оцінки	Кількість балів (0 –10)
1	Кількість підписників у соціальних мережах (Instagram, Facebook)	49 560 – Instagram 17 000 – Facebook
2	Кількість відвідувачів фітнес-клубу за місяць	3000
3	Середній чек	500
4	Відгуки у Google Maps	80% позитивних

Складено автором згідно до: [50, 51]

Робота рекламного відділу та маркетингова стратегія ТОВ «Pulse Gym» включають визначення основних рекламних цілей, створення рекламних матеріалів, розробку програм для формування громадської думки, координацію художніх і текстових аспектів реклами, а також співпрацю з

посередниками, зокрема блогерами. До цього входить виготовлення та розповсюдження афіш, рекламних матеріалів і організація виставок. Дослідження, проведені наприкінці 2024 року, показали, що більшість клієнтів обирають даний фітнес-клуб завдяки зручності розташування (27%) та високій якості послуг. Водночас опитування виявило деякі недоліки: 38% респондентів вважають розташування даної мережі фітнес-клубів незручним, 18% не отримують чіткої інформації про їх місцезнаходження, а 20% незадоволені атмосферою в залах. Крім того, 5% клієнтів надають перевагу конкурентам ТОВ «Спорт – лайф», що приваблює стильним дизайном та різноманітним асортиментом додаткових фітнес-послуг. Це підкреслює необхідність усунення недоліків для збереження конкурентоспроможності. Менеджмент ТОВ «Pulse Gym» активно використовує результати досліджень для вдосконалення діяльності, адаптації послуг до потреб клієнтів та покращення взаємодії з ними. Отримані дані дозволяють оцінити, наскільки очікування персоналу відповідають думці клієнтів, та визначити ефективність задоволення споживчих запитів.

Відтак, однією з ключових сильних сторін ТОВ «Pulse Gym» є оптимізація витрат, яка сприяє покращенню загальної прибутковості. Дані з соціальних мереж та відгуки клієнтів підтверджують позитивне сприйняття бренду та високий рівень задоволення споживачів від послуг мережі. Проведена діагностика SMM – менеджменту ТОВ «Pulse Gym» на платформах Instagram і Facebook показала високий рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій для залучення аудиторії в соціальних медіа. Зокрема, на Facebook ТОВ «Pulse Gym» має 17 000 підписників, а в Instagram – 49 949 підписників [50]. Таким чином, можна стверджувати, що ТОВ «Pulse Gym» успішно представлений в соціальних мережах, враховуючи значну кількість підписників на обох платформах. Завдяки активності аудиторії на цих ресурсах ТОВ «Pulse Gym» може ефективно використовувати їх для привернення уваги до бренду, поширення інформації про акції, новини та інший контент, що сприяє популяризації і розвитку бізнесу [51].

Далі буде узагальнено здійснено моніторинг факторів, які впливають на інформаційно – комунікаційні технології, із використанням метрики ROI (Return on Investment) (табл 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ROI ТОВ «Pulse Gym»

Вид маркетингу/реклами	Витрати (у грн)	Прибуток (у грн)	ROI
Google Ads	15000	35000	200%
Facebook реклама	17000	31000	157%
Instagram інфлюенсери	12000	60000	150%
Промоакції	9000	18000	167%

Складено автором згідно з: [50, 51]

Оцінка ROI, як наведено в табл. 2.8, є ключовим показником ефективності інвестицій у заходи розвитку для бізнесу даної сфери. Для ТОВ «Pulse Gym» проведено аналіз ROI за різними типами інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє визначити їхню результативність у створенні прибутку. Аналіз показників ROI виявив, що різні види маркетингу та реклами мають неоднакову ефективність у генерації прибутку для даного фітнес-центру. Google Ads, реклама у Facebook, співпраця з Instagram-інфлюенсерами та проведення промоакцій забезпечили позитивний ROI, хоча рівень їхньої ефективності варіюється. Особливу увагу варто приділити тим каналам маркетингу, які продемонстрували найвищий ROI, з метою вдосконалення стратегій і максимізації прибутку даного фітнес-клубу. У соціальних медіа активними конкурентами ТОВ «Pulse Gym» є Sport Life, Fitness House, GYMMAN, FitCurves та CrossFit Kharkiv.

Одним із ключових показників ефективності роботи ТОВ «Pulse Gym» є рівень продуктивності праці його персоналу. Для аналізу та оцінки лояльності персоналу в рданому бізнесі на прикладі ТОВ «Pulse Gym» було проведено дослідження системи управління процесами та персоналом, а також контроль і аналіз за обраними методологіями. Аналіз проводився за методологією ранжування із врахуванням наступних зовнішніх факторів: зміни державної політики, значного коливання курсу іноземних валют, появи нових

конкурентів, масового закриття бізнесів через наслідки повномасштабного вторгнення та воєнний стан в країні та початок повномасштабного вторгнення, відтоку висококваліфікованих спеціалістів за кордон, а також закриття аеропортів і зупинки міжнародного туризму в країні. Результати дослідження представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Управлінський моніторинг параметрів економічної діяльності
стратегії управління персоналом ТОВ «Pulse Gym» за 2022 – 2024 рр.**

Система управління	Основа системи управління	Рівень нестабільності зовнішнього середовища
Керування з урахуванням прогнозованих змін рівня якості обслуговування відвідувачів фітнес-клубу	Довідники та інструкції функцій та обов'язків працівників	1 – 1,5
	Фінансова звітність	1,5 – 2,0
	Складання поточних бюджетів вдосконалення рівня обслуговування;	1,5 – 2,0
	Складання бюджетів капіталовкладень;	2,0
	Управління за цілями на всіх рівнях організації	2,5
	Дострокове планування рейтингу обробки запитів клієнтів	2,5 – 3,0
Стратегічне планування на визначені терміни організації навчання персоналу фітнес-клубу	Стратегічне планування за періодами організації навчання працівників	3,0
	Визначення стратегічних орієнтирів навчання	3,5
Стратегічне планування екстреного формату введення змін для керівників фітнес –клубу з аспектом на покращення автоматизації управління	Пріоритезація стратегічних завдань для менеджерів та адміністрації мережі	3,5
	Управління за ранжуванням слабо виявлених ознак корпоративної культури в компанії по. секторах	3,5 – 4,0
	Керування на основі системи стратегії есенціалізму	4,0 – 5,0

Складено автором за: [50, 51]

Отже, аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Pulse Gym», який наведено в табл. 2.9, показав, що фітнес-клуб вирізняється високими стандартами автоматизації виробничих процесів, стабільністю та надійністю у фінансових аспектах, а також отримує високі позитивні оцінки від відвідувачів

і характеризується розвиненою корпоративною культурою. Однак діюча система управління персоналом організована переважно на рівні загального функціоналу, а принципи менеджменту розроблені та впроваджені без достатньої деталізації. Це створює необхідність у подальшій оцінці та вдосконаленні досліджуваних інструментів управління.

Було проведено оцінку результативності системи управління персоналом ТОВ «Pulse Gym» на основі вивчення морально-психологічного клімату та рівня впливу корпоративної культури на загальну систему управління в ТОВ «Pulse Gym», яка показала, що в досліджуваній мережі значна увага приділяється сучасним методам управління, зокрема соціально-психологічним підходам. ТОВ «Pulse Gym» забезпечує своїм працівникам форму оплати праці, яка відповідає їхнім потребам та інтересам. Однак, можливості для кар'єрного зростання обмежені лише для окремих категорій персоналу, що спричиняє часті зміни серед працівників з досвідом у подібних компаніях.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Pulse Gym» успішно поєднує високі стандарти обладнання і сервісу з інноваційними цифровими рішеннями, створюючи комплексний простір для фізичного розвитку, відновлення та мотивації своїх клієнтів. Завдяки продуманій організаційній структурі та інтеграції CRM/ERP-систем, клуб забезпечує чітку координацію роботи персоналу, оперативний аналіз ключових показників і персоналізований підхід до кожного відвідувача. Мобільний застосунок із функціями онлайн-бронювання, відстеження прогресу та push-сповіщень сприяє високій залученості, а платформа для гібридних тренувань розширює можливості членства поза межами фізичного простору клубу. Постійні внутрішні челенджі, корпоративні та сімейні пакети, а також програми лояльності формують активну спільноту однодумців і підтримують баланс між індивідуальними цілями й командним духом.

Навчальні ініціативи для тренерів і культурні заходи для клієнтів зміцнюють корпоративну культуру, тоді як гнучкі тарифи та стратегія децентралізації дозволяють ефективно реагувати на зовнішні виклики. У сукупності ці елементи створюють стійку платформу для подальшого розвитку Pulse Gym, утверджуючи його як лідера ринку фітнес-послуг і надійного партнера у підтримці здорового способу життя в будь-яких умовах.

Дослідження показало, що клієнти Pulse Gym відзначають високий рівень задоволеності якістю обладнання, зручністю мобільного застосунку та професіоналізмом тренерів, водночас вказуючи на потребу розширити SPA-зону й додати сервіс здорового харчування, щоб зробити відвідування ще більш комплексним. Персонал оцінює систему управління як загалом прозору та гнучку – менеджмент своєчасно делегує повноваження, забезпечує доступ до цифрових інструментів і підтримує навчальні ініціативи, проте високе навантаження в пікові години й дефіцит ресурсів інколи створюють стресові ситуації. Загалом, інтеграція CRM/ERP-систем, BI-аналітики та AI-інструментів для онлайн-тренувань забезпечує оперативність прийняття рішень і високу якість сервісу, однак для підвищення задоволеності клієнтів та персоналу доцільно посилити внутрішню комунікацію, збалансувати навантаження тренерів і розширити асортимент додаткових послуг. Такий підхід дозволить зміцнити лояльність відвідувачів, знизити плинність кадрів і закласти основу для подальшого сталого розвитку клубу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІТНЕС-КЛУБОМ ТОВ «PULSE GYM»

3.1 Оптимізація кадрової політики та мотивації персоналу ТОВ «Pulse Gym»

У сучасній фітнес-індустрії персонал виступає не просто виконавцями функцій, а стратегічним активом, який формує рівень сервісу, лояльність клієнтів і загальну репутацію закладу. Тому для мережі фітнес-клубів «Pulse Gym» побудова продуманої кадрової політики та гнучкої мотиваційної системи набуває вирішального значення, оскільки саме через людей реалізуються інноваційні сервіси та підтримується сталий розвиток навіть у кризових умовах.

Перший етап оптимізації полягає в ревізії підходів до підбору співробітників. Якщо раніше ключовими були суто технічні кваліфікації та наявність сертифікацій, то сьогодні не менш важливими стають «м'які» навички – емоційний інтелект, комунікабельність, стресостійкість і здатність швидко адаптуватися до змін. Це особливо критично в умовах підвищеного психологічного навантаження на клієнтів під час війни та економічної невизначеності: тренери, адміністратори й консультанти мають створювати безпечну, підтримуючу атмосферу, де відвідувачі відчувають турботу і мотивацію.

При цьому ефективна система мотивації персоналу «Pulse Gym» повинна бути комплексною та включати як матеріальні, так і нематеріальні елементи. Зокрема, до матеріальних стимулів належать гнучка система преміювання за досягнення індивідуальних і командних KPI, бонуси за залучення нових клієнтів і заохочення за позитивні відгуки. Важливо також впровадити механіки гейміфікації – наприклад, щомісячні челенджі з чіткими нагородами – щоб підтримувати високий рівень залученості у повсякденній

роботі. Немаловажним є формування культури визнання: регулярні сесії зворотного зв'язку, публічне відзначення досягнень у рамках внутрішніх заходів та включення працівників у процеси ухвалення рішень і стратегічного планування. Такий підхід не лише підвищує лояльність команди, а й формує відчуття особистої відповідальності за результати клубу, стимулює проактивність і розвиток «почуття власності» над спільними цілями (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо мотивації персоналу «Pulse Gym»

№ з\п	Шляхи вирішення	Відповідальна посадова особа	Термін реалізації	Питома вартість в грн
1	Підвищення заробітної плати співробітникам на 10%	Директор, Керівники відділів.	3 місяці	2 –3% від звичайних витрат закладу
2	Організація культурних та освітніх заходів спрямованих на підвищення культури праці робочого колективу, вироблення технологій ефективної та екологічної праці на кожному з щаблів кар'єрних сходінок	Керівники відділів. Спеціалісти по роботі з персоналом. Відділ кадрів. HR-менеджери (в окремому випадку).	В залежності від обраної стратегії від 1 до 3 місяців	288 –20,200
3	Організація позаробочого часу для співробітників, призначеного для згуртування та вироблення спрацьованості колективу	Керівники відділів. Спеціалісти про роботі з персоналом. В ідділ кадрів. HR-менеджери (в окремому випадку).	Протягом року	Витрати відсутні
4	Впровадження новітніх технологій, а також оперування ними	Директор установи. Керівники відділів.	2 місяці	Від 176,895,90 до 1,238,265,10

Складено автором згідно до: [2, с. 59, 50, 51]

В такому ракурсі частина пропозицій, які наведені в табл. 3.1, спрямована на вдосконалення існуючих навичок роботи працівників для підвищення статусу мережі фітнес-клубів міста серед конкурентів і відмінні показники за обслуговування (адміністрування та надання послуг тренерів) його гостей та зростання відгуків від відвідувачів.

В табл. 3.2 подано напрями оптимізації кадрової політики персоналу «Pulse Gym» з визначенням очікуваних результатів таких змін:

Таблиця 3.2

Напрями оптимізації кадрової політики персоналу «Pulse Gym»

Напрямок покращення	Очікувані результати	Виконавчий персонал	Період впровадження
Перегляд критеріїв підбору та відбору	Залучення працівників із високим EQ і адаптивністю; зниження плинності кадрів на 20 %	HR-менеджер, Головний тренер	Травень – Липень 2025
Запровадження внутрішньої системи навчання	+30 % сертифікованих тренерів; скорочення часу адаптації новачків на 40 %	HR-менеджер, Провідний тренер-ментор	Червень – Грудень 2025
Розробка прозорих кар'єрних траєкторій	Зростання задоволеності персоналу кар'єрним зростанням до 85 % (за опитуванням); зниження плинності керівників на 15 %	Директор з операцій, HR-менеджер	Липень – Вересень 2025
Гнучка система преміювання та гейміфікація цілей	Підвищення виконання KPI на 25 %; активізація командної взаємодії; +10 % нових клієнтів через рекомендації персоналу	Фінансовий менеджер, Маркетолог	Серпень – Листопад 2025
Інтеграція платформи для збирання зворотного зв'язку	Оперативне реагування на запити працівників; підвищення NPS персоналу до ≥ 70 %; зниження конфліктів на 30 %	Менеджер із сервісу, Директор з розвитку	Червень – Жовтень 2025
Розробка пакета нематеріальних стимулів	Зростання мотивації на 15 %; збільшення участі в клубних заходах на 50 %	Директор з маркетингу, HR-менеджер	Серпень – Грудень 2025
Автоматизація обліку та моніторингу продуктивності	Скорочення адміністративного навантаження на 30 %; прискорення підготовки звітності на 50 %; підвищення точності KPI-аналітики	ІТ-менеджер, ВІ-аналітик	Вересень 2025 – Березень 2026
Впровадження програми наставництва («ментор-тандем»)	Підвищення рівня професійних навичок молодших співробітників на 20 %; посилення командного духу	Головний тренер, Старші тренери-ментора	Липень 2025 – Червень 2026

Складено автором згідно до: [29, с. 358, 50, 51]

Отже, інтеграція фінансових заохочень, яка наведена в табл. 3.2, із системою нематеріального визнання і залученням співробітників до

управлінських процесів створює стійку мотиваційну екосистему, яка забезпечує високий рівень продуктивності, знижує плинність кадрів і сприяє реалізації стратегічних завдань фітнес-клубу «Pulse Gym» у довгостроковій перспективі.

Наступним кроком є впровадження системи безперервного навчання та розвитку. ТОВ «Pulse Gym» може перейняти практики провідних європейських мереж, наприклад Basic – Fit, які використовують мікронавчання через мобільні застосунки, внутрішню сертифікацію та програми наставництва. Регулярні онлайн-курси, майстер-класи та коуч-сесії не лише підвищують професійний рівень персоналу, але й зміцнюють відчуття кар'єрного зростання. Прозора модель просування – від молодшого інструктора до керівника напрямку – стимулює мотивацію і знижує плинність кадрів.

Важливо також запровадити гнучку систему винагороди, що поєднує фіксовану ставку з бонусами за виконання ключових показників (заповнюваність групових програм, утримання клієнтів, відгуки за NPS). Додаткові нематеріальні стимули – участь у внутрішніх челенджах, відзнаки «Співробітник місяця», оплата профільних сертифікацій – формують культуру визнання та розвитку.

Даний аналіз доводить, що інтеграція «м'яких» навичок у процес відбору, побудова системи безперервного навчання із внутрішньою сертифікацією, прозорі кар'єрні траєкторії та мотивуюча компенсаційна модель створять у Pulse Gym кадрову екосистему, здатну підтримувати високу якість послуг, утримувати таланти й забезпечувати конкурентоспроможність мережі в довгостроковій перспективі.

3.2 Покращення маркетингової стратегії та підвищення рівня клієнтського сервісу для фітнес-клубу

Для забезпечення довгострокового розвитку спортивної індустрії та зміцнення позицій фітнес-клубів на ринку слід реалізувати низку взаємопов'язаних заходів.

Відтак, необхідно регулярно проводити глибокі маркетингові дослідження: аналізувати поточний попит на різні формати тренувань, відстежувати поведінку споживачів і складати прогнози розвитку ринку фітнес-послуг з урахуванням демографічних та економічних трендів. При цьому, варто вивчати міжнародні стандарти роботи клубів – від вимог до кваліфікації тренерів і якості обладнання до норм безпеки та сервісного обслуговування – і адаптувати їх під українські реалії, щоб підвищити рівень довіри клієнтів і відповідати світовим практикам.

Перспективним кроком буде розгляд інтегрування інноваційних рішень в розвиток мережі в ракурсі впровадження цифрових платформ для онлайн-тренувань, AI-інструментів для персоналізації програм, сучасних методик EMS чи VR-тренінгів, переймаючи передовий досвід провідних світових операторів. При цьому важливим є те, що галузеві асоціації та бізнес-об'єднання мають активніше відстоювати інтереси фітнес-індустрії на рівні державної політики в рамках ініціювання змін в нормативно-правовій базі, що спрощують ліцензування, пільгове оподаткування та інвестиційні програми для даних компаній, а також контроль дотримання існуючих стандартів безпеки й якості обслуговування в клубах.

Можливі напрями покращення маркетингової стратегії «Pulse Gym» узагальнено подано в табл. 3.3. Виділені кошти, загальним обсягом близько 920 тис. грн., спрямовуються на оптимізацію вебсайту, просування в соціальних мережах і залучення лояльних клієнтів через реферальні та loyalty-програми протягом другого півріччя 2025 року.

Заходи покращення маркетингової стратегії «Pulse Gym»

Напрямок покращення	Виконавчий персонал	Інвестиційні витрати (грн.)	Період виконання
SEO/SEM-оптимізація та контекстна реклама	Digital-маркетолог, SEO –спеціаліст, зовнішнє агентство	150 000	Липень – Вересень 2025
Кампанії в соціальних мережах (SMM)	SMM-менеджер, графічний дизайнер	120 000	Серпень – Жовтень 2025
Партнерські програми та колаборації	Маркетинг-менеджер, менеджер з розвитку	80 000	Вересень – Листопад 2025
Програма лояльності та реферальна система	CRM-менеджер, IT-спеціаліст	100 000	Серпень – Грудень 2025
Інфлюенсер-маркетинг	Маркетинг-менеджер, SMM –менеджер	90 000	Вересень – Жовтень 2025
Організація клубних івентів та челенджів	Івент-менеджер, PR–спеціаліст	130 000	Жовтень 2025 – Січень 2026
Редизайн та оптимізація вебсайту	Web-розробник, UX/UI-дизайнер, SEO-спеціаліст	200 000	Липень – Листопад 2025
Email-маркетинг та автоматизація розсилок	CRM-менеджер, копірайтер	60 000	Серпень – Жовтень 2025

Складено автором за джерелом: [19, с. 47], [50], [51]

Відтак, запропоновані маркетингові ініціативи, які наведено в табл. 3.3, охоплюють як цифрові канали (SEO/SEM, SMM, інфлюенсер – маркетинг та email – розсилки), так і офлайн – активності (партнерства, івенти), що дозволить охопити нові сегменти аудиторії та підвищити впізнаваність бренду. Чітке розподілення відповідальності між digital-маркетологом, SMM – менеджером, маркетинг – менеджером і CRM-спеціалістом забезпечить своєчасне і якісне виконання кожного напрямку за визначені бюджетом інвестицій. Паралельно інвестиції в стандарти чистоти й технічне обслуговування обладнання гарантують безпеку й комфорт тренувального процесу. У сукупності ці ініціативи закладають міцний фундамент для зростання задоволеності відвідувачів і довгострокового успіху фітнес-клубу «Pulse Gym».

Така комплексна стратегія дозволить мережі «Pulse Gym» суттєво посилити свою ринкову позицію і забезпечити довгострокове зростання клієнтської бази. Окремим напрямом

**Напрями підвищення рівня клієнтського сервісу для фітнес-клубу
«Pulse Gym»**

Напрямок підвищення клієнтського сервісу	Виконавчий персонал	Інвестиційні витрати (тис. грн.)	Період виконання
Комплексне навчання персоналу з клієнтського сервісу	HR –менеджер, Customer Service Manager, тренери	150	Липень – Вересень 2025
Вдосконалення зони рецепції та зони очікування	Операційний директор, дизайн – менеджер	200	Серпень – Жовтень 2025
Впровадження CRM-системи з персоналізацією комунікацій	CRM менеджер, IT-спеціаліст	180	Липень – Грудень 2025
Автоматизована платформа обробки зворотного зв'язку й відгуків	Менеджер із сервісу, IT-спеціаліст	80	Серпень – Листопад 2025
Мобільні покращення: онлайн – бронювання та чат – підтримка	Product –менеджер, розробники, SMM-менеджер	160	Вересень 2025 – Січень 2026
Розвиток програми лояльності та реферальних механік	Маркетинг – менеджер, CRM – менеджер	120	Серпень – Грудень 2025
Підвищення стандартів чистоти та обслуговування обладнання	Технічний менеджер, менеджер із сервісу	90	Липень – Вересень 2025

Складено автором за джерелом: [19, с. 48], [50], [51]

Проведені заходи, як наведено в табл. 3.4, з покращення клієнтського сервісу передбачають одночасне підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію фізичного простору та впровадження сучасних цифрових інструментів. Навчання співробітників із клієнтського обслуговування та оновлення рецепції створять приємну атмосферу й зменшать час очікування, тоді як CRM-система та автоматизована обробка зворотного зв'язку забезпечать персоналізовану комунікацію і швидке реагування на потреби відвідувачів. Мобільні покращення, серед яких онлайн – бронювання й чат – підтримка, підвищать зручність користування сервісом, а програма лояльності разом із реферальними механіками стимулюватиме повторні звернення та залучення нових клієнтів.

В глобальному масштабі розвитку фітнес – індустрії в Україні, перспективним є розвиток зовнішньоекономічних зв'язків в аспекті залучення міжнародних інвестицій, обмін досвідом із закордонними асоціаціями, участь у міжнародних виставках і конференціях, організація спільних проєктів з топ – гравцями ринку за кордоном. Окремим напрямом є організація масштабних фітнес – марафонів, чемпіонатів і фестивалів здорового способу життя – як на національному, так і на регіональному рівні. Такі події не тільки популяризують активний відпочинок, а й зміцнюють бренд клубів, формують спільноту клієнтів і привертають увагу інвесторів. Нарешті, варто ініціювати включення України до провідних міжнародних рейтингів у сфері фітнесу та wellness – як учасника із зростаючим потенціалом.

Даний аналіз дозволяє зробити висновок, що такий напрям підвищить привабливість вітчизняного ринку в глобальних інвесторів, сприятиме розвитку медійного іміджу країни як центру здорового способу життя та створить додаткові можливості для виходу українських компаній на зовнішні ринки.

3.3 Економічний ефект від запропонованих заходів

Сучасний фітнес-бізнес в Україні функціонує в умовах високої невизначеності, що зумовлена наслідками війни, інфляційними процесами, падінням реальних доходів населення та високою конкуренцією в межах великих міст. У таких умовах надзвичайно важливим є формування системи заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та зміцнення конкурентних позицій клубу. Одним з головних викликів є нестабільний грошовий потік.

В умовах зниження платоспроможного попиту ключовим стає не просто залучення нових клієнтів, а максимізація цінності кожного постійного користувача. У цьому контексті доцільним є впровадження динамічних моделей абонементів, гнучких фінансових планів, оплати частинами або поетапної підписки (subscription model), що давно застосовується в США та

ЄС. Важливу роль відіграє диверсифікація джерел доходу. Зокрема, фітнес-клуб може отримувати дохід не лише від абонементів, а й через додаткові сервіси: онлайн-програми, продаж спортивного харчування, партнерські проєкти з брендами, оренду залів та проведення подій.

Крім того, одним із інструментів підвищення фінансової стійкості є оптимізація витрат – автоматизація адміністративних процесів, зменшення витрат на паперовий документообіг, цифрове навчання персоналу та зниження залежності від зовнішніх маркетингових агентств через розвиток in-house контенту. Щодо конкурентоспроможності, то ключовим фактором є унікальна ціннісна пропозиція (USP) клубу. Для Pulse Gym це може бути поєднання: інноваційних технологій (мобільні додатки, CRM), високої якості сервісу, соціальної відповідальності (тарифи для ВПО, ветеранів), а також сильного бренду у соціальних мережах. Окремо слід розглядати перспективу франчайзингової моделі для масштабування в інші міста.

Таблиця 3.5

**Економічний ефект від запропонованих заходів для фітнес-клубу
«Pulse Gym»**

Напрямок заходів	Інвестиції (тис. грн.)	Очікуване додаткове річне зростання чистого прибутку (тис. грн.)	ROI (%)	Payback – period (роки)
Оптимізація кадрової політики	980,00	200,00	20,40 % (=200/980×100)	4,90
Покращення маркетингової стратегії	920,00	300,00	32,60 % (=300/920×100)	3,10
Підвищення клієнтського сервісу	980,00	240,00	24,50 % (=240/980×100)	4,10
Всього	2 880,00	740,00	25,7 %	3.90

Складено автором

Очікуване додаткове річне зростання чистого прибутку, як наведено в табл. 3.5, оцінено на основі прогнозних підвищень KPI в кожному блоці: +200,00 тис. грн. від HR-оптимізації, +300 тис. грн. від маркетингових ініціатив, +240 тис. грн. від покращеного сервісу. ROI (Return on Investment) у відсотках показує відношення додаткового прибутку до інвестицій в кожному напрямі.

$$\text{Payback – period (термін окупності)} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Додатковий прибуток}}. \quad (3.1)$$

У результаті впровадження комплексних заходів з оптимізації кадрової політики, мотивації та маркетингової стратегії фітнес-клубу «Pulse Gym» доцільно визначити економічний ефект від запропонованих заходів. Нижче наведено зведену таблицю економічного очікуваного результату від реалізації ініціатив, що базується на показниках компанії за попередні роки в аспекті підтвердження зростання її активів та прибутку. Інвестиції по кожному блоку узагальнені з таблиць попередніх заходів, а очікуваний додатковий чистий прибуток базується на прогнозному зростанні виручки та маржі після впровадження. Інвестиції буде взято зі зведених сум попередніх таблиць (кадри – 980 тис., маркетинг – 920 тис., сервіс – 980 тис. грн.).

Інвестиції в комплекс заходів загальною сумою 2 880 тис. грн. дозволять щорічно генерувати додатковий чистий прибуток близько 740 тис. грн., що відповідає середньому показнику ROI на рівні 25,7 % та терміну окупності приблизно 3,9 року. Найвищу віддачу (32,6 % ROI) і найкоротший період повернення коштів (близько 3,1 року) забезпечать маркетингові ініціативи, які спрямовані на розширення аудиторії та підвищення впізнаваності бренду. Покращення клієнтського сервісу інвестує 980 тис. грн. і принесе додаткові 240 тис. грн. прибутку на рік (ROI 24,5 %, окупність – 4,1 року), тоді як вкладення в оптимізацію кадрової політики (980 тис. грн.) генеруватимуть 200 тис. грн. чистого прибутку (ROI 20,4 %, окупність – 4,9 року). Така структура витрат і прогнозовані результати свідчать про те, що поєднання маркетингових, кадрових і сервісних заходів створює синергетичний ефект, дозволяючи ТОВ «Pulse Gym» швидко відновити інвестиції та закласти основу для стійкого фінансового зростання.

Таким чином, було проаналізовано особливості підвищення фінансової стійкості фітнес-клубу вимагає системного підходу, який поєднує технологічні рішення, гнучкі фінансові моделі, розширення спектру послуг та стратегічне управління ресурсами. Успішна реалізація запропонованих

заходів дозволить Pulse Gym не лише зберегти свої позиції на ринку, а й забезпечити умови для сталого розвитку в середньо-та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Було визначено напрями підвищення ефективності управління фітнес-клубом Pulse Gym. Вони охоплюють синергійне поєднання трьох ключових блоків: оптимізацію кадрової політики; посилення маркетингових стратегій; вдосконалення клієнтського сервісу.

Впровадження сучасних підходів до підбору й мотивації персоналу – із фокусом на «м'які» навички, безперервне навчання, прозорі кар'єрні траєкторії та гнучкі бонусні схеми – створює мотивовану команду, готову швидко реагувати на зміни й підтримувати високий рівень обслуговування.

Доведено що активне використання digital-інструментів (SEO/SEM, SMM, CRM-автоматизація, інфлюенсер-кампанії) і організація власних івентів значно розширюють аудиторію, підвищують впізнаваність бренду та пришвидшують повернення інвестицій у маркетинг.

Запропоновано вдосконалення клієнтського досвіду через оновлені зони рецепції, мобільний застосунок із онлайн-бронюванням, швидкий зворотний зв'язок і програму лояльності забезпечує зростання задоволеності та утримання абонентів. Інтеграція цих заходів на єдиній цифровій платформі ERP/CRM дозволяє менеджменту в реальному часі моніторити KPI, оперативно коригувати графіки та ресурси, а також вимірювати віддачу від кожної ініціативи.

Фінансові прогнози демонструють, що комплексний підхід забезпечить ROI на рівні понад 25 % та термін окупності менше чотирьох років, заклавши міцний фундамент для сталого зростання. Завдяки чіткому розподілу відповідальності, прозорим процесам прийняття рішень і постійній аналітиці Pulse Gym здатен не лише подолати виклики ринку, а й закріпитися як лідер інноваційного та клієнтоорієнтованого фітнес-сервісу в Україні.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дану роботу можна узагальнити, що управління фітнес-клубом – це багатогранний процес, що поєднує стратегічне планування, операційну дисципліну й постійне вдосконалення сервісу задля досягнення бізнес та клієнтських цілей. Ефективний менеджмент передбачає чітке позиціонування закладу на ринку, розробку конкурентних програм тренувань і додаткових послуг, а також гнучке ціноутворення й продумані маркетингові комунікації. Внутрішні процеси вимагають побудови прозорої організаційної структури, підбору й мотивації висококваліфікованого персоналу, інтеграції цифрових рішень для бронювання, CRM-супроводу та аналітики ключових показників. У центрі уваги має залишатися клієнт, відтак, високі вимоги ставляться щодо забезпечення показників – своєчасний зворотний зв'язок, персоналізовані програми, висока якість обслуговування й турбота про комфорт у кожній взаємодії. Лише синергія стратегічного бачення, операційної дисципліни, інноваційних технологій і людського фактору здатна забезпечити стійке зростання, лояльність відвідувачів і конкурентні переваги фітнес-клубу в динамічному ринковому середовищі.

Для дослідження аспектів управління діяльності фітнес-клубами було зроблено аналіз діяльності ТОВ «Pulse Gym». Відтак, аналіз показав, що діяльність мережі фітнес-клубів «Pulse Gym» характеризується збалансованим поєднанням інноваційних цифрових рішень, багатофункціональних сервісів і продуманої організаційної структури, що дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів і підтримувати високу якість обслуговування. Фінансовий стан клубу демонструє стійке зростання: за рахунок оптимізації кадрової політики, ефективних маркетингових ініціатив та вдосконалення клієнтського сервісу вартість активів зросла на 43 % і чистий прибуток збільшився з 250 до 320 тис. грн., що свідчить про високу віддачу інвестицій та закладає міцний фундамент для подальшого розширення.

Дослідження задоволеності показали, що відвідувачі високо оцінюють професіоналізм тренерів, зручність мобільного застосунку та атмосферу підтримки, тоді як персонал відзначає прозорість управління й мотиваційні програми, але потребує додаткових ресурсів у пікові години. Загалом, інтеграція технологій, інвестиції в розвиток команди та орієнтація на безперервне вдосконалення сервісу забезпечують команді «Pulse Gym» конкурентну перевагу й готовність до сталого зростання в умовах динамічного ринку.

Було доведено, що фітнес-клуб «Pulse Gym» продемонстрував цілісний, системний підхід до побудови сучасного фітнес -бізнесу, в якому технологічна діджиталізація, продумана кадрова політика та орієнтація на клієнта взаємно підсилюють один одного. Завдяки ERP/CRM-платформі та BI-аналітиці менеджмент отримав інструменти для оперативного контролю KPI й ресурсів, мобільний застосунок і онлайн-платформа розширили географію послуг і підвищили залученість абонентів, а гнучкі моделі підбору, навчання і мотивації персоналу забезпечили стійку команду професіоналів. Маркетингові ініціативи – від SEO/SEM і SMM до івентів і програм лояльності – дали змогу значно підвищити впізнаваність бренду та швидко повернути інвестиції, а покращення рецепції, сервісних процесів і гейміфікація клієнтського досвіду зміцнили лояльність і середовище клубу.

Даний аналіз показав, що загальні інвестиції розроблених рекомендацій в прорахунку складають вкладення в розмірі 2 880,00 тис. грн. Це дозволить створити додатковий чистий прибуток близько 740 тис. грн. на рік, забезпечивши окупність витрат за 3,9 роки. Найшвидше окупляться маркетингові заходи ($\approx 3,1$ року), тоді як інвестиції в кадрову політику й сервіс вимагають трохи більш тривалого періоду, але й забезпечують вагомий довгостроковий ефект. Проведений економічний аналіз підтвердив, що комплекс заходів забезпечить ROI понад 25 % і окупність менше чотирьох років, закладаючи основу для подальшого масштабування.

Це доводить, що поєднання стратегічної децентралізації, інноваційних цифрових рішень та впровадження кращих світових практик зробило фітнес-клуб «Pulse Gym» конкурентоспроможним лідером ринку, готовим до швидкої адаптації й сталого зростання в будь-яких умовах.

Аналіз сучасного стану галузі в Україні на прикладі ТОВ «Pulse Gym» засвідчує потребу у формуванні нових управлінських стратегій для даного бізнесу, що поєднують інновації, клієнтоорієнтованість і фінансову ефективність, що й обумовлює практичну значущість обраного напрямку дослідження.

Отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки управлінських кадрів для сфери послуг, в освітніх програмах економічного та менеджерського профілю, а також слугувати основою для подальших прикладних досліджень у сфері спортивного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева О., Гакман А., Волосяк А. Напрями діяльності фітнес клубів у залученні внутрішньо переміщених осіб. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15.* 2023. № 4(163). С. 30–34.
2. Бірючинська С. В. Ключові показники ефективності (КРІ) та шляхи їх застосування у фітнес-галузі України. *Вісник Львівського політехнічного коледжу.* 2023. № 20. С. 55–59.
3. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Маркетингові технології управління Інтернет проектами : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 351 с.
4. Герасимчук З. В. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2015. 248 с.
5. Дегтярьова І. О. Механізми управління конкурентоспроможністю регіону: сутність та місце у системі механізмів управління державою. *Державне будівництво.* 2020. № 1. С. 123–134.
6. Дутчак М. В., Чеховська Л. С. Сучасний стан та перспективи удосконалення діяльності фітнес-персоналу України. *Фізична активність, здоров'я і спорт.* 2018. № 32. С. 70–77.
7. Жданова О., Чеховська Л. Підготовка фахівців з оздоровчого фітнесу за кордоном. *Фізична реабілітація та рекреаційно-оздоровчі технології.* 2016. № 31(3). С. 88–91.
8. Задорожна О. Р., Хіменес Х. Р., Нерода Н. В. Спортивний маркетинг: стан та перспективи досліджень. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт.* 2015. № 129(1). С. 94–97.
9. Зацна Л. Я. Іноваційні можливості застосування комунікацій в Інтернет-маркетингу. *Галицький економічний вісник.* 2023. № 4(43). С. 214–221.

10. Зінюк А. В. Роль сучасних мас-медіа в популяризації масового спорту та здорового способу життя. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Соціологія і політичні науки*. 2022. Т. 18, № 2(18), ч. 1. С. 260–266.

11. Єресько І. Г. Формування конкурентоспроможної регіональної економіки як мета стратегічного планування комплексного розвитку регіону. *Конкуренція : вісник Антимонопольного комітету України*. 2014. № 3. С. 19–25.

12. Котуранова Т. В., Железнова М. В. Стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності фітнес-клубів м. Дніпра. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 159–168.

13. Комоцька О. А., Сушко Р. К. Стили тренерської діяльності як основа управління у спортивних іграх. *Вісник Київського політехнічного університету*. 2023. № 12. С. 45–48.

14. Короленко К. В., Смірнова Н. І., Циганок О. В. Інноваційні програми фітнес-аеробіка та їх вплив на фізичний розвиток студенток ЗНУ. *Наука і освіта*. 2021. № 3. С. 133–145.

15. Краус К. М., Краус Н. М., Радзіховська Ю. М. Менеджмент і маркетинг : навч посіб. Київ : Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.

16. Теорія і методика фізичного виховання : підруч. для студентів ВНЗ фіз. виховання і спорту / за ред. Т. Ю. Круцевич. Київ : Олімпійська літ., 2008. Т. 2. 391 с.

17. Куркін О., Однолько В. Проблеми ціноутворення на ринку фітнес-послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 34. С. 85–100.

18. Ленова Ю. О., Бондар А. С., Стадник С. О. Підвищення ефективності управління вітчизняними фітнес-клубами у сучасних умовах функціонування. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2020. № 6. С. 81–86.

19. Білецька В. В., Магомедов Р. С. Особливості використання інструментів інтернет-маркетингу у фітнес-індустрії. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2023. № 2(10). С. 142–253.

20. Монастирський Г. Л., Турчин Л. Ю. Social Media Marketing як інструмент просування підприємств-надавачів транспортних послуг. *Економічний аналіз*. 2018. № 28(1). С. 258–264.
21. Середа Н. В. Особливості діяльності фітнес-клубів в умовах карантинних обмежень. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2021. № 34. С. 75–87.
22. Присакар І. І. Інтернет-маркетинг як сучасна платформа для розвитку бізнесу. *Бізнес інформ*. 2015. № 5. С. 333–339.
23. Приступа Є., Чеховська Л. Формування конкурентного середовища мережі фітнес-клубів. *Вісник Ужгородського економічного коледжу*. 2018. № 34. С. 45–51.
24. Різун В. В., Шевченко В. Е., Федорчук Л. П. Кросмедіа: контент, технології, перспективи : монографія. Київ : Київ. ун-т, 2018. 319 с.
25. Саранчук О. В., Діброва Т. Г. Особливості просування спортивних послуг на споживчому ринку. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2025. № 9. С. 21–29.
26. Санклевська Н. С., Вибранський В. В. Основи маркетингу в спортивній сфері. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 6(140). С. 20–25.
27. Стадник А. С. Діяльність фітнес-клубів у місті Харкові. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2018. № 2. С. 58–62.
28. Турчин Л. Ю., Островерхов В. М. Сучасні тренди Інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 75–85.
29. Чеховська Л. В. Фітнес-індустрія України: стан і перспективи розвитку. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2025. № 5(86). С. 358–363.
30. Чеховська Л. Стан і особливості розвитку оздоровчого фітнесу в країнах Європи (на прикладі Німеччини). *Фізична активність, здоров'я і спорт*. 2017. № 307. С. 74–81.

31. Чеховська Л. Характеристика діяльності мережі фітнес-клубів «FITCURVES». *Спортивна наука України*. 2018. № 48. С. 48–54.
32. Effects of physical activity on aging processes in elderly persons / O. Andrieieva et al. *Journal of Physical Education and Sport*. 2019. Vol 19(4). P. 1308–1314.
33. Technology of planning and management of leisure activities for working elderly people with a low level of physical activity / A. Hakman et al. *Journal of Physical Education and Sport*. 2019. Vol. 19(6). P. 2159–2166.
34. Ilina A. Social Media Marketing Strategies for Customer Retention in Fitness Industry : Thesis. Saimaa, 2015. 46 p.
35. Kraus K. New quality of entrepreneurship management as a result of application of digital technologies. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management* : Collection of materials. Riga : Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems, 2020. P. 72–76.
36. How Do Fitness Club Members Differentiate in Background Characteristics, Exercise Motivation, and Social Support? A Cross-Sectional Study / C. Gjestvang et al. *Journal of Sports Science and Medicine*. 2023. Vol. 22(2). P. 235–244.
37. Teng C.-C. The Impact of Service Quality on Value Belief of Exercise Health and Customer Satisfaction in Fitness Club. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*. 2023. Vol. 10(4). P. 359–366.
38. Is There an Association between Total Physical Activity Level and VO₂max among Fitness Club Members? A Cross-Sectional Study / E. M. Tangen et al. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*. 2022. Vol. 14(1). P. 100–109.
39. Khadka A. K., Khadka S. Factors Affecting Customer Satisfaction in Fitness Clubs: Study from Kathmandu Valley. *NCC Journal*. 2022. Vol. 7(1). P. 27–32.
40. Innovation and Development of Fitness Facility Management Evaluation Instrument: Validity and Reliability / A. I. G. Suharjana et al. *Retos*. 2025. Vol. 63. P. 653–661.

41. Sevilmiş A., Doğan M. Experience Quality Scale for Fitness Centers (EQSFC): Validity and Reliability Study. *Physical Culture and Sport: Studies and Research*. 2024. Vol. 102. P. 70–83.
42. Dimensions and Outcomes of Experiential Quality in the Fitness Industry: The Case of Turkey / A. Sevilmiş et al. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2024. Vol. 25(2). P. 396–418.
43. The Fitness Industry in Chile: Trends and Competitive Dynamics : monograph / J. García-Fernández et al. Emerald Publishing Limited, 2021. P. 112–129.
44. Smith J., Lee K. Customer Retention Strategies in Health Clubs: A Comparative Analysis. *Journal of Leisure Studies*. 2022. Vol. 8(3). P. 145–158.
45. Patel R., Nguyen T. Digital Transformation in Gym Management Systems: A Review. *International Journal of Information Systems in Sport*. 2023. Vol. 5(1). P. 22–36.
46. Стадник С. В. Діяльність фітнес-клубів у місті Харкові. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2020. № 2. С. 58–62.
47. Дослідження ринку фітнес-послуг України 2024 р. URL: <https://fitcurves.org/wp-content/themes/fitcurves/fr-new/2024.pdf> (дата звернення: 23.04.2025).
48. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2612-who> (дата звернення: 23.04.2025).
49. Мережа фітнес-клубів ТОВ «PULSE GYM». URL: <https://pulse-gym.com.ua/ru/glavnaya/> (дата звернення: 23.04.2025).
50. Офіційні дані з сайту Юконтроль про ТОВ «PULSE GYM». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45733162/ (дата звернення: 10.04.2025).
51. Інстаграм-акаунт фітнес-клубу ТОВ «PULSE GYM». URL: https://www.instagram.com/pulsegym_gagarina (дата звернення: 13.04.2025).
52. Фейсбук фітнес-клубу ТОВ «PULSE GYM». URL: <https://www.facebook.com/groups/pulse.gym.kh/> (дата звернення: 13.04.2025).

53. Форум про лідерське бачення, чіткість дій, ефективність : офіційний сайт. *Business thinkers forum '2025*. URL: <https://kagroup.ua/btf/> (дата звернення: 13.04.2025).

54. EuropeActive : офіційний сайт. URL: <https://www.europeactive.eu/> (дата звернення: 13.04.2025).

55. Geography of Wellness: Country Reports. URL: <https://globalwellnessinstitute.org/geography-of-wellness> (Date of access: 13.04.2025).

56. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (Date of access: 13.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Динаміка зміни балансу фінансового звіту ТОВ «Pulse Gym»

за 2022 – 2024 рік, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн. 2024/2022	Відносне, %, 2024/2022
1	2	3	4		
АКТИВ					
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	2817,00	3237,90	2286,00	–531,00	–18,85
Основні засоби	393614,00	452654,45	386056,00	–7558,00	–1,92
Інші необоротні активи	6298,00	7241,05	19617,00	13319,00	211,48
Усього за розділом I	402707,00	463111,40	407937,00	5230,00	1,299
II. Оборотні активи	–	–	–	–	–
Запаси	167904,00	193087,95	188167,00	20263,00	12,068
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	211239,00	242923,20	273077,00	61838,00	29,274
Усього за розділом II	8776,00	10090,75	1178,11		18,850
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	–		–		–
Баланс	826736,00	893540,00	998122,00	171386,00	20,73
ПАСИВ					
I. Власний капітал					
Усього за розділом I	398034,00	–	569083,00	171049,00	42,97
II. Довгострокові зобов'язання		0,00		0,00	–
Усього за розділом II	262526,00	301904,90	253436,00	–9090,00	–3,46
III. Поточні зобов'язання	–	–	–	–	–
Усього за розділом III	166176,00	191102,40	175603,00	9427,00	5,67
Баланс	826736,00	893540,00	998122,00	171386,00	20,73

Баланс ТОВ «Pulse Gym» за 2022 – 2024 рік, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.
1	2	3	4
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	2817,00	3237,90	2286,00
первісна вартість	6196,00	7123,75	6257,00
накопичена амортизація	-3368,00	-3874,85	-3960,00
Незавершені капіт.інвестиції	–	–	–
Основні засоби	393614,00	452654,45	386056,00
первісна вартість	1160130,00	1334147,85	1180843,00
знос	-766505,00	-881482,40	-794776,00
Інші необоротні активи	6298,00	7241,05	19617,00
Усього за розділом I	402707,00	463111,40	407937,00
II. Оборотні активи	–	–	–
Запаси	167904,00	193087,95	188167,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	211239,00	242923,20	273077,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	11,00	11,00	11,00
за виданими авансами	–	–	–
з бюджетом	19691,00	22643,00	55753,00
у тому числі з податку на прибуток	16456,00	18922,75	1119,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками	2840,00	3264,35	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	–	–	30,00
Гроші та їх еквіваленти	40,00	44,35	72116,00
Усього за розділом II	8776,00	10090,75	–
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	–	–	–
Баланс	826736,00	893540,00	998122,00
ПАСИВ			
I. Власний капітал			–
Зареєстрований (пайовий) капітал	8608,00	9899,20	8608,00
Капітал у дооцінках	326580,00	375567,00	330014,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	62846,00	72272,90	230461,00
Усього за розділом I	398034,00	–	569083,00
II. Довгострокові зобов'язання		0,00	
Відстрочені податкові зобов'язання	45225,00	52008,75	41373,00
Довгострокові кредити банків	74007,00	85108,05	53315,00
Інші довгострокові зобов'язання	143294,00	164788,10	158148,00
Усього за розділом II	262526,00	301904,90	253436,00
III. Поточні зобов'язання	–	–	–

Поточна кредиторська заборгованість		0,00	
довгостроковими зобов'язаннями	5597,00	6436,55	20893,00
товари, роботи, послуги	145570,00	–	118540,00
розрахунками з бюджетом	913,00	1049,95	20152,00
у тому числі з податку на прибуток	661,00	760,15	10839,00
розрахунками зі страхування	618,00	710,70	796,00
розрахунками з оплати праці	3469,00	–	3861,00
Поточна кредит. заборгованість за авансами	5817,00	6689,55	6671,00
Поточні забезпечення	4179,00	4805,85	4687,00
Інші поточні зобов'язання	13,00	14,95	3,00
Усього за розділом III	166176,00	191102,40	175603,00
Баланс	826736,00	893540,00	998122,00

Додаток Б

Таблиця Б.1

Теоретико-методологічні засади концепцій та теорій управління у фітнес-клубах

Концепції та теорії	Закони	Регламентовані документи
Концепція сервісної орієнтації	Закон відповідності очікувань клієнта та поведінки персоналу	Стандарти обслуговування клієнтів, скрипти комунікації
Концепція добробуту працівника	Закон балансу між навантаженням та мотивацією	Положення про систему заохочень та бонусів, гнучкий графік
Теорія соціального обміну	Закон взаємності: якісна праця – гідна винагорода	Корпоративна політика, система зворотного зв'язку
Теорія етапів розвитку організації	Закон зміни ролей персоналу на різних етапах росту бізнесу	Плани професійного розвитку персоналу, адаптаційні програми
Концепція гнучкої організації праці	Закон динамічного перерозподілу функцій	Інструкції з ротації працівників, багатофункціональні посадові обов'язки
Теорія людських ресурсів	Закон необхідності безперервного навчання	Програма підвищення кваліфікації тренерів, система внутрішнього навчання
Теорії лідерства в сфері послуг	Закон впливу лідера на корпоративну атмосферу	Стратегії командоутворення, плани розвитку управлінського резерву
Змістовні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг тощо)	Закон ієрархії потреб у контексті фітнес-послуг	Опитування задоволеності персоналу, програми нематеріальної мотивації
Теорія SMART-управління	Закон конкретизації цілей як основа мотивації	Система KPI, індивідуальні цілі для співробітників
Теорії клієнтоцентричного управління	Закон «дзеркала» – якість сервісу = рівню задоволеності працівників	Регламенти емоційного інтелекту в комунікації, корпоративний етикет

Додаток В

Таблиця В.1

Порівняння моделей управління фітнес-клубами в Україні, ЄС та США

Критерій	Україна	ЄС	США
Домінуюча модель	Адміністративно-операційна з елементами цифровізації	Клієнтоцентрична з високим рівнем автоматизації	Гібридна: клієнтоцентризм + технологічна інтеграція
Маркетинговий підхід	Переважно традиційний: знижки, реклама, партнерства	Цифровий маркетинг, SMM, інфлюенсери, емоційний брендинг	Повністю омніканальний маркетинг, SEO, таргетинг, залучення через додатки
Використання CRM/ERP систем	Часткове, локальне	Масове, у складі систем управління мережею	Глибока інтеграція в усі бізнес-процеси (CRM, AI-аналітика)
Фінансова модель	Опора на абонементи та ручне адміністрування	Динамічні пакети, онлайн-оплата, підписки	Гнучкі плани, freemium- модель, преміум-сегментація
Цифрова трансформація	У процесі впровадження (особливо з 2022 р.)	Високий рівень автоматизації та віддалених сервісів	Максимально цифровізована, активне використання wearables, мобільних додатків
Виклики	Війна, скорочення попиту, міграція персоналу	Ринкова насиченість, висока конкуренція, стандартизація	Перевантаження ринку, пост- COVID-виклики, висока вартість утримання клієнта

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Основні показники ринку Digital Fitness & Well-being в Україні
(прогноз до 2029 р.) (орієнтовні дані, адаптовані на основі загальних
трендів Statista)**

Показник	2024 р.	2025 р. (прогноз)	2029 р. (прогноз)	Коментар
Обсяг ринку, \$ млн	117,9	133,5	~189,0	Очікуване стабільне зростання на рівні CAGR $\approx 9,18\%$
Кількість користувачів, тис.	3 390	3 720	4 610	Приріст пов'язаний з популярністю мобільних додатків
Середній дохід на користувача (ARPU), \$	34,8	35,9	41,0	ARPU залишається помірним, враховуючи купівельну спроможність в Україні
Рівень проникнення (penetration rate), %	8,4%	9,0%	10,7%	Кількість користувачів серед загального населення
Найпопулярніші формати	Мобільні додатки	Онлайн-програми	Інтеграція wearables	Зростає ринок фітнес-додатків та цифрового коучингу

Додаток Д

Таблиця Д.1

SWOT-аналіз мережі фітнес-клубів Pulse Gym

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розгалужена мережа у столиці України з кількома локаціями	Обмежена географічна присутність (лише Київ та Харків)
Сучасне обладнання, велика площа, зони функціонального фітнесу	Високе навантаження в пікові години
Розвинена CRM-система, мобільний застосунок	Частково ручне адміністрування певних процесів
Сильна присутність у соцмережах (SMM)	Відсутність англomовної версії сайту (обмеження для іноземців)
Програми лояльності, знижки, підтримка ВПО та ветеранів	Залежність від вартості оренди та зовнішніх витрат
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Вихід на ринки інших міст України (франшиза або нові клуби)	Тривала військова нестабільність
Розширення цифрових сервісів, онлайн-програм	Зниження купівельної спроможності населення
Співпраця з корпоративним сектором (корпоративний фітнес)	Зростання конкуренції зі сторони мереж типу Sport Life
Впровадження реабілітаційних програм з НГО	Ризики в електропостачанні / логістиці в разі обстрілів

Таблиця Д.2

PEST-аналіз середовища функціонування Pulse Gym

Фактор	Характеристика / Вплив на компанію
Політичний (P)	- військовий стан і можливі локдауни; - державна підтримка ветеранських програм та фізичної культури;
Економічний (E)	- зниження реальних доходів населення; - коливання курсу гривні; - зростання цін на енергоносії;
Соціальний (S)	- популяризація здорового способу життя; - потреба у психоемоційній підтримці; - зростання онлайн-занять серед молоді
Технологічний (T)	- впровадження CRM, додатків; - поява AI-рекомендацій у фітнесі; - розвиток wearables та стрім-платформ

Додаток Е

Таблиця Е.1

Поглиблений КРІ-аналіз управління (за 2024 р.)

КРІ	Поточний рівень (оцінка)	Цільовий рівень (середньоєвропейський)	Коментар
Утримання клієнтів (Retention Rate)	~75%	70–80%	Вищий за середній по ринку України
Відгуки Google (середній рейтинг)	4,6–4,9 / 5	4,5–5	Високий рівень довіри користувачів
ARPU (середній чек)	~700–900 грн / міс	1000–1200 грн	Залежить від району, типу абонемента
Заповнюваність у пікові години	85–95%	70–85%	Можливе перевантаження в годинах-пік
Впізнаваність бренду у Києві та Харкові	Висока	—	Активна SMM-присутність та клієнтські програми
Рівень автоматизації бізнес-процесів	Середній/високий	Високий	Часткова ручна взаємодія ще існує

Додаток

Таблиця Ж.1

Комплекс заходів для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності Pulse Gym

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Фінансова гнучкість	Впровадження моделей підписки, оплати частинами, freeze-функції для абонементів	Стабільний грошовий потік, зменшення відтоку клієнтів
Диверсифікація доходів	Продаж харчування, онлайн-програми, інструкторські курси	Нові джерела доходу, зростання ARPU
Зниження операційних витрат	CRM, онлайн-бронювання, автоматизоване навчання, менше друку	Оптимізація бюджету, підвищення ефективності персоналу
Соціальна лояльність	Програми для ветеранів, знижки для студентів/ВПО, заняття у сховищах	Зміцнення іміджу, підвищення лояльності локальної аудиторії
Унікальність пропозиції	Розвиток мобільного додатку, персоналізовані програми, фітнес-профілі	Відбудова довгострокових конкурентних переваг
Масштабування	Запуск франшизи в інших містах, партнерство з житловими комплексами	Розширення клієнтської бази, зменшення залежності від одного регіону

Додаток 3

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз підходів до управління фітнес-клубами

Критерії управління	Підходи до управління	
	японський підхід	американський підхід
Основа діяльності	Гармонія	Ефективність
Ставлення до роботи	Головне – виконання обов’язків	Головне – реалізація завдань
Конкуренція	Практично немає	Сильна
Гарантії для працівників	Високі (довгострокове наймання працівників)	Низькі
Прийняття рішень	Знизу-вгору	Зверху-вниз
Делегування влади	В окремих випадках	У багатьох випадках
Стосунки з підлеглими	Сімейні	Формальні
Метод наймання працівників	Після закінчення навчання	За діловими якостями
Оплата праці	Залежить від стажу	Залежить від результатів

Таблиця 3.2

Аналіз існуючих підходів до моделей управління фітнес-клубами

Назва підходу до моделі управління	Характеристика моделі	Визначені переваги та недоліки
1	2	3
1. Традиційні підходи до управління фітнес-клубами 1.1. Класична (ієрархічна) модель управління	Ця модель передбачає чітку вертикальну структуру управління, де рішення приймаються на вищих рівнях і поступово спускаються до виконавців: - жорстка орг. структура; - чіткий розподіл ролей і відповідальності; - централізоване ухвалення рішень.	Переваги: - висока контрольованість процесів; - мінімізація хаосу в управлінні; - чітка організація бізнесу. Недоліки: - повільна адаптація до змін; - відсутність гнучкості; - менша мотивація персоналу.
Застосування у фітнес-індустрії: підходить для великих мережевих фітнес-клубів, які мають стандартизовані процедури управління.		
1.2. Підхід управління на основі процесів (Lean Management)	Ця модель базується на оптимізації бізнес-процесів, усуненні зайвих витрат та постійному вдосконаленні сервісу: - орієнтація на підвищення ефективності; - скорочення непродуктивних процесів; - оптимізація використання ресурсів.	Переваги: - підвищення якості послуг; - скорочення витрат; - гнучкість та швидкість адаптації. Недоліки: - потребує змін у корпоративній культурі; - висока залежність від ефективності внутрішніх процесів.

1	2	3
Застосування у фітнес-індустрії: ефективний для студій персонального тренінгу та преміальних клубів, які прагнуть забезпечити високу якість послуг із мінімальними витратами.		
2. Сучасні моделі та інноваційні підходи 2.1. Клієнтоорієнтована модель управління (Customer-Centric Approach)	Орієнтація на клієнта як ключовий елемент управління. Всі рішення ухвалюються з урахуванням потреб та очікувань клієнтів: - персоналізація послуг; - впровадження систем зворотного зв'язку; - використання CRM-систем для аналізу поведінки клієнтів.	Переваги: - підвищення лояльності клієнтів; - збільшення утримання клієнтів; - вища конкурентоспроможність Недоліки: - вимагає значних інвестицій у технології та маркетинг; - необхідність постійного моніторингу та аналізу клієнтської поведінки;
Застосування у фітнес-індустрії: особливо актуально для преміальних фітнес-клубів та нішевих студій, що пропонують персоналізовані тренування.		
2.2. Гнучке управління (Agile Management)	Цей підхід базується на швидкій адаптації до змін ринку, впровадженні інноваційних рішень та мінімізації бюрократії: - швидке ухвалення рішень; - гнучкість у розподілі ресурсів; - акцент на командну роботу.	Переваги: - швидка адаптація до ринкових змін; - висока мотивація персоналу; - сприятливе середовище для інновацій. Недоліки: - може створювати хаос при відсутності контролю; - вимагає високої залученості менеджерів.
Застосування у фітнес-індустрії: підходить для нових фітнес-стартапів, онлайн-фітнес-сервісів та студій, що постійно впроваджують нові трендові послуги.		
2.3. Управління на основі цифрових технологій (Digital-Driven Management)	Використання сучасних технологій для автоматизації бізнес-процесів, аналізу даних та вдосконалення клієнтського досвіду: - використання штучного інтелекту та аналітики; - автоматизація запису та розкладу; - застосування мобільних додатків.	Переваги: - скорочення операційних витрат; - поліпшення комунікації з клієнтами; - покращення управлінських рішень на основі даних; Недоліки: - вимагає значних інвестицій у технології; - потребує високої кваліфікації персоналу.
Застосування у фітнес-індустрії: особливо ефективний для великих мережевих фітнес-клубів, які використовують мобільні додатки для моніторингу активності клієнтів та управління взаємодією.		

Додаток І

Таблиця І.1

SWOT-аналіз фітнес-індустрії України в умовах війни

Фактори	Позитивний вплив	Негативний вплив
Сильні сторони (Strengths)	- Зростання попиту на фізичну активність як засіб зниження стресу; - Гнучкість та адаптивність бізнесу (перехід у формат онлайн-тренувань, нові види послуг); - Соціальна значущість фітнесу як способу реабілітації та підтримки здоров'я військових та цивільних осіб; - Збільшення уваги до ментального здоров'я, що розширює ринок wellness-послуг	- Руйнування або закриття клубів у зонах бойових дій; - Масовий відтік кваліфікованих кадрів за кордон або до ЗСУ; - Зниження платоспроможності населення
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Нестача сучасних бізнес-моделей в кризових умовах; - Висока залежність від фізичних локацій; - Відсутність достатньої кількості кризових стратегій	- Ріст витрат на утримання бізнесу (енергоносії, безпека, інфраструктура); - Втрата клієнтів через міграцію та економічні труднощі
Можливості (Opportunities)	- Розвиток реабілітаційних та відновлювальних програм для військових і переселенців; - Впровадження сучасних digital- рішень (онлайн-фітнес, мобільні додатки, VR-тренування); - Диверсифікація послуг (Wellness, психологічні тренінги, адаптивний фітнес); - Розвиток франчайзингових моделей для швидкого масштабування	- Висока конкуренція на ринку та необхідність змін у бізнес-моделях; - Труднощі з залученням інвестицій через загальний рівень ризику в країні
Загрози (Threats)	- Дестабілізація економіки та низький рівень доходів населення; - Фізичні ризики для бізнесу (руйнування інфраструктури, блекаут, небезпека для клієнтів та персоналу); - Втрата ринку через еміграцію частини платоспроможного населення	- Зростання вартості оренди та комунальних послуг; - Зниження інтересу до преміального сегмента через економічні труднощі

PEST-аналіз фітнес-індустрії України враховуючи військовий стан в країні

Фактори	Позитивний вплив	Негативний вплив
1. Політичні фактори (P – Political)	Державна підтримка реабілітаційних програм для військових та переселенців; спрощення податкового законодавства для малого та середнього бізнесу в кризовий період; міжнародна фінансова допомога Україні, що може опосередковано підтримати підприємства.	Військові дії, що безпосередньо впливають на безпеку бізнесу; правові труднощі з роботою в окупованих та прифронтових зонах; можливі зміни у трудовому законодавстві, пов'язані з мобілізацією працівників.
2. Економічні фактори (E – Economic).	Розвиток державних грантових програм для підприємців; адаптація бізнесу до нових економічних умов (гнучкі тарифи, короткострокові абонементи).	Загальне падіння купівельної спроможності населення; висока інфляція, зростання вартості оренди та комунальних послуг; зниження обсягу інвестицій у фітнес-індустрію.
3. Соціальні фактори (S – Social).	Зростання попиту на оздоровчий та реабілітаційний фітнес; підвищена увага до фізичного та ментального здоров'я населення; адаптація клубів до нових категорій клієнтів (ветерани, переселенці, люди з інвалідністю).	Масова еміграція клієнтів та фахівців фітнес-індустрії; скорочення соціальних ініціатив через нестачу ресурсів.
4. Технологічні фактори (T – Technological).	Активне впровадження цифрових платформ для онлайн-занять; використання штучного інтелекту для розробки персоналізованих тренувань; підвищення ролі мобільних додатків у взаємодії з клієнтами.	Проблеми з енергопостачанням (відключення електрики, інтернет-збої); дорожня інноваційних рішень для українських підприємців.

Додаток К

Таблиця К.1

Заходи щодо підвищення ефективності управління фітнес-клубами та удосконалення системи просування їх спортивно-оздоровчих послуг

Заходи	Терміни проведення	Передбачуваний ефект і спосіб проведення
Розробка і проведення нової рекламної кампанії, спрямованої на залучення нових клієнтів до фітнес-клубу	1 місяць	Передбачається, що нова рекламна кампанія дозволить не тільки зміцнити у свідомості людей сутність бренду фітнес-клубу та пропонованих під ним послуг, але і залучить нових клієнтів
Стимулювання на основі проведення акцій з допомогою сайтів рокироп.ua та skidochnik.com.ua	Декілька разів на рік	Така реклама привертає потенційних клієнтів у межах усього міста. Використання Інтернет-реклами
Проведення акцій з використанням «персональних продажів» за участю трене-рів фітнес-клубу	1 раз на місяць протягом року	Залучення потенційних клієнтів, які постійно користуються послугами ТРЦ «Караван», ТРК «Україна», ТРЦ «Французький бульвар». Проведення на майданчиках ТРЦ «Караван», ТРК «Україна», ТРЦ «Французький бульвар» та ін.

Додаток Л

Таблиця Л.1

Стан і перспективи розвитку діяльності фітнес-клубів м. Харків

Показники	Фітнес-клуби		
	«Fortis», «Feromon», «Safari», «Pulse Gym»	«Tetra», «Aura», «Egoiste»	«Fitline», «Bulldog Gym», «Space»
Перспективи розвитку діяльності фітнес-клубів	Забезпечення різноманіття й постійного оновлення фітнес-програм, враховуючи світові тенденції щодо розвитку оздоровчих фітнес-програм і технологій		
Орієнтація на споживача	Орієнтація на масового споживача	Ексклюзивна аудиторія	Орієнтація на молодь, «сімейну групу» споживачів
Розмір організації	Середня / невелика / велика	Велика	Невелика
Цінова політика	Доступна ціна, система абонементів / клубних карт	Висока ціна, тільки клубна система	Доступна ціна / абонементна система
Організаційна структура управління	Багаторівнева завдяки розгалуженій мережі закладів, наявність системної стратегії	Розгалужена завдяки великій кількості під-розділів та ланок управління	Спрощена структура через відсутність деяких підрозділів
Ресурсне забезпечення	Кваліфікований персонал; висока / середня якість обладнання та інвентаря; високий або середній рівень комфорту	Висококваліфікований персонал; сучасне професійне обладнання; бездоганний сервіс; оригінальний дизайн	Кваліфікований персонал; середня якість обладнання та інвентаря; невеликий розмір залів, роздягалень
Існуючі додаткові послуги	Формування груп для занять пілатесом (65 %), фітнес-міксом (60 %), стретчингом (50 %), калланетикою та MIX-intensive (45 %), TRX та стрип-пластикою (35 %), Zumba, йогою (20 %)		
Бажані додаткові послуги	Організація у клубі фітнес-бару (65 %), SPA-процедур (40 %), салону краси (25 %) та сауни (20 %)		
Маркетингові заходи	Мінімальний набір додаткових послуг; «агресивна» маркетингова політика	Унікальні торгові пропозиції щодо надання основних і додаткових послуг	Мінімальний набір додаткових послуг; недостатнє застосування маркетингових інструментів
Підвищення кваліфікації персоналу клубу	Організація безперервного процесу підвищення кваліфікації фітнес-тренерів, інструкторів, консультантів, які безпосередньо працюють з клієнтами щодо найповнішого задоволення їх інтересів		
Причини відмови відвідування фітнес-клубу	Фінансові труднощі (45 %), часті відрядження (40 %), проблеми зі здоров'ям (35 %), перехід до іншого фітнес-клубу (30 %), зміна графіку роботи (15 %), лень та відсутність сили волі (5 %)		

Додаток М

Таблиця М.1

Порівняльна характеристика фітнес-трендів у США, Китаї та Іспанії

№	Фітнес-тренди		
	США	Китай	Іспанія
1	Групові тренування	Силовий тренінг	Освічені, сертифіковані фітнес-професіонали з досвідом роботи
2	Високоінтенсивні інтервальні тренування	Розумні технології в аксесуарах	Функціональний фітнес
3	Розумні технології в аксесуарах	Юнацький спорт	Вправи для зниження ваги тіла
4	Силовий тренінг	Тренування з власною вагою тіла	Високоінтенсивні інтервальні тренування
5	Фітнес-програми для людей похилого віку	Освічені, сертифіковані фітнес-професіонали з досвідом роботи	Фітнес-програми для людей похилого віку
6	Функціональний фітнес	Ходіння та пробіжки	Групові персональні тренування
7	Вправи як ліки	Ліцензування фітнес-професіоналів	Мультидисциплінарні робочі групи
8	Групові персональні тренування	Мобільні фітнес-додатки	Пошук нових ніш ринку
9	Велнес-коучінг	Соціальні фітнес-клуби	Активність на свіжому повітрі
10	Йога	Моніторинг результатів	Вправи для профілактики чи відновлення після травм
11	Спеціальне навчання основам здоров'я та здорового способу життя	Спеціальне навчання основам здоров'я та здорового способу життя	Спеціальне навчання основам здоров'я та здорового способу життя
12	Мобільні фітнес-додатки	Мобільні фітнес-додатки	Мобільні фітнес-додатки

Додаток Н

Таблиця Н.1

Сайти популярних фітнес-клубів м. Харків

№	Назви популярних фітнес-клубів м. Харків	Їх сайти
1	«Fitcurves»	https://fitcurves.org/ua/
2	«Pulse Gym»	https://pulse-gym.com.ua/
3	«Stimul»	https://stimul.fitness/
4	«Egoiste»	https://egoiste.in.ua/
5	«Metalist»	https://metalistfitness.com.ua/
6	«Top training»	https://toptgym.com/
7	«Hammer Gym»	https://hammer-gym.com.ua/
8	«Fortis»	https://ppr.kharkov.ua/ua/medical-wellness-centre-fortis
9	«Maxximus»	http://maxximus.kh.ua/
10	«Aura»	https://aurafit.com.ua/
11	«Feromon»	https://feromon.ua/
12	«Art & Fit»	http://artfit.com.ua/
13	«Tetra»	https://tetra.ua/
14	«Fitline»	https://fitline.ua/
15	«Space»	https://space.ua/
16	«Yod»	https://yod.ua/
17	«Almabesso»	https://almabesso.ua/
18	«Safari»	https://fitness.safari.ua/
19	«Волна»	https://clubvolna.ua/
20	«Bulldog Gym»	http://www.bulldogsport.com.ua/
21	«Унифехт»	https://www.unifeht.net/
22	«Gym4Fit»	https://gym4fit.com.ua/