

Особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях: виклики та стратегії ефективного управління

Іванов Олексій Сергійович¹

Опубліковано	Секція	УДК
26.03.2024	Освіта/Педагогіка	658.3

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10875276>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Неефективна або недостатня комунікація між співробітниками та керівництвом може призводити до ряду негативних наслідків, таких як погіршення робочого клімату, неврегульовані конфлікти, зниження продуктивності та задоволення роботою, і навіть до втрати клієнтів. Такі проблеми можуть виникати з різних причин, що включають недостатню чіткість у встановленні цілей та завдань, брак відкритості та спілкування між різними рівнями управління, а також відсутність ефективних каналів комунікації. Тому вирішення проблем внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях має важливе значення для покращення ефективності функціонування та успіху.

Метою дослідження є аналіз особливостей комунікаційних процесів всередині фітнес-організацій щодо виявлення чинників, які впливають на їх ефективність та успішність.

Під час проведення дослідження були використані загальні та спеціальні методи, зокрема аналіз літератури для розуміння процесів комунікації в фітнес-організаціях та виявлення ключових напрямів для подальшого дослідження; системний аналіз для дослідження внутрішньої структури та функціонування фітнес-організацій з урахуванням комунікаційних процесів як одного з ключових елементів.

У статті досліджено особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях та їх вплив на ефективність персоналу. Визначено типи внутрішніх комунікацій, такі як друковані, технологічні та персональні, проаналізовано їхню роль у формуванні корпоративної культури та підвищенні морального настрою працівників. Наведено приклади проблем, з якими можуть стикатися фітнес-організації у внутрішній комунікації, та запропоновано шляхи їх вирішення.

Дослідження також включає рекомендації щодо поліпшення внутрішніх комунікацій та вказівки на перспективи подальших досліджень у цій галузі. Результати цієї наукової розвідки можуть бути корисними для менеджерів фітнес-організацій та науковців, що цікавляться питаннями управління персоналом та внутрішніми комунікаціями.

Ключові слова: фітнес-організація, внутрішні комунікації, корпоративна культура, внутрішні відносини, брендинг.

¹ аспірант кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ, вул. Фізкультури, 1, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4678-9171>

Features of internal communications in fitness-organizations: challenges and strategies of effective management

Annotation. Ineffective or insufficient communication between employees and management can lead to a number of negative consequences, such as a deteriorating work climate, unresolved conflicts, reduced productivity and job satisfaction, as well as lost customers. Such problems can arise for various reasons, including lack of clarity in setting goals and objectives, lack of openness and communication between different levels of management, and lack of effective communication channels. Therefore, solving internal communication problems in fitness-organizations is essential to improve their functioning and success.

The purpose of the study is to analyze the features of communication processes within fitness-organizations in order to identify factors affecting their effectiveness and success.

During the research, general and special methods were used, including literature analysis to understand communication processes in fitness-organizations and identify key aspects for further research; system analysis to study the internal structure and functioning of fitness-organizations, taking into account communication processes as one of the key elements.

The article examines the specifics of internal communications in fitness-organizations and their impact on staff effectiveness. The types of internal communications, such as printed, technological and personal, are defined, and their role in the formation of corporate culture and raising the morale of employees is analyzed. Examples of problems that fitness-organizations may face in internal communication are given, and ways to solve them are proposed.

The study also includes recommendations for improving internal communications and indications for future research in this area. The results of this article can be useful for managers of fitness-organizations and researchers interested in issues of personnel management and organizational communication.

Keywords: fitness organization, internal communications, corporate culture, internal relations, branding.

Вступ

Постановка проблеми. У сучасних умовах підприємства постійно змагаються за залучення та утримання клієнтів, щоб забезпечити сталі конкурентні переваги. Для досягнення цієї мети організації, що надають послуги, повинні активно розвивати та підтримувати корпоративну культуру, яка орієнтована на підтримку добробуту своїх працівників. У сфері фітнес-індустрії працівники відіграють ключову роль у побудові, розвитку та підтримці відносин із споживачами. Однак, багато бізнесів акцентуються на зовнішній комунікації, ігноруючи важливість корпоративної культури всередині власної компанії. Це призводить до недостатньої уваги з вдосконалення внутрішньої комунікації, що ускладнює зовнішню діяльність фітнес-організацій і підкреслює актуальність проблеми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії та практики управління комунікаційними процесами на підприємстві зробили С. Назаренко та Н. Матюшенко. У роботі цих дослідників наведено аналіз сутності організаційних комунікацій, їх структури, можливостей застосування конкретних методів та підходів для підвищення результативності внутрішнього обміну інформацією [1].

Н. Германюк дослідила роль внутрішніх комунікацій в управлінні підприємством, видокремила типи комунікацій та встановила загрози і виклики виникнення комунікаційних бар'єрів [2].

Акцент на інструментах комунікаційної діяльності на підприємстві в умовах інформаційного суспільства зробила у своєму дослідженні І. Маковецька. Вагомими

чинниками, що впливають на ефективність комунікацій, визначено особистісні характеристики працівників та вибір цифрових інструментів спілкування [3].

У науковій роботі А. Лизанець, О. Феєр та М. Бондарева вказується на те, що ефективність внутрішніх комунікацій має суттєвий вплив на управління персоналом та залежить від обраних каналів, засобів та технічної складової [4].

С. Лавриненко, А. Зелінська та О. Бездітко запропонували модель традиційного комунікаційного зв'язку на підприємстві та навели її основні елементи. Також автори дослідили механізм управління конфліктами, що ґрунтується на інноваційності інструментарію [5].

Однак ряд важливих питань, що стосуються формування сучасної системи управління персоналом у сфері фітнес-індустрії на основі раціональної організації внутрішніх комунікацій, залишаються не вирішеними та потребують подальшого дослідження. В умовах невизначеності особливого значення набуває саме питання ефективної внутрішньої комунікації, оскільки виникає потреба зберегти єдність колективу, його емоційний стан і здатність приймати обдумані рішення, щоб забезпечити безперервну роботу на високому рівні.

Постановка завдання. Мета цього дослідження полягає у визначенні того, як внутрішньо-корпоративні комунікації впливають на досягнення глобальних цілей фітнес-організацій.

Відповідно до поставленої мети вирішити наступні завдання дослідження:

- аналіз специфіки внутрішніх комунікаційних процесів у фітнес-організаціях з урахуванням їхньої особливої природи та робочого середовища;
- вивчення можливих проблем, що виникають у процесі внутрішньої комунікації у фітнес-клубах та способів їх вирішення;
- визначення впливу ефективної внутрішньої комунікації на емоційний стан колективу та результативність його роботи.

Матеріали та методи. Під час проведення дослідження були використанні загальні та спеціальні методи, зокрема:

- аналіз літератури для розуміння процесів комунікації в фітнес-організаціях та виявлення ключових напрямів для подальшого дослідження;
- системний аналіз для дослідження внутрішньої структури та функціонування фітнес-організацій з урахуванням комунікаційних процесів як одного з ключових елементів;
- порівняльний аналіз для дослідження особливостей внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях;
- кейс-студії – аналіз конкретних випадків функціонування внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях для виявлення типових ситуацій, проблем та успішних стратегій.

Результати

Суспільний запит останніх десятиліть на здоровий спосіб життя, підвищення його якості та збереження активного довголіття знайшов відгук у динамічному розвитку світової індустрії фітнесу. Наша країна не стала винятком і, починаючи з 1990-х років, вітчизняний фітнес з нульових позицій зробив стрімкий ривок.

Однак через поширення нової коронавірусної інфекції (COVID-19) фітнес-індустрія, що знаходилася на етапі стрімкого розвитку, зіткнулася з найбільш критичною загрозою для даного етапу життєвого циклу – скороченням клієнтопотоку [6, с. 232]. Це призвело у 2020 року до падіння продажів на 70% і зниження відвідуваності на 25%. За різними оцінками у 2023 рік увійшли не більше 30% фітнес-клубів, решта були закритими [7, с. 162–163]. При цьому потенційний попит на послуги фітнесу тільки

зростає і не досяг свого піку, зокрема, завдяки акцентуалізації ролі самоорганізації індивідуумів у третій парадигмі природознавства, що передбачає розподіл суспільних благ та ресурсів на підставі персонального рівня людського капіталу, немислимого без належного фізичного здоров'я та функціональної активності. Отже, посилення значущості фітнес-послуг як інструментів досягнення життєвих пріоритетів формалізує та підвищить споживчі вимоги до них. У свою чергу, подібний сценарій тільки посилить кризу у вітчизняній індустрії фітнесу через недосконалість застосовуваних інструментів маркетингу та бізнес-моделей, орієнтованих, головним чином, на постійне нарощування клієнтської бази та ігнорування можливості інтенсивного розвитку, у тому числі, заснованих на лояльності цільової аудиторії через емоційну кастомізацію запропонованих послуг.

Часто як підприємці, так і науковці зосереджуються на зовнішніх маркетингових інструментах для встановлення комунікації зі споживачами. Однак важливо приділяти увагу і внутрішньому аспекту комунікацій всередині компанії, оскільки персонал виступає ключовим чинником, від якого також залежить комунікація із зовнішньою аудиторією фітнес-організації. Задоволення споживачів неможливе без значного внеску працівників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами та надають їм послуги. Співробітники першої лінії фітнес-організації, зазвичай, взаємодіють з більшістю клієнтів і виконують різноманітні операції з їх обслуговування [8, с. 14].

Виходячи з цього, можна сформулювати наукову проблему – у нових соціально-економічних умовах підвищення конкурентоспроможності фітнес-організацій неможливе за збереження існуючих підходів, орієнтованих на підтримку поточної ліквідності. Необхідні інші інструменти управління, у тому числі, маркетингового, що переорієнтують планування діяльності фітнес-клубів на виявлення і комплексне задоволення справжніх потреб людини з урахуванням споживчих цінностей і запитів, які постійно трансформуються [9, с. 208].

У даному дослідженні в якості такого інструменту розглядається система внутрішніх комунікацій фітнес-організації. Вона здатна виступити сполучним елементом між новими реаліями фітнес-індустрії та діяльністю фітнес-клубів, тобто взяти на себе роль динамічної здатності системи, що приймає сигнали зовнішнього середовища та ініціює необхідні внутрішні зміни. Крім того, враховуючи фізіологічну природу потреб, мало який інший інструмент маркетингового управління здатний буквально інтегрувати у собі емоційний компонент, як обов'язковий наслідок будь-якої потреби. Іншими словами, за допомогою системи внутрішніх комунікацій вибудовується новий партнерський зв'язок між клієнтом та фітнес-клубом, який можна представити у наступній логіці: «біологічна потреба людини – діяльність фітнес-клубу – досягнення глобальної індивідуальної мети (життєвого пріоритету) / продукування прибутку суб'єктами процесу».

Перш ніж розглядати особливості внутрішньої комунікації фітнес-організації, потрібно зрозуміти сутність термінів «комунікація» та «внутрішня комунікація». Ці терміни мають різні тлумачення, залежно від підходів дослідників. З економічної точки зору, комунікація є засобом співпраці, взаємодії та досягнення цілей працівників, організації та суспільства [10]. За маркетинговою концепцією, комунікація визначається як взаємодія між компаніями і суб'єктами ринку. Зрозуміло, що за економічного підходу комунікація охоплює як зовнішню, так і внутрішню аудиторії підприємства, тоді як за маркетинговою вона стосується переважно зовнішнього середовища. Є. Ромат надав широке та універсальне тлумачення, визначивши комунікацію як соціально зумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування за допомогою різних каналів та комунікативних засобів [11].

Внутрішні корпоративні комунікації – це діяльність, спрямована на співробітників компанії, що сприяє формуванню корпоративної ідентичності та лояльності, а також впровадженню та розвитку корпоративних культурних стандартів [12]. Л. Сагер розширює тлумачення даного визначення, підкреслюючи, що внутрішня комунікація може бути спрямована як на конкретного працівника або підрозділ, так і на всю компанію в цілому [13, с. 13].

Україна, на жаль, тривалий час мала тенденцію до акцентування уваги сильних організацій на підсиленні споживчих рекламних кампаній, що призвело до обмеженого розвитку корпоративного бренду та відсутності у співробітників ролі носіїв його цінностей, зазвичай вони залишалися на рівні виконавців механічних функцій. Проте важливо зазначити, що саме співробітники є джерелом інформації про організацію для зовнішньої цільової аудиторії і відіграють важливу роль у якості посередників між компанією та споживачем.

Розглянемо особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях, визначені на основі аналізу наукової літератури та власних спостережень авторів (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях

Зміст	Характеристика
Структурованість комунікаційних процесів	Важливо, щоб у фітнес-клубі була чітка система комунікації між адміністрацією, тренерським складом та клієнтами. Це може включати визначення ролей і відповідальностей, прозору систему повідомлень та канали зв'язку.
Мотиваційна комунікація	Залучення співробітників до досягнення цілей фітнес-клубу може відбуватися через мотиваційну комунікацію: спільні наради, стимулювання досягнень та похвалу за успіхи.
Внутрішня інформаційна база	Фітнес-клуб може мати внутрішню систему обміну інформацією, яка допомагатиме співробітникам отримувати доступ до актуальних даних, розкладів, акцій тощо.
Комунікація з клієнтами	Важливо, щоб увесь персонал клубу міг ефективно спілкуватися з клієнтами, надавати їм інформацію про послуги, розклади тренувань, акції та інше
Взаємодія між тренерами та клієнтами	Внутрішня комунікація також включає в себе ефективну взаємодію між тренерами та їх клієнтами. Це може бути спільні тренування, індивідуальні консультації, відгуки та рекомендації тощо.
Збереження корпоративної культури	Внутрішня комунікація допомагає утримувати та зміцнювати корпоративну культуру клубу, зокрема, впровадження цінностей, стандартів обслуговування та підтримка їх серед персоналу.

Джерело: власна розробка автора.

Ці аспекти співпраці та взаємодії можуть покращити якість обслуговування та задоволення клієнтів, що, в свою чергу, позитивно позначиться на репутації фітнес-клубу та його успішності.

Л. Сагер відокремлює наступні типи внутрішніх комунікацій: друковані, технологічні та персональні. Ці види визначаються за різними каналами передачі інформації [14, с. 130]. Наприклад, до друкованих відносяться корпоративні видання, такі як газети, журнали, бюлетені; до технологічних – інтернет, електронна пошта, соціальні мережі; а до персональних фітнес – наради, збори, корпоративні свята, чутки

та особисте спілкування. Внутрішня комунікація є важливою частиною корпоративної культури компанії, а розвиток внутрішнього бренду відіграє ключову роль у підвищенні морального настрою та лояльності працівників. Незважаючи на це, внутрішній бренд часто недооцінюється, адже змінити зовнішній імідж компанії може бути простіше, ніж внутрішній через упередження, опір та небажання працівників опанувати новий устрій.

Із цим пов'язано використання фірмового стилю компанії. Це не лише формує зовнішній імідж організації, але й допомагає співробітникам відчувати внутрішню ідею організації, стаючи складовою внутрішньої комунікації. Тому існує безліч інструментів для поліпшення внутрішньої комунікації, від нарад і поштової розсилки до систем мотивації та розробки корпоративного календаря. Розглянемо приклади покращення внутрішньої комунікації, які сприяють досягненню основних цілей компанії (табл. 2).

Таблиця 2

Можливі результати покращення внутрішніх комунікацій для корпоративної культури фітнес-організації

Проблема	Напрямок вирішення	Результат
Не ввічливий персонал	Вводимо мотивуючі бонуси за виконання гідного обслуговування	Ефективна стратегія для стимулювання співробітників до високої продуктивності та залучення клієнтів. Ця ініціатива може включати різноманітні механізми винагородження, такі як бонуси за відмінні відгуки клієнтів, за досягнення поставлених цілей щодо збільшення кількості нових або повторних клієнтів, або за досягнення високих показників задоволеності клієнтів. Введення мотиваційних бонусів створить стимул для персоналу працювати більш ефективно та приверне їхню увагу до важливості надання високоякісного обслуговування, що в свою чергу сприятиме збереженню клієнтів і залученню нових.
Немає впізнаваності бренду	Роздаємо співробітникам фірмові сумки	Роздача фірмових сумок фітнес-клубу співробітникам – це чудовий спосіб підвищити їхню мотивацію та підкреслити єдність та ідентичність команди. Ці сумки можуть слугувати не лише як корисний аксесуар для роботи та тренувань, але й як символ прив'язаності до бренду клубу. Вони можуть бути роздані як нагорода за досягнення певних цілей або за відмінну роботу, а також можуть бути використані як елемент корпоративного подарунка під час святкових заходів або спеціальних подій в клубі. Це також може створити позитивне враження серед

		клієнтів, показуючи, що персонал клубу є частиною спільноти та ділиться спільними цінностями і стилем життя.
Повільне впровадження змін	Впровадження навчальних тренінгів	Важливий крок для забезпечення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів, який може включати проведення різноманітних тренінгів для клубних тренерів з метою підвищення їхньої кваліфікації та професійного розвитку. Також можуть бути організовані тренінги для клієнтів з метою надання їм додаткових знань і навичок у галузі фітнесу, здорового способу життя, правильного харчування тощо. Впровадження навчальних тренінгів сприяє підвищенню професійного рівня персоналу, покращує якість обслуговування та збільшує лояльність клієнтів, які цінують можливість отримати додаткові знання і підтримку у досягненні своїх фітнес-цілей
Немає зв'язку всередині команди	Організуємо періодичні активності для команди	Це можуть бути заходи корпоративного характеру або спільні наради, під час яких кожен може висловити свої думки і бути почутим. Через такі спільні заходи персонал зможе покращити комунікацію, а також підвищити продуктивність праці.
Немає довіри співробітників до фірми	Розробка корпоративного видання	Воно може включати в себе направлені дії щодо проведення майбутніх маркетингових ініціатив, вітання зі святами та днями народження, а також формування цілей на найближчу перспективу. Серед регулярних розділів можуть бути особисті вітання за досягнення працівників, проведення різноманітних конкурсів, звіти про успіхи фірми та опитування співробітників. Такий підхід дозволить колективу краще ознайомитися з діяльністю різних відділів, збудує мотивацію до покращення результатів, сформує усвідомлення про своє значення і роль у корпорації, а також сприятиме підвищенню лояльності до компанії завдяки прозорим звітам про її діяльність.

Джерело: власна розробка автора.

У ситуації відсутності або недостатньої розвиненості базових складових корпоративної культури, працівник відчуває невдоволеність своєю роботою. Проте важливо зауважити, що після досягнення певного рівня комфорту люди перестають звертати увагу на базові фактори. Але якщо співробітник задоволений роботою, він може легше переносити відсутність комфорту [15]. Це підкреслює необхідність постійного аналізу, підтримки та покращення внутрішніх комунікацій у фітнес-організації. Кожна з проблем комунікації, яка вирішується на внутрішньому рівні організації, має прямий зв'язок з її діяльністю у зовнішньому середовищі.

Вплив ефективних внутрішніх комунікацій на стан колективу, його емоційний стан та результативність роботи виявляється у наступному:

- *покращений колективний спірит*. Ефективна внутрішня комунікація сприяє зміцненню зв'язків між членами колективу, підвищує рівень взаєморозуміння та довіри. Це може стимулювати спільність дій та сприяти формуванню єдиної команди, яка працює на досягнення спільних цілей;
- *підвищений емоційний клімат*. Ефективна комунікація сприяє створенню позитивного емоційного середовища в колективі. Покращений спосіб спілкування може зменшувати рівень стресу, конфліктів та негативних емоцій, що сприяє загальному підвищенню емоційного благополуччя;
- *збільшення продуктивності*. Ефективна внутрішня комунікація може сприяти підвищенню продуктивності колективу. Чітке розуміння завдань, ролей та очікувань сприяє координації дій та уникненню зайвих помилок, що, відповідно, підвищує результативність роботи;
- *покращення інноваційності*. Ефективна комунікація сприяє вільному обміну ідеями та інформацією всередині колективу. Це може стимулювати творчий процес та сприяти виникненню нових інновацій та підходів до розв'язання проблем.

Висновки

У роботі підкреслюється значення ефективних внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях для досягнення успіху та задоволення клієнтів. Чітка, відкрита та систематична комунікація між співробітниками і керівництвом сприяє ефективній роботі всього колективу.

Визначено, що внутрішня комунікація в фітнес-організаціях має велике значення для ефективності роботи персоналу та задоволення потреб клієнтів. Чітка, відкрита та ефективна комунікація сприяє підвищенню мотивації персоналу та збереженню лояльності клієнтів.

За результатами вивчення проблем, що виникають у процесі внутрішньої комунікації у фітнес-клубах, запропоновані можливі способи їх вирішення, серед яких:

- *недостатня інформованість*. Однією з основних проблем може бути недостатня інформованість співробітників щодо важливих аспектів роботи клубу, новин та оновлень. Для вирішення цієї проблеми важливо забезпечити регулярні наради, електронні розсилки та створення централізованої платформи для обміну інформацією.
- *конфлікти та непорозуміння*. Неузгодженість у сприйнятті інформації може призводити до конфліктів та непорозумінь серед персоналу. Для запобігання цим ситуаціям важливо встановити відкритий діалог, підтримувати позитивну корпоративну культуру та проводити тренінги з комунікаційних навичок;
- *брак мотивації*. Недостатня мотивація персоналу може виникати внаслідок не ефективної комунікації з керівництвом, відчуття відсутності впливу на прийняття рішень або несправедливого розподілу обов'язків. Щоб вирішити цю проблему,

важливо створити систему винагород та визнання досягнень співробітників, а також забезпечити прозорість у прийнятті управлінських рішень;

- *технологічні обмеження*. Використання застарілих або не ефективних інструментів для внутрішньої комунікації може призводити до затримок та непродуктивності. Для вирішення цієї проблеми важливо впроваджувати сучасні комунікаційні технології, які спрощують обмін інформацією та підвищують ефективність співпраці.

Вплив ефективної внутрішньої комунікації на емоційний стан колективу та ефективність роботи виникає через створення позитивного емоційного клімату, збільшення мотивації, підвищення продуктивності та зменшення конфліктів.

Результати цього дослідження можуть бути корисними для менеджерів фітнес-організацій та науковців, що цікавляться питаннями управління персоналом та організаційної комунікації.

Проблематика дослідження відкриває широкі можливості для подальших наукових пошуків. На особливу увагу заслуговує дослідження використання новітніх технологій та платформ для поліпшення внутрішньої комунікації у фітнес-організаціях. Наприклад, дослідження ефективності використання мобільних додатків або соціальних мереж для спілкування з персоналом та клієнтами.

Список використаних джерел

1. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (дата звернення: 15.03.2024).
2. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.73> (дата звернення: 15.03.2024).
3. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2021-33-37> (дата звернення: 15.03.2024).
4. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264649> (дата звернення: 15.03.2024).
5. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41> (дата звернення: 15.03.2024).
6. Фітнес-тренди 2020 / А. Воробйова та ін. (2020). *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2020. №1. С. 230–237. DOI: <https://doi.org/10.32540/2071-1476-2019-1-230> (дата звернення: 15.03.2024).
7. Перспективи розвитку фітнес-індустрії в Україні / О. О. Дембіцька та ін. *Rehabilitation and Recreation*. 2023. № 15. С. 160–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2023.15.21> (дата звернення: 15.03.2024).
8. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13–19. URL: DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19> (дата звернення: 15.03.2024).
9. Nittala R., Kameswari A. V. Internal marketing for customer satisfaction in retail sector. *AIMS International Journal of Management*. 2009. Vol. 3. No. 3. P. 207–220. URL:

- https://www.researchgate.net/publication/255646459_Internal_Marketing_for_Customer_Satisfaction_in_Retail_Sector(дата звернення: 15.03.2024).
10. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації. *Wiadomoscinaukowejmysli – 2007* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Пржемишль, 1–15 листопада 2007 р). Пржемишль : Nauka i studia, 2007. Т. 2. С. 23–26. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4951> (дата звернення: 15.03.2024).
 11. Ромат Є. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю в перехідних умовах : монографія. Київ : НАДУ, 2003. 378 с.
 12. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації. Луцьк: ФОП Захарчук В. М., 2013. 370 с.
 13. Сагер Л.Ю. Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах : автореф. дис... канд. економ. наук : 08.00.04. Сумський державний університет. Суми, 2014. 34 с.
 14. Сагер Л. Ю. (2011). Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011.№ 1.С. 128–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_17 (дата звернення: 15.03.2024).
 15. Рикичина Т. Корпоративні медіа в бізнесі як канал внутрішнього маркетингу. Наукові записки Інституту журналістики. 2019.№ 2.С. 185–193. URL: <http://surl.li/fizto> (дата звернення: 15.03.2024).