Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.3

**Рибка Андрій Олександрович**
(прізвище, ім'я по батькові)

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

## Дослідження комунікацій ТОВ «Паперівка»

(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 - менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня А.О. Рибка
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Боднар Галина
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

**Допущено до захисту**
Завідувач кафедри І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Івано-Франківськ – 2025 рік

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування Спеціальність 073– Менеджмент

**Затверджую**
Завідувач кафедри _____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
*НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ*

Студенту Рибка Андрія Олександровича

1. Тема роботи: Дослідження комунікацій ТОВ «Паперівка»
2. Керівник роботи Боднар Галина, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 29/04/2025 р., № 265/7

3. Строк подання студентом роботи 09.06.2025
4. Вихідні дані до роботи: Теоретичні засади організації ділової комунікації. Дослідження системи комунікацій на підприємстві ТОВ «Паперівка». Напрями вдосконалення комунікаційної системи підприємства та оцінка їх ефективності
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця 2.1 – Загальні дані про ТОВ «Паперівка». Таблиця 2.2 – Технічні можливості підприємства — список обладнання та їхні функції. Таблиця 2.3 – Основні джерела доходу підприємства за напрямами продукції. Таблиця 2.4 – Розподіл обов'язків між працівниками за напрямами. Рисунок 2.1 – Схема внутрішньої організації виробничого приміщення Таблиця 2.5 – Оцінка привабливості галузі друкарських послуг у Франківську Таблиця 2.6 – Конкурентний аналіз типографій у Франківську Таблиця 2.7 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Паперівка» Таблиця 2.8 – SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Паперівка» Діаграма 2.1 – Основні точки навантаження на систему комунікацій підприємства у пікові періоди Таблиця 2.9 – Основні канали комунікації та форми передачі інформації Таблиця 2.10 – Типові збої в комунікації та їхні наслідки Діаграма 2.2 – Порівняння навантаження на працівників у звичайний і піковий період Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз комунікаційного середовища ТОВ «Паперівка» Таблиця 2.12 – Типові проблеми у системі комунікації: приклади, наслідки, дії Діаграма 2.3 – Джерела типових збоїв у комунікації (у відсотковому співвідношенні) Таблиця 2.13 – Основні зони ризику у внутрішній комунікації Діаграма 2.4 – Порівняння кількості внутрішніх контактів між працівниками у звичайний і піковий день Таблиця 2.14 – Пікове навантаження на основних працівників підприємства за днями тижня Таблиця 3.1 – Приклади базових змін у внутрішній комунікації Таблиця 3.2 – Приклади простих цифрових інструментів Таблиця 3.3 – Типові ситуації покращення комунікації без витрат Таблиця 3.4 – Покращення у зовнішній взаємодії Таблиця 3.5 – Поточні й запропоновані формати відповідей Таблиця 3.6 – FAQ для клієнтів Таблиця 3.7 – Типові ситуації з клієнтами і варіанти комунікації Таблиця 3.8 – Розрахунок терміну окупності змін Таблиця 3.9 – Прибутковість інвестицій Діаграма 3.1 – Співвідношення прибутковості змін та ризику їх реалізації Таблиця 3.10 – Пріоритетність змін — швидкість, вартість, ефект, складність реалізації

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № | Назва етапів бакалаврської роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітки |
|---|---|---|---|
| 1 | Вступ | до 18.06.25 | виконано |
| 2 | Розділ 1 Теоретичні засади організації ділової комунікації | до 07.06.25 | виконано |
| 3 | Розділ 2 Дослідження системи комунікацій на підприємстві ТОВ «Паперівка» | до 13.06.25 | виконано |
| 5 | Розділ 3 Пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної системи | до 17.06.25 | виконано |
| 6 | Висновки | до 18.06.25 | виконано |

**Студент** _Рибка А.О_

Особистий підпис Розшифрування підпису

**Керівник роботи** Боднар Г.

Особистий підпис Розшифрування підпису

# АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження комунікацій ТОВ «Паперівка»».

Метою дослідження є аналіз діючої системи взаємодії в межах підприємства, виявлення проблемних точок та розробка реалістичних рішень, які можна впровадити без значних витрат або перебудови структури.

У роботі зібрано і узагальнено теоретичні підходи до організації ділової комунікації, зокрема у виробничому середовищі. Подано загальну характеристику підприємства ТОВ «Паперівка»: напрям діяльності, структура управління, внутрішні процеси взаємодії. Основний акцент зроблено на реальній практиці комунікації між працівниками, відділами та зовнішніми партнерами.

Для аналізу використано методи описово-аналітичного дослідження, SWOT-аналіз, а також елементи порівняння з іншими підприємствами подібного масштабу. Це дало змогу виявити типові комунікаційні труднощі та сформулювати конкретні пропозиції щодо покращення. Запропоновано шляхи налагодження зворотного зв’язку, структурування інформаційних потоків та мінімізації втрат даних у процесі передачі.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування розроблених рішень не лише на ТОВ «Паперівка», а й на інших підприємствах, які працюють у виробничій сфері з подібною структурою управління.

Ключові слова: ділова комунікація, внутрішня взаємодія, виробниче підприємство, організація процесів, система передачі інформації, SWOT-аналіз, приклад з практики.

# ANNOTATION

This bachelor’s thesis explores the organization of internal and external communication within a production company — namely, LLC "Paperivka". The main goal is to analyze how communication functions in everyday operations, where it breaks down, and what simple improvements could be implemented without major structural changes or large investments.

The research begins with a brief review of the theoretical background — how business communication is described in academic sources, and which tools or methods are typically applied in enterprise settings. Then the focus shifts to a real-world example: the current communication system used at "Paperivka", including the company’s structure, its core activities, and actual interaction practices between employees and departments.

Special attention is given to common problems — unclear instructions, missing feedback, and repeated misunderstandings — which negatively impact productivity. Based on those findings, a set of practical recommendations is proposed that could help streamline communication flows and improve coordination across the company.

The study uses a descriptive approach, SWOT analysis, and cross-comparison with similar-sized organizations. The results are intended not only for internal use at "Paperivka" but also for other companies in the manufacturing sector facing similar challenges.

Keywords: business communication, internal processes, manufacturing company, information flow, practical improvement, SWOT analysis.

## Зміст

ВСТУП 8

Розділ 1. Теоретичні засади організації ділової комунікації 11
1.1 Поняття та особливості ділової комунікації у виробничій сфері 11
1.2 Класифікація каналів комунікації та їх роль на підприємстві 15
1.3 Типові Проблеми комунікації на українських виробничих підприємствах

РОЗДІЛ 2 Дослідження системи комунікацій на підприємстві ТОВ «Паперівка» 27
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Паперівка» 27
2.2 Аналіз внутрішніх процесів взаємодії на підприємстві 34
2.3 Дослідження внутрішніх комунікацій підприємства ТОВ «Паперівка» 40
2.4 Виявлення основних проблем у системі комунікації 48

РОЗДІЛ 3 Пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної системи 52
3.1 Шляхи оптимізації внутрішньої комунікації 52
3.2 Рекомендації для покращення зовнішньої взаємодії 57
3.3Економічне обґрунтування запропонованих заходів 64

ВИСНОВОК 70
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72
ДОДАТКИ 74

# ВСТУП

У роботі підприємства є речі, які не завжди помітні, але все одно впливають напряму. Одна з таких — це комунікація. Іноді здається, що це просто: хтось щось сказав, інший почув, далі всі працюють. Але насправді саме тут і з'являється найбільше непорозумінь, коли наче все домовлено, а результат не той. Те, як у компанії організовано передачу інформації, дуже часто визначає, чи буде завдання зроблене вчасно, чи хтось забуде, або зрозуміє не так, і все доведеться переробляти.

Ділова комунікація — це не тільки про листи чи зустрічі. Йдеться про процес, який або працює злагоджено, або створює постійні затримки. Багато компаній, особливо у виробництві, досі тримаються на звичках. Щось передається усно, щось — "по телефону", а щось взагалі не фіксується. Через це виникають затримки, повторні пояснення і конфлікти, які можна було уникнути, якби була прозора система взаємодії. Найгірше те, що всі це розуміють, але зміни не доходять до дій.

Такі речі і підштовхнули мене взяти саме цю тему. Комунікація — одна з основ, але її часто не помічають до моменту, поки все не зламається. Якщо система побудована просто і зрозуміло — все працює. Якщо ж ні — то кожне завдання викликає зайві запитання, суперечки або просто зависає в повітрі. Особливо це відчутно в умовах, де потрібна швидкість — у виробничій сфері з реальними дедлайнами і обсягами.

Цікаво було подивитись, як саме на практиці влаштована комунікація на ТОВ «Паперівка» — це виробництво паперової продукції, де є реальні обсяги, терміни й типова для таких компаній структура. Без ідеалізації, без надмірної формалізації. Саме тому її приклад добре підходить для аналізу: тут видно не ідеальну модель, а звичну робочу ситуацію, яку легко порівняти з багатьма іншими схожими фірмами в Україні.

Хотілось розібратись: як саме все влаштовано, що працює нормально, а де виникають складнощі. Тобто не теоретично, а в реальному середовищі — і що можна було б покращити простою мовою, без масштабних змін.

Об’єкт дослідження — система комунікацій на підприємстві. Маю на увазі не тільки офіційні канали, але й те, як саме в реальності відбувається взаємодія між працівниками, які інструменти використовуються, чи є фіксація домовленостей, хто що передає і в який спосіб. А предмет — це способи і підходи, за допомогою яких у виробничих умовах можна організувати все це так, щоб не губити важливу інформацію, але й не створювати зайвої бюрократії, без якої теж, як показує практика, не обійтись.

Щоб ця мета стала не просто описом, а мала практичний сенс, ставлю перед собою кілька завдань:

- знайти і проаналізувати те, як взагалі описують ділову комунікацію у теорії;
- розібратись, як це виглядає на прикладі ТОВ «Паперівка»;
- визначити, де саме виникають труднощі і що повторюється регулярно;
- запропонувати рішення, які можна реалізувати без глобальних перебудов;
- оцінити, чи дадуть вони реальну користь, і якщо так - яку?

Методи, які я використовую це аналіз літератури, опис ситуації, що склалась зараз, SWOT-аналіз. Також порівнюю з тим, як побудована комунікація в інших підприємствах подібного типу. Не щоб скопіювати, а щоб зрозуміти, що і як працює краще і чому.

Такі висновки можуть стати в пригоді не тільки на цьому підприємстві. Багато схожих компаній стикаються з тими самими проблемами, тому певні рішення будуть для них теж актуальні.

Робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список джерел та додатки. Загальний обсяг — 60 сторінок.

## Розділ 1. Теоретичні засади організації ділової комунікації

### 1.1 Поняття та особливості ділової комунікації у виробничій сфері

Коли на підприємстві люди щодня взаємодіють, важливо не тільки що саме вони передають, а й як. У виробництві це особливо помітно: якщо хтось не доніс інформацію — затримується робота, хтось не уточнив — і починаються переробки. Тому тут ділова комунікація — це не просто слова, а частина технологічного процесу. Найчастіше збої в комунікації стаються на переході між змінами, у роботі між відділами (наприклад, між складом і виробництвом), або на етапі коли завдання йдуть новим працівникам. Це ті місця, де "всі знають, але ніхто не сказав". Через це виникає ефект «мовчазної згоди» — наче всі зрозуміли, але результат виявляється іншим. Вона має зовсім іншу вагу, особливо коли йдеться про виробництво. Там кожне завдання, кожен простий збій або невчасно передане повідомлення тягне за собою цілком конкретні наслідки — зірвані терміни, дублювання роботи або конфлікти.

Саме тому поняття “ділова комунікація” в такому середовищі набуває чіткої практичної форми, без прикрас.

У теоріях про комунікацію зазвичай пишуть, що це процес, коли один передає іншому якусь інформацію, а обидва мають її однаково зрозуміти. Але в роботі, особливо в умовах виробництва, усе трохи інакше. Тут не просто важливо, щоб щось було сказано, — головне, як саме воно дійшло, хто це почув, і чи кожен знає, що робити далі. Це вже більше схоже не на передачу, а на цілу систему взаємодії. Вона включає і звички працівників, і канали, якими вони спілкуються, і звітність, і навіть атмосферу в колективі. Іноді одне речення в чаті означає більше, ніж офіційний документ — саме тому ця тема настільки практична.

Наприклад, у праці К. Левіна комунікацію розглядають як один з основних механізмів координації в групах. А Шеннон і Вівер ще у 40-х роках описали модель, де основними складовими є джерело, канал, приймач і шум.

Але виробничі підприємства рідко працюють за такими моделями буквально. Їхня комунікація відбувається часто неформально, через особисті домовленості, усні накази, короткі повідомлення або “домовились в коридорі”.

Дослідник Г. Мінцберг у своїх роботах описував внутрішню комунікацію як постійний обмін короткими скоординованими сигналами, які формують “нервову систему організації”. І саме у виробничих компаніях це проявляється найбільше: якщо сигнал не дійшов — механізм дає збій. Ніхто не чекає офіційного листа чи погодженого регламенту — кожна затримка одразу помітна у вигляді простою, помилки або перевитрати ресурсів.

Комунікація в бізнесі виконує декілька функцій. Це:

– передача інформації між працівниками;

– координація дій між підрозділами;

– зворотний зв’язок і контроль виконання;

– підтримка корпоративної культури;

– управління змінами.

За результатами досліджень М. Гуменюк, більшість внутрішніх проблем у компаніях пов’язані не тільки з відсутністю інструментів. Найчастіше самі працівники не знають, як і з ким говорити. У респондентів найчастішими відповідями на питання "чому ви не повідомили про проблему?" були: "не моя справа", "хто я такий", "я думав, що хтось інший вже сказав".

Зовнішня комунікація не менш важлива. Це особливо видно на підприємствах, де процеси залежать від постачання сировини, вивозу готової продукції або зв’язку з підрядниками. Якщо час доставки не правильно узгоджено — весь графік зсувається. Тому часто підприємства, які мають правильного диспетчера реально працюють стабільніше.

Але якщо розглядати виробниче підприємство, то тут особливе значення має перший і третій блок. Якщо щось не сказали вчасно, або не записали — починається плутанина. Завдання зависає, ніхто не знає, хто за що відповідає. Через це з’являються зайві дзвінки, повторні питання, і навіть кілька людей роблять одне й те саме. Знайома ситуація для багатьох — і саме тому цю

систему треба приводити до порядку. Якщо не отримано зворотного зв’язку — неможливо оцінити, чи було завдання виконане. Саме тому в таких компаніях часто виникає практика дублювання запитів, усного уточнення письмових наказів, ведення паралельних таблиць — усе це ознаки неідеальної, але життєздатної комунікації.

У багатьох виробничих компаніях інформація йде згори вниз. Керівник дає вказівку, а далі — як хто зрозуміє. А от зворотній зв’язок знизу — вже рідкість. Не завжди є як донести ідею вгору. Тут якраз і виникає роль керівника середньої ланки — це той, хто вловлює і те, що хоче сказати директор, і те, що турбує людей “на землі”. У виробництві рішення спускаються “згори вниз”, але проблеми або пропозиції з “низу вгору” доходять рідко. Це пов’язано з тим, що лінійні працівники рідко мають інструменти або канали для комунікації вгору. Тут важлива роль керівника середньої ланки — саме він часто є єдиним “перекладачем” між стратегією і практикою.Ще один нюанс, який часто не помічають у теоретичних підходах — це різниця між формальною і неформальною комунікацією. У виробництві обидва типи присутні постійно, але неформальний — переважає. Наприклад, є інструкція, де чітко прописано, як передавати дані про виконане завдання. Але замість цього майстер просто підходить до працівника і каже: «Доб'єш до кінця зміни — запиши в журнал». І таких моментів у день — десятки. Вони не фіксуються в документах, але саме через них тримається поточний ритм роботи.

Формальні канали — накази, звіти, наради, внутрішні регламенти — працюють як “офіційна рамка”. Проте саме через неформальні зв'язки вирішується більшість поточних питань: хто коли вийде, що робити з браком, кому передати ключі від техніки тощо. Неформальні канали часто швидші, але й менш контрольовані. І тут є ризик: якщо хтось звільнився, змінився майстер або просто не передав щось новому працівнику — частина знань зникає.




Рисунок 1.1 - Схема типів комунікацій у виробничому середовищі

Окремо варто згадати технічний шум — термін зі старих комунікаційних теорій, який у реальності проявляється, наприклад, у вигляді:

– погано працюючої системи обміну повідомленнями (наприклад, вайбер-групи, де ніхто нічого не читає);

– ситуацій, коли працівник неправильно зрозумів інструкцію, бо не уточнив деталі;

– помилок у документах, які потім дублюються без перевірки.

Такі «збої» — звичайне явище, і саме їх складно фіксувати або вирішувати наказами. Тому в дослідженнях усе частіше говорять не просто про "налагодження комунікації", а про розбудову культури взаємодії. І це вже стосується не лише процесів, а людей — наскільки вони звикли питати, уточнювати, звітувати, і чи довіряють одне одному.

Є ще один аспект — візуалізація інформації. У виробництві багато хто не читає великі інструкції, особливо якщо це рядовий персонал. Замість цього ефективно працюють схеми, стенди, кольорові маркування. Якщо є список завдань на зміну — краще, щоб він висів просто на стіні, і був короткий. Інакше працівники або не помітять, або зроблять по-своєму. Це теж частина

комунікації, але вже візуальна, і вона має значення не менше, ніж усна чи письмова.

Останнє, що важливо у цьому контексті — довіра. Якщо працівник не вірить, що його почують, він не буде повідомляти про помилки. Якщо працівник не впевнений, що інформацію не використають проти нього — він її не скаже. Тому часто на підприємствах з формально хорошою структурою все одно існує мовчазний бар'єр: керівництво “спускає” вказівки, а зворотного зв’язку просто немає. І це не про канали, це вже про атмосферу

### 1.2 Класифікація каналів комунікації та їх роль на підприємстві

Коли ми говоримо про комунікацію всередині компанії, насамперед виникає питання: а як саме передається інформація? Адже сам факт “сказати” чи “написати” — це ще не все. Канал — це той шлях, яким одне повідомлення проходить від людини до людини. І від того, яким він буде, дуже багато залежить: швидкість, точність, рівень розуміння і навіть наслідки.

Часто працівники не розрізняють канал і інструмент. Наприклад, електронна пошта — це не канал сама по собі, це лише інструмент у межах письмового каналу. Так само і усна вказівка може бути передана наживо або телефоном — канал той самий, інструмент різний. Це важливо розуміти, бо від вибору не просто програми, а саме типу каналу залежить, як швидко і чітко буде виконано завдання.

Найпростіша класифікація — це поділ на усні, письмові, візуальні та електронні канали. Але в житті це не так розділяється — вони часто змішані й залежать не тільки від виду інформації, а й від ситуації, людини, терміновості або навіть настрою.

Усна комунікація — це розмова. Найшвидший, найчастіший і найменш контрольований канал. Один майстер може передати вказівку словесно, інший — перепитає, а третій зрозуміє по-своєму. Такий тип передачі інформації підходить для оперативного управління: зміна планів, уточнення в процесі, інструктаж “по ходу”. Але він практично не залишає слідів — і тут виникає

проблема. Якщо щось не зроблено виникає важкість навіть це довести, що про це взагалі говорили.

У реальному випадку на підприємстві “Паперівка” стався збій через те, що друкар отримав інструкцію від замовника усно, а той — надіслав додаткові схеми в додатку. У підсумку працівник виконав задачу неправильно, бо не побачив схему, яка була в додатку. Виробництво простоювало 3 години. Такі ситуації не поодинокі й показують, як важливо обирати не зручно, а правильно — тобто той канал, який точно донесе потрібну інформацію.

До письмової комунікації належать  накази, звіти, електронні листи, записки і навіть службові записки. Тут вже є чіткість, можна повернутися, перевірити, зафіксувати. Але і є інша сторона — час. Не завжди є час написати все грамотно, не всі вміють це робити. А ще важливо, щоб той, хто читає, дійсно прочитав. Бо трапляються випадки, коли “все написано в наказі”, а працівник навіть не знав, що він вийшов.

Візуальні канали — це інструкції на стендах, наклейки, позначки на виробничих лініях, колірні сигнали. Вони працюють, особливо з рядовим персоналом, де важлива швидкість орієнтації. Наприклад, червона стрілка біля обладнання — це одразу сигнал “не торкайся” або “не вмикай”. Це частина культури безпеки, яка не потребує довгих пояснень.

Електронна комунікація — це робочі чати, месенджери, CRM-системи, електронні таблиці. Цей тип зараз найпоширеніший і водночас найбільш неоднозначний. З одного боку, є швидкість і збереження інформації. З іншого — виникає інформаційний шум: повідомлень багато, не все читається, хтось переплутав групу, хтось не відреагував. У деяких компаніях вже є правило: важливе дублюється в кілька каналів — наприклад, у вайбер і окремо в гугл-таблицю.

У деяких випадках можна побачити ефект баннерної сліпоти. Коли повідомлення передане, але в колективі його просто не сприймають. Наприклад, кожного дня у чат скидають звіт. Але реалістично його ніхто не читає, бо він або занадто довгий, або не коректно поданий в плані

інформаційної залученості. Це теж проблема не інструменту, а вибору каналу і способу подачі.

Таблиця 1.1 - Порівняння Каналів Зв’язку

| Тип каналу | Приклад | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Усний | Усна вказівка | Швидко, просто | Немає фіксації, суб’єктивність |
| Письмовий | Наказ, лист | Чітко, можна перевірити | Повільніше, потребує грамотності |
| Візуальний | Інструкція, маркування | Зрозуміло без слів | Може бути неактуальним |
| Електронний | Чати, CRM | Швидко, можна архівувати | Шум, не всі читають |

Один із головних недоліків багатьох каналів — це відсутність відповідей. Навіть якщо інформація надіслана, вона “висить у повітрі”, поки не отримано зворотного сигналу. У деяких компаніях вже вводять правило — відповідати навіть коротким “Ок” або “Побачив”. Це знижує кількість непорозумінь. Комунікація — це не лише передача, а й фіксація того, що інформація прийнята.

Згідно з дослідженнями, ефективність каналу залежить не від того, “який він правильний”, а від того, чи звичний він для колективу. Якщо в цеху роками прийнято все уточнювати в усній формі — наказ не подіє. Якщо нову інструкцію розіслали в чат, а більшість її не читає — буде плутанина.

Також важливу роль відіграє напрям комунікації:

– вертикальна (керівник — працівник),

– горизонтальна (між колегами одного рівня),

– діагональна (між різними відділами чи рівнями).

У виробництві найпоширеніша — вертикальна: зверху вниз. Але насправді найефективніші компанії ті, в яких активно працює горизонтальна й діагональна комунікація — коли працівник не боїться уточнити у бухгалтера, а механік може напряму звернутися до логіста.

Ще один момент, який часто залишається поза увагою — відмінність між каналом і засобом передачі. Це наче різниця між дорогою і транспортом:

канал — це маршрут, а інструмент — це те, чим ми передаємо повідомлення. Наприклад, чат у вайбері — це лише інструмент, а канал залишається електронним. Така різниця допомагає точніше аналізувати, чому деякі засоби “не працюють”. Може бути не проблема в самому месенджері, а в тому, що працівники не звикли до письмового формату в принципі.

У практиці зустрічаються ситуації, коли канал формально існує, але фактично — не працює. Наприклад, є корпоративна пошта, але всі пишуть у вайбер. Є внутрішній регламент, але його ніхто не читає, бо основні вказівки озвучуються на ранковій п’ятихвилинці. Це створює паралельні системи комунікації, які можуть суперечити одна одній.

Типова помилка — покладатися лише на зручність. Якщо керівник щось озвучив на ходу і думає, що цього достатньо — виникає ризик, що його не так зрозуміли, не зафіксували або взагалі забули. Це особливо критично у виробництві, де кожна зміна має чіткий порядок, і збої призводять до відставання.

Ще один фактор — перевантаження каналів. В електронних месенджерах часто трапляється ситуація, коли повідомлень так багато, що важлива інформація просто тоне в загальному потоці. Або навпаки: накази дублюються тричі — у чат, на папері й на стенді. Це створює шум, знижує увагу і взагалі демотивує працівників щось читати. Щоб краще зрозуміти переваги й недоліки каналів підготував таблицю 1.2

Таблиця 1.2 Контекс використання каналів комунікації

| Канал | Коли використовується | Що критично | Ризики |
|---|---|---|---|
| Усний | Оперативні задачі, швидкі уточнення | Наявність зворотного зв’язку | Немає фіксації, ризик непорозуміння |
| Письмовий | Офіційні завдання, накази, звітність | Розуміння та грамотність отримувача | Може бути проігноровано, потребує часу |
| Візуальний | Інструктажі, зона безпеки, нагадування | Ясність і актуальність позначок | Застарілість, втрата уваги |
| Електронний | Обмін файлами, відстеження змін, дистанційна робота | Навички користування, фільтрація шуму | Інформаційний шум, не всі читають |

На практиці немає ідеального каналу — усе залежить від ситуації, рівня

працівника та типу завдання. Наприклад:
– Для екстрених завдань добре працює усний наказ (але варто потім продублювати письмово).
– Для запланованих змін — письмовий наказ чи електронне повідомлення з підписом.
– Для нагадувань і вказівок — візуальна комунікація: маркування, роздрук, стенди.
– Для оперативної взаємодії між відділами — CRM-система або груповий чат з фіксацією.

Також варто окремо виділити діагональну комунікацію, яка є рідкістю на класичних підприємствах, але в нових компаніях її активно впроваджують. Це випадки, коли, наприклад, фахівець з охорони праці звертається напряму до керівника цеху, минаючи відділ кадрів. Така взаємодія економить час, але потребує довіри та грамотної культури спілкування. Якщо комунікація "збоку" сприймається як втручання — починається конфлікт ролей.

Варто згадати й мовчазну комунікацію — коли певна поведінка, міміка або ігнорування теж є сигналом. Якщо працівник постійно уникає запитань або киває, але не виконує — це також інформація, просто вона не озвучена напряму. На жаль, керівники не завжди вміють це зчитувати, і замість аналізу сприймають це як "недисциплінованість".

Ще один нюанс — часова доступність каналів. У письмових або електронних каналах інформація залишається, її можна переглянути через тиждень. Усне повідомлення — зникає після вимови. Тому в багатьох компаніях уже є правило: якщо щось критичне — має бути письмовий дубль. Наприклад, зміна технологічної карти, графіку виходів, або призначення відповідального.

Якісний канал — це не просто технічне рішення, а елемент культури, інструмент відповідальності й частина внутрішнього контролю. Навіть найкраща CRM не замінить усного пояснення, якщо працівник не розуміє, навіщо йому це робити. А хороша інструкція не врятує ситуацію, якщо ніхто

не зобов’язаний її прочитати.

### 1.3 Проблеми комунікації на українських виробничих підприємствах: типові приклади та причини

На практиці більшість компаній стикається з тим, що комунікація або побудована хаотично, або взагалі формально існує, але реально не працює. Особливо це помітно у виробничих підприємствах, де багато етапів і будь-яка затримка чи непорозуміння може коштувати компанії реальних грошей і репутації.

Виробництво не вибачає комунікаційних збоїв. Тут все прив'язано до чіткого ритму: коли хтось не передав інформацію — зупиняється процес. Коли щось “зрозуміли не так” — доводиться переробляти, втрачати сировину, затримувати відвантаження, пояснюватися з клієнтами. І дуже часто ці проблеми навіть не технічні, а суто комунікаційні.

Найпоширеніша ситуація — коли на підприємстві всі “в курсі, але домовились”. Наприклад, майстер передає новому працівнику усно: “Зробиш другу партію — скажи на склад, хай підвезуть упаковку”. Але не уточнює, хто саме має сказати, коли саме, і де та упаковка взагалі лежить. У результаті: виконання затримується, ніхто не винен, всі здивовані. Це приклад типового “розриву” у комунікації — коли ніби й домовились, але не зафіксували відповідального, термін і спосіб.

Ще одна поширена проблема — відсутність реального зворотного зв’язку. Працівник, отримавши завдання, не уточнює, якщо щось незрозуміло. Боїться здатись “некомпетентним”, або думає, що “якось зробить”. Коли ж помилка вже сталася — виправляти пізно. Але причина — не в недбалості, а в тому, що культура комунікації не дозволяє сказати “я не знаю” або “поясніть ще раз”.

Бувають і складніші випадки — коли канали є, але ніхто ними не користується. Наприклад, створено внутрішній чат у Viber або Telegram для

бригади, але інформацію туди кидає тільки начальник зміни. Інші або бояться щось написати, або просто не бачать сенсу. У результаті знову виходить односторонній потік — замість живої взаємодії.

Особливо гостро ці проблеми проявляються у міжзмінній комунікації. Передача справ від однієї зміни до іншої — це ключовий момент, де відбувається найбільше непорозумінь. Якщо зміна “А” не залишила чітких інструкцій зміні “Б”, то друга починає здогадуватись, що і як треба робити. Іноді навіть інструкція передається “усно через третього” або “на словах сказав майстер”. Це небезпечна практика, яка породжує помилки.

Візьмемо інший приклад — логістика всередині підприємства. Якщо між складом і виробництвом немає узгодженого процесу повідомлення про потребу в матеріалі — це гарантія затримок. Наприклад, працівники на лінії закінчують пакування і виявляють, що нема тари. Складають усе “на потім”, сподіваючись, що хтось помітить. Водночас склад не знає, що вже потрібна нова партія. Результат — виробництво зупинено, винних нема, але втрата — реальна

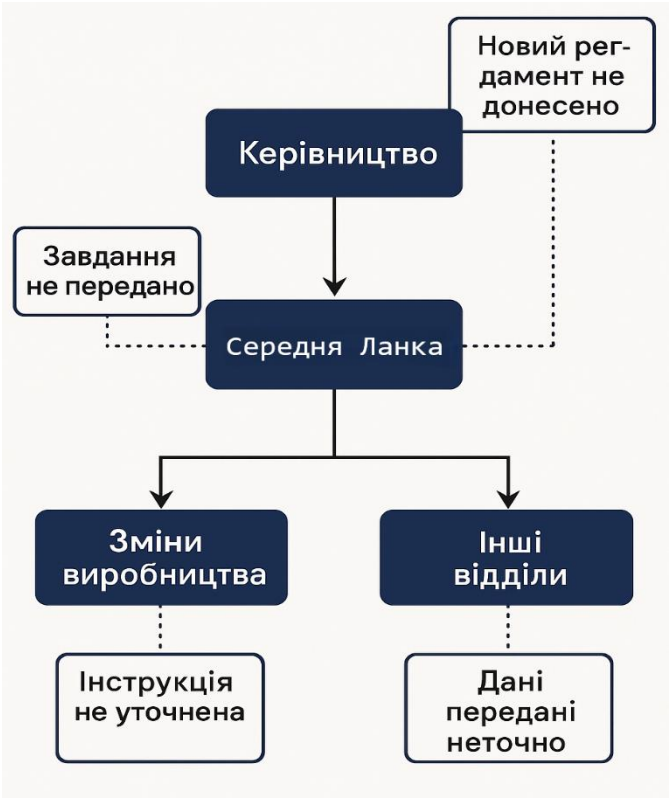



Рисунок 1.2 – Інформаційні розриви

На рисунку 1.2 окреслено ключові точки, в яких найчастіше виникають інформаційні розриви. Один із типових прикладів — відсутність передачі сигналу від керівництва до середньої ланки.: Матеріали вже закінчуються, але нова партія не замовлена. В результаті виробництво зупиняється, винних офіційно немає, проте реальні втрати — у часі та грошах — очевидні.

Ще одна проблема — "вузькі місця" у передачі рішень зверху. Наприклад, керівництво змінює порядок дій або пріоритет замовлення, але не повідомляє напряму працівникам. Інформація проходить через 3–4 рівні управління і на кожному "редагується" — хтось передав не все, хтось додав "від себе", а хтось взагалі забув. У підсумку — цех працює по-старому, а керівництво дивується, чому рішення не реалізовано.

Причини таких збоїв переважно одні й ті самі:

1 Відсутність чітко встановлених каналів зв'язку — працівники не знають, де і як передавати інформацію.

2 Нестача фіксації повідомлень — важливе передається усно або "на словах".

3 Нерозуміння відповідальності — "думав, що хтось інший зробить".

4 Культура "не висовуватись" — коли краще мовчати, ніж щось уточнювати.

5 Невміння давати і отримувати зворотний зв'язок — ображаються, замовчують, не визнають помилок.

6 Відсутність навчання або інструктажу з комунікацій — ніхто не пояснює, як це має працювати.

Окремо варто згадати вплив стресу. На підприємствах із високим навантаженням або частими авралами працівники починають "тиснути" одне на одного. Комунікація стає різкою, уривчастою. Втрачається сенс, залишається лише емоція. І це ще один тип проблеми — коли не налагоджена емоційна складова, і люди "зриваються" просто тому, що система перевантажена.

Проблеми з комунікацією часто розпочинаються з малого — “забув сказати”, “не донесли зміні”, “не уточнили у постачальника”. Але коли таких дрібниць стає багато, підприємство працює як на піску. І саме тому розуміння типових проблем — це перший крок до змін.

Але навіть якщо всі канали є, процес прописаний, а відповідальні визначені — це ще не означає, що все буде працювати. Є ще людський фактор. Наприклад, буває, що працівник просто не наважується повідомити про проблему. Причина — страх. Страх отримати зауваження, страх бути незрозумілим, страх, що “перекладуть відповідальність”. Такі ситуації не обговорюються, але вони є. І саме вони формують мовчазний бар’єр, який здатен зруйнувати будь-яку схему.

У багатьох виробничих колективах досі працює принцип: “менше говориш — менше відповідальності”. Люди звикають мовчати, бо за ініціативу можуть “отримати по голові”. Тому вони краще промовчать, ніж скажуть, що щось не так. Така атмосфера не створюється за день, але саме вона породжує ситуацію, коли всі “бачили”, але нічого не зробили. І саме такі випадки потім фігурують у звітах як “невстановлені причини збоїв”.

Інша поширена причина — неузгодженість термінології. Наприклад, керівник каже: “Потрібно зробити терміново”, а працівник сприймає це як “до кінця зміни”. Для керівника це “прямо зараз”. Для працівника — “встигнемо, як закінчимо попереднє”. І тут справа навіть не в недбалості, а в тому, що не домовились про єдиний словник. У таких умовах навіть чіткі команди починають сприйматись довільно.

Ще один нюанс — різне сприйняття комунікації різними поколіннями працівників. Молодь звикла до месенджерів, коротких повідомлень, візуалізації. Старше покоління орієнтується на усну комунікацію або письмові накази. Якщо ці підходи не узгоджено — починаються конфлікти: “я не бачив повідомлення”, “чому сказали в чат”, “я не знав, що це треба читати”. І тут знову виникає питання до організації: не хто винен, а чому не продумали канал, що працює для всіх.

Іноді сама організація підштовхує до порушень комунікації. Наприклад, коли цілі підрозділи працюють у “своєму світі”: виробництво — по своєму плану, логістика — по іншому, а бухгалтерія взагалі дізнається про зміни в останній момент. Таку ситуацію часто називають “ефектом замкненої кімнати” — коли кожен відділ вариться у своєму процесі, і взаємодія стає винятком, а не правилом.

Ще бувають проблеми на стику “людина—система”. Наприклад, впровадили CRM або систему обліку, але ніхто не навчив персонал, як нею користуватись. В результаті працівники ведуть звіти “на папері” або “в себе в зошиті”. Начебто автоматизація є, а реальною користі — нуль. Це комунікаційна проблема — бо не пояснили, не підтримали, не навчили. А потім ще й карають за “невиконання”.

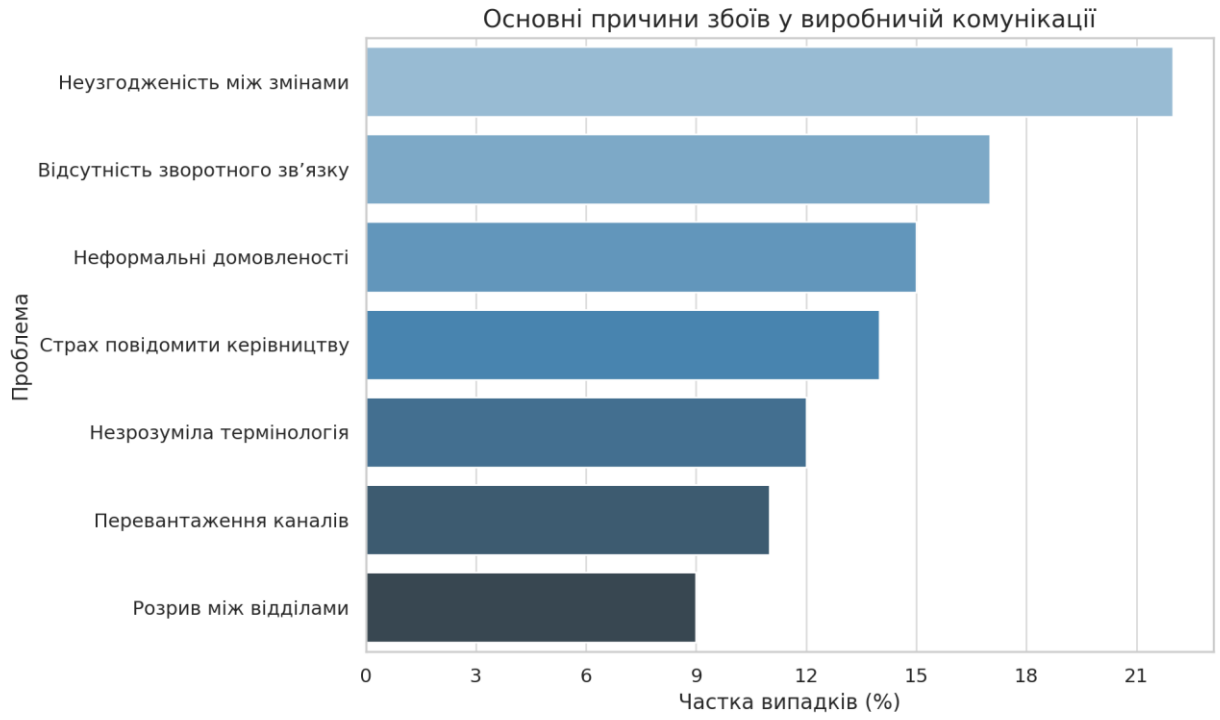



Рисунок 1.3 - Причини збоїв комунікації на виробництві

На рис. 1.3 наведено узагальнені результати внутрішнього опитування щодо причин збоїв комунікації на виробництві. Найчастішими виявилися неузгодженість між змінами (22%), відсутність зворотного зв’язку (17%) та надмірна кількість неформальних домовленостей (15%).

Ця статистика ще раз підтверджує, що головна проблема — не відсутність інструментів, а брак зрозумілих і стабільних правил взаємодії.

Варто згадати й про перевантаження інформацією. У деяких компаніях розсилка, месенджер, групи, Excel-файли — усе дублюється. Люди губляться, не розуміють, що актуально, а що — старе. І в результаті просто ігнорують усе. Тут проблема не в небажанні читати, а в пересиченні каналів.

Завершуючи, можна сказати, що проблеми у комунікації не завжди лежать на поверхні. Іноді здається, що все працює — але тільки до першого збою. Тому головне не просто створити правила, а перевірити, чи ними реально користуються, і чи вони взагалі зручні. Бо навіть найкраща система “на папері” нічого не варта, якщо люди не мають можливості чи бажання взаємодіяти по-людськи.

## РОЗДІЛ 2 Дослідження системи комунікацій на підприємстві ТОВ «Паперівка

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Паперівка»

На 2024 рік “Паперівка” працює у центрі Івано-Франківська, за адресою вул. Грюнвальдська, 4а. Це не зовсім окреме виробництво — в тому самому приміщенні розташовані і офіс, і частина складу, і техніка, яка використовується для виконання замовлень. Юридично ж фірма все ще прив’язана до Калуського району — у документах вказане село Новичка, вулиця Гірська, 31.

Засновником і керівником є Яніш Іван Ганіш. Він займається практично всім: приймає замовлення, контролює роботу, спілкується з клієнтами, вирішує поточні питання. Формально є бухгалтер, але більшість рішень проходить через нього ж. Такий формат — звичний для малих виробництв, де головне — швидкість і адаптивність.

Таблиця 2.1 - Загальні відомості про підприємство ТОВ «Паперівка»

| | |
|---|---|
| Повна назва | Товариство з обмеженою відповідальністю «Паперівка» |
| Юридична адреса | 77332, Івано-Франківська обл., Калуський р-н, с. Новичка, вул. Гірська, 31 |
| Фактичне місце діяльності | м. Івано-Франківськ, вул. Грюнвальдська, 4а |
| Керівник | Яніш Іван Ганіш |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Форма власності | Недержавна |
| Основні напрямки діяльності | Виготовлення упаковки з картону, цифровий друк, ламінування, дизайн |
| Основний КВЕД | 18.12 — Друкування іншої продукції |
| Додаткові КВЕДи | 17.21, 74.10, 46.49, 58.19 |
| Кількість працівників (2024 рік) | ≈ 15 осіб |

Юридично підприємство оформлене як ТОВ, приватної форми власності. Профіль — картонна упаковка, коробки, бірки, листівки. Частина

замовлень — це стандартні позиції, але багато клієнтів звертаються за макетами «під себе». Окрім друку, тут ще й допомагають з дизайном, ламінуванням, порізкою.

Працівників у штаті небагато — до семи осіб. Постійно на зміні — троє-четверо. Один друкує, другий пакує, третій обробляє макет або оформлює документацію. Бухгалтер приходить за потреби, решта задач — між собою. Типова ситуація: працівник одночасно друкує наклейки, записує замовлення в Excel і відвантажує коробки. Відділів як таких нема, усе тримається на тому, що “домовились як зручно”.

Усі станки, які використовуються у виробництві «Паперівки», зосереджені не в офісі, а там, де реально відбувається друк і пакування — в селі Новичка. Це їхня основна база, де робиться більшість замовлень. Приміщення не надто велике, але вміщає все, що треба — кілька простих друкарських машин (цифра, офсет), ламінатори, бігувальні апарати, різаки, склеювальні пристрої. Усе доволі бюджетне, але працює справно. Промислових ліній тут нема, але зате весь цикл — від макета до упаковки — підприємство бере на себе.

Є ще приміщення в Івано-Франківську, на Грюнвальдській, 4а — щось на кшталт офісу й міні-друкарні в одному. Туди клієнти приходять із зразками або за порадою, хтось приносить макет, хтось хоче подивитись матеріали. Якщо потрібно щось термінове, прямо тут на місці можуть роздрукувати й запакувати — є базова техніка для цього. Для клієнтів із міста — це зручно, не треба їхати на виробництво.

Якщо коротко — працюють без найсучасніших станків, але все ще дуже ефективно. Немає великих складів, немає автоматичних ліній, але є команда, яка встигає виконувати дрібні й середні замовлення швидко і без зайвої бюрократії

За останні кілька років підприємство працює без різких стрибків — без проривів, але й без провалів. Як для малого виробництва, це вже непогано. Особливо в умовах, коли ринок коливається, ціни на матеріали ростуть, а

конкуренція зростає майже щомісяця.

Таблиця 2.2 - Технічні можливості підприємства — список обладнання та їхні функції

| Назва обладнання | Функціональне призначення |
|---|---|
| Цифровий принтер Konica Minolta Accurio | Повноколірний друк середніх тиражів на картоні, дизайнерському папері |
| Офсетний принтер формату B3 | Друк простих макетів (одно- та двокольорових) для великої кількості накладної продукції |
| Ріжучий плотер Graphtec CE7000 | Висікання нестандартних форм, виготовлення бірок, наклейок, фігурних етикеток |
| Ламінатор GMP Excelam-Q | Гаряче й холодне ламінування продукції малого формату |
| Бігувальна машина Cyklos GPM 450 | Створення згинів на картоні та щільному папері |
| Складальна машина Duplo DF-755 | Автоматичне фальцювання листівок, буклетів, інструкцій |
| Склєювальна станція ручного типу | Ручне склеювання коробок, брендпакетів, складної упаковки |
| Різаки ручні (роторні та важільні) | Обрізка готової продукції, макетів, тестових зразків |
| Термопрес для тиснення | Нанесення логотипів, написів, фольгування на коробках і листівках |
| Принтер Epson EcoTank L1800 | Демонстраційний друк в офісі, друк на плівці, стікерах, пробах |
| Робочі столи з підсвіткою | Збірка продукції, перевірка якості, ручні доопрацювання |

«Паперівка» втрималась не через великі обсяги, а завдяки гнучкості: тут не потрібно проходити десять ланок, щоб погодити замовлення. Клієнт прийшов — домовились — надрукували. Усе просто. Таке ручне керування і дозволяє їм виживати, коли інші закриваються.

Основні гроші — з дрібної упаковки: коробки для тістечок, листівки, пакування для кав’ярень, маленьких брендів, які роблять косметику, свічки, подарункові набори. Бувають більші замовлення — наприклад, брендовані бокси для івентів чи пакування до свят, але основний дохід іде з простих, постійних клієнтів.

Виробництво розподілене між двома точками: база в Новичці — де йдуть основні процеси, і офіс у Франківську — де спілкуються з клієнтами, приймають замовлення і терміново друкують дрібні речі. Така структура

дозволяє працювати з різними обсягами і швидко реагувати на запити.

Таблиця 2.3 - Основні джерела доходу підприємства за напрямами продукції

| Напрям продукції | Частка у доході, % | Короткий опис/особливості |
|---|---|---|
| Упаковка для кав'ярень і фастфуду | 30 % | Коробки для бургерів, стаканотримачі, паперові пакети з друком |
| Індивідуальні коробки під замовлення | 20 % | Коробки з логотипом для брендів одягу, косметики, подарунків |
| Листівки, флаєри, бірки | 15 % | Персоналізована поліграфія на дизайнерському папері |
| Упаковка для івентів, розсилок | 15 % | Бокс-пакування, конверти, крафт-пакети, оформлені для свят або PR-заходів |
| Вивіски, постери, брендовані таблички | 10 % | Друк для невеликих бізнесів, кав'ярень, шоуромів |
| Штампи, наклейки, етикетки | 5 % | Наклейки для пакування, маркування, фірмові елементи |
| Інші дрібні замовлення | 5 % | Друк інструкцій, каталогів, тестових тиражів, разові замовлення |

У 2023–2024 роках підприємство не розширювалося територіально, але модернізувало частину техніки. Було придбано новий принтер, ламінаційну машину з функцією гарячого тиснення й кілька дрібніших інструментів для ручної обробки. З технікою трохи підтягнулися — з'явився новий принтер, ламінація з тисненням, ще кілька речей "для зручності". Це не революція, але стало легше з замовленнями, де клієнти хочуть щось "красиве й відразу". Особливо помітно це по коробках для подарунків і коротких серій з дизайнерськими макетами.

Щодо обороту. В середньому 300–400 тисяч на місяць, але буває і більше, особливо перед святами. Основне — щоб замовлення йшли, без простоїв, і щоб клієнт повертався. А так — працюють на свої сили: не беруться за усе підряд, але свої об'єми відпрацьовують. Окрім прямого друку та виготовлення, частина роботи в «Паперівці» — це постійна організація процесу. У невеликому колективі не буває так, що кожен займається тільки своїм. Той, хто щойно пакував замовлення, через годину — вже спілкується з

клієнтом або приймає макет. І це не недолік, а просто специфіка. Так працюють малі підприємства: тут усі знають усе.

Таблиця 2.4 - Розподіл обов'язків між працівниками за напрямами

| Напрям | Посади / Ролі | Кількість осіб | Основні функції |
|---|---|---|---|
| Виробництво | Оператор друку, пакувальник, ламінаційник, різальник | 6 | Друк, порізка, ламінування, складання упаковки, пакування готової продукції |
| Адміністрація | Бухгалтер, засновник (виконує частину функцій адміністрації) | 2 | Облік, комунікація з постачальниками, часткова координація виробничих процесів |
| Продажі | Менеджер із замовлень / клієнтського сервісу | 1 | Прийом замовлень, консультації, виставлення рахунків, узгодження макетів |
| Логістика | Кур'єр / логіст + допоміжна функція менеджера | 1 | Доставка, логістика по місту, узгодження термінів, видача замовлень |
| Інше / Універсальні ролі | Засновник + 1-2 працівники, які можуть підміняти на друці, пакуванні чи прийомі клієнтів | 3 | Підстраховка при навантаженні, термінові замовлення, чергування в офісі |

У структурі немає звичних "відділів", але є кілька стабільних напрямів: друк, обробка, комунікація з клієнтом і адміністративні задачі. Людина, яка координує макети — вона ж веде Excel із замовленнями. Працівник, що займається різанням — часто той самий, хто готує відправки Новою Поштою. У цьому й перевага: коли обмежені ресурси, система стає гнучкою сама по собі.

За останній рік підприємство помітно змінилось у підході до організації процесів. Замість того, щоб кожен щось "записував у блокнот", запровадили електронні таблиці, базові шаблони для повторних замовлень, і навіть почали вести графік навантаження на тиждень вперед. Це не повноцінна ERP-система, але вже не хаос.

Також трохи "підчистили" робочий процес: зробили окрему зону для готової продукції, перенесли частину обладнання, щоб менше ходити між етапами. Завдяки цьому стало трохи швидше і менше плутанини, коли кілька замовлень йдуть паралельно.




Рисунок 2.1 - Схема Внутрішньої організації виробничого приміщення

Щодо клієнтів — більшість замовлень надходить через особисті рекомендації. Частина — з інстаграму, частина — від партнерів або знайомих. Буває, що одна кав’ярня замовила упаковку, а через тиждень пише їхній знайомий, бо “побачив коробку й теж таку хоче”. У маленькому місті це звична ситуація. Поки що немає великої реклами чи активного просування — усе працює “по людях”.

За словами власника, за останні два роки головним викликом стала нестабільність у постачанні матеріалів. Папір дорожчає, частину кольорів або форматів просто не завозять. Через це іноді доводиться переконувати клієнта змінити матеріал або колір. Але більшість розуміють — зараз не до вибору “золотого тиснення на лляному картоні”.

Водночас замовлень менше не стало — навпаки, клієнти, які раніше працювали з більшими друкарнями, шукають тих, хто може зробити швидко і без зайвої бюрократії. І тут «Паперівка» — у виграші.

### 2.2 Аналіз внутрішніх процесів взаємодії на підприємстві

Щоб нормально зрозуміти, в якому становищі працює «Паперівка», не треба одразу дивитись всередину. Спочатку краще подивитись — що навколо. Ринок у Франківську доволі живий, типографій багато, але кожна має свої нюанси. Є великі друкарні, які працюють переважно з оптовими замовленнями — макети, погодження, довгі строки. Є дрібні майстерні, де можуть надрукувати етикетку чи флаєр, але упаковкою мало хто займається.

Якраз тут і з'являється ніша, яку «Паперівка» і закриває — невеликі замовлення упаковки з картону або дизайнерського паперу, швидко і з конкретними побажаннями. Це не потокове виробництво, а швидше послуга під клієнта.

Та ринок, як і будь-який інший, має і зворотний бік:

– у святкові періоди навантаження, влітку — тиша;

– ціни на сировину скачуть постійно: картон, фарба, доставка;

– з'явились конкуренти, які приймають замовлення онлайн і друкують десь у Львові чи Києві.

Таблиця 2.5 - Оцінка привабливості галузі друкарських послуг у Франківську

| Критерій | Оцінка (1–5) | Коментар |
|---|---|---|
| Попит | 4 | Стабільний попит серед кав'ярень, локальних брендів, івент-агенцій |
| Бар'єри входу | 2 | Вхід доступний, базове обладнання недороге, конкуренція зростає |
| Рівень конкуренції | 4 | Десятки студій, типографій, частина — з онлайн-форматом |
| Рівень ризиків | 3 | Залежність від сезонності, цін на папір, нестабільність замовлень |
| Можливості росту | 4 | Персоналізація, локальні бренди, зростання e-commerce та подарункової упаковки |

Поки все ще «Паперівка» справляється завдяки тому, що тут клієнт — не просто номер замовлення. Менеджер пам'ятає, які коробки були минулого разу, може дати пораду, що краще запакувати, і зробити за 2 дні без зайвої

бюрократії. Але конкурентів стає більше. Особливо після того, як типографії почали запускати таргетовану рекламу і виходити в соцмережі. Тут уже важливо не тільки швидко друкувати, а ще й бути впізнаваним.

Ще один момент — хто з ким «Паперівка» змагається. Якщо коротко — не з гігантами, а з місцевими. Є кілька типографій, які виглядають солідніше, мають по 10 працівників і великий прайс. Але не беруться за невеликі тиражі, або мають дуже жорсткі умови. У «Паперівки» простіше — зателефонував, надіслав макет і отримав за два дні коробки чи бирки. Це те, що вигідно відрізняє її серед конкурентів.

Таблиця 2.6 Конкурентний аналіз типографій у Франківську

| **Підприємство** | **Цінова політика** | **Швидкість виконання** | **Асортимент послуг** | **Підхід до клієнта** |
|---|---|---|---|---|
| ТОВ «Паперівка» | Середня | Від 1 дня | Картонна упаковка, цифровий друк, дизайн | Індивідуальний, гнучкий |
| Типографія «АВС» | Низька | 3–5 днів | Поліграфія, листівки, рекламні матеріали | Стандартний, шаблонний |
| PrintStudio IF | Вища за середню | 1–2 дні | Широкоформатний друк, пакування, етикетки | Ввічливий, але мінімальний |
| ЛюксДрук | Середня | 2–4 дні | Флаєри, брошури, меню, базова упаковка | Швидкий, але обмежено персоналізований |
| FastPrint IF | Середня–висока | До 24 год | Цифровий друк, візитки, листівки | Фокус на швидкості, менше гнучкості |

Цей ринок, хоч і не ідеальний, дає простір для зростання. А щоб ним скористатись — треба чітко розуміти зовнішні фактори, які впливають на роботу підприємства. Це вже наступний етап.

Коли мова йде про виробництво упаковки, одразу може здатись, що впливають тільки ціни на картон чи замовлення від клієнтів. Але все складніше. Навіть у такому локальному бізнесі, як «Паперівка», зовнішнє середовище дуже сильно відчувається.

Перше, що має значення — це регуляторка. Друкарням не потрібна ліцензія, але все одно є вимоги до обліку, оподаткування, умов праці. За останні два роки все стало жорсткіше — касові апарати, обов'язкові фіскальні чеки, перевірки. І хоч «Паперівка» працює в білу, це все одно додає паперової роботи. Плюс постійно щось міняється — то ставка ЄСВ, то ПДВ, то форма звітності.

Далі — економіка. Війна і коливання курсу долара напряму б'ють по закупівлях: картон і фарба купуються з Європи, доставка — теж дорожчає. Коли ціна сировини скаче — доводиться або піднімати ціни, або зменшувати маржу. В сезон нічого не встигаєш, а влітку простоїш із напівпорожнім графіком.

У соціальному плані все залежить від того, наскільки готові клієнти платити за упаковку. Якщо раніше це була "фішка", то тепер — стандарт. Кав'ярням уже соромно класти тістечка в безіменні коробки. Але з іншого боку — клієнт став вибагливіший. Він хоче і красиво, і швидко, і недорого. І ще щоб написали "еко".

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Паперівка»

| **Фактор** | **Елементи впливу** | **Потенційний вплив** |
|---|---|---|
| Політичні | - Військовий стан і мобілізаційні ризики- Податкові пільги для малого бізнесу- Валютна нестабільність та імпортне регулювання | Середній |
| Економічні | - Інфляція та зростання вартості сировини (папір, картон)- Падіння купівельної спроможності населення- Нерівномірність попиту | Високий |
| Соціальні | - Зростання популярності локальних брендів і подарункової упаковки- Попит на персоналізовану продукцію- Відтік кваліфікованих працівників за кордон | Середній |
| Технологічні | - Розвиток цифрового друку і дизайну- Доступність базового обладнання- Зростання конкуренції в онлайн-просторі | Високий |

Технології — теж важливі. Усі конкуренти вже в TikTok, сторісах і Google-картах. Онлайн-друкарні пропонують калькулятори цін, автозамовлення, CRM. «Паперівка» поки що працює простіше, але вже планує

додати онлайн-форму для швидких замовлень і приклади готових макетів на сайт. Бо клієнт хоче зручно — з телефону за 5 хвилин, без зайвих дзвінків.

У підсумку — умови не найпростіші. Але через те, що компанія невелика і гнучка, їй поки вдається швидко підлаштовуватись. Головне — не відставати по сервісу й не втрачати репутацію серед постійних замовників.

Щоб зрозуміти, на чому підприємство тримається і що може піти не так — варто не вигадувати складні теорії, а просто подивитись зсередини. «Паперівка» — це не фабрика з тисячами працівників. Тут усе дуже залежить від людей, техніки і внутрішньої організації.

Сильна сторона — у відчутті ринку. Підприємство не намагається «захопити все», а чітко працює в своєму сегменті: упаковка з картону під замовлення. Це не масовий друк і не роздріб — тут потрібен підхід, гнучкість, увага до клієнта. Саме за це замовники й повертаються. З таким масштабом можна швидко змінити формат, макет, матеріал — і не втратити ефективність.

Ще одна перевага — проста структура. Немає довгих погоджень, зайвих кабінетів. Якщо потрібно щось вирішити краще йти до керівника. Це не тільки спрощує комунікацію, а й дає можливість пришвидшити процес приняття рішень і навіть вирішити в той же день. Усі знають свою роботу, часто виконують кілька ролей — наприклад, людина пакує продукцію і паралельно відповідає на дзвінки від нових клієнтів.

Але є і проблеми. Найбільша — це залежність від кількох ключових працівників. Якщо хтось захворів або звільнився — процес може зупинитись. Немає резерву, немає дублювання ролей. Це працює поки колектив злагоджений, але в довгостроковій перспективі — ризик.

Слабке місце — техніка. Частину оновили у 2023 році, але основне обладнання все ще бюджетне. Воно підходить для невеликих тиражів, але не витягує великі партії. Через це іноді доводиться відмовляти замовникам, або ж робити довше, ніж хотілось би.

Ще нюанс — відсутність системного просування. У підприємства є сайт, гарні відгуки, клієнти “з руками”, але нових доводиться ловити вручну: або

через знайомих, або через запити в месенджерах. У сучасних умовах — це вже не вистачає. Без чіткого позиціонування, таргету й соцмереж складно рости.

| **Показник / характеристика** | **Оцінка (S — сильна, N — нейтральна, W — слабка)** | **Коментар** |
|---|---|---|
| Якість друку та фінішної обробки | S | Використовується нове обладнання, хороша передпродажна підготовка |
| Гнучкість у виконанні замовлень | S | Підприємство виконує як дрібні, так і середні тиражі, включно з терміновими замовленнями |
| Рівень автоматизації процесів | W | Відсутність повністю автоматизованих ліній, більшість операцій — напівавтоматичні чи ручні |
| Кваліфікація персоналу | N | Працівники універсальні, але відсутній формальний розподіл за напрямами |
| Рівень сервісу та комунікації з клієнтами | S | Засновник самостійно працює з клієнтами, що забезпечує персональний підхід |
| Маркетинг і онлайн-присутність | W | Сайт є, але не ведеться активна реклама, соцмережі заповнені лише частково |
| Виробничі потужності | N | Достатні для теперішнього рівня, але немає резерву на масштабування |
| Фінансова стабільність | N | Обіг стабільний, але відсутні фінансові подушки та залежать від сезонності |

Таблиця 2.8: SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Паперівка»

Якщо коротко: у підприємства є ядро — сильний продукт, команда, клієнти. Але немає буферу на випадок форс-мажорів і немає чіткої маркетингової стратегії. Це не критично, але стримує зростання.

На завершення цього блоку варто коротко підсумувати те, що видно зсередини. Підприємство невелике, але вже має свою форму й сталу модель роботи. Воно не гнеться під сезонні коливання, бо не залежить від великих контрактів. Йому вигідніше працювати з десятком постійних клієнтів, ніж гнатися за новими щотижня.

Система управління — проста, без зайвих ланок. Але це і сильна, і слабка сторона. З одного боку, кожен працівник орієнтується в усьому процесі, може швидко щось підхопити, якщо хтось захворів чи не вийшов. З іншого — при збільшенні обсягів така модель починає хитатися. Всі процеси залежать від однієї-двох людей.

Підприємство не має амбіційних цілей зростання. Але якщо далі тримати такий ритм, то поступово доведеться подумати про автоматизацію окремих операцій (хоч би пакування), а також про часткове делегування — хоча б бухгалтерії чи обробки замовлень. Інакше кожна затримка в одному місці буде відгукуватись усьому ланцюжку.

Сильна сторона "Паперівки" — у тому, що вона чітко розуміє свій сегмент і не намагається охопити все підряд. Це про роботу "під клієнта", а не про боротьбу за масовий ринок. І поки така логіка працює, підприємство буде залишатися на плаву — без гучних слоганів, але з реальними замовленнями.

## 2.3 Дослідження внутрішніх комунікацій підприємства ТОВ «Паперівка»

Коли ми говоримо про внутрішнє середовище такого підприємства, як «Паперівка», не йдеться про класичну ієрархію, чітко прописані посадові інструкції чи CRM-систему з нагадуваннями. Тут все працює трохи інакше — в дусі малих локальних компаній, де люди самі створюють процес, а не навпаки.

Ключова особливість у тому, що структура дуже плоска. Усі рішення приймаються на місці: власник може одночасно консультувати клієнта, уточнювати замовлення, контролювати друк і домовлятись із постачальниками. У колективі — до 15 осіб, і кожен поєднує кілька ролей. Наприклад, працівник, який пакує коробки, одночасно відповідає за підтримку клієнтів у месенджері та контроль залишків.

Це дає гнучкість, але водночас — робить систему вразливою до людського фактору. Якщо хтось забув оновити Excel-файл із чергою замовлень або не передав нову версію макету — інформація може «загубитись», а команда дізнається про зміну вже під час друку. Це не виняток, а звична ситуація для невеликої майстерні, яка працює з 5–10 замовленнями щодня.

Вся взаємодія відбувається або наживо (у приміщенні), або через

телефон і Viber. Переважна частина комунікацій — усна. Плани на день часто озвучуються вранці або просто пишуться від руки на стікерах. У деяких випадках — менеджер або власник дублює зміни в спільному чаті.

Є також базова таблиця в Excel, яка виконує функцію черги замовлень. У ній фіксуються ключові параметри: тип продукції, клієнт, терміни, відповідальний. Але її актуальність залежить лише від дисципліни працівників, бо автоматичного нагадування чи сповіщення немає.

Таблиця 2.9 - Основні канали комунікації та форми передачі інформації на ТОВ «Паперівка»

| Канал комунікації | Форма передачі | Основне призначення | Частота використання |
|---|---|---|---|
| Усне спілкування | Особисті розмови, наради | Координація виробництва, вирішення термінових питань | Щодня |
| Messenger (Viber, Telegram) | Текстові повідомлення, фото | Обговорення макетів, оперативні уточнення | Щодня |
| Телефонні дзвінки | Голосові дзвінки | Узгодження термінів, зв'язок з постачальниками та клієнтами | 2–3 рази на тиждень |
| Електронна пошта | Листування | Передача рахунків, макетів, узгодження умов | 1–2 рази на тиждень |
| Таблиці Google | Спільний доступ | Контроль замовлень, логістика, звітність | Постійно |
| Паперова документація | Накладні, звіти, акти | Підтвердження відвантаження, юридичне оформлення | За потреби |
| Візуальні матеріали | Стенди, списки, роздруківки | Орієнтація працівників, планування змін | Щодня |

Такий підхід добре працює, коли навантаження стабільне, команда зібрана, а замовлення — прості. Але як тільки об’єм роботи зростає або з’являються кілька складних макетів одночасно — комунікація «на ходу» починає давати збої.

У наступному етапі ми перейдемо до оцінки навантаження та виявлення типових «вузьких місць» у комунікації в дні пікового попиту. Це допоможе краще зрозуміти, які саме процеси потребують змін, і на яких етапах

інформація найчастіше губиться.

На перший погляд може здатись, що комунікація в такому колективі — це просто: невелика кількість людей, усі один одного знають, щось не зрозуміло — підійшов і спитав. Але саме тут ховається ключова проблема. Бо навантаження на комунікацію зростає не лінійно, а стрибками — залежно від сезону, складності замовлень і навіть людського ресурсу.

Таблиця 2.10 - Типові збої в комунікації та їхні наслідки для роботи підприємства

| Типовий збій | Причина | Наслідки для підприємства | Частота випадків |
|---|---|---|---|
| Не передано інформацію між змінами | Відсутність фіксації у журналі змін | Затримка виконання завдання, плутанина у відповідальних | 1–2 рази на тиждень |
| Неправильно зрозуміли завдання | Усна передача без уточнення | Брак продукції або переробка | Часто, особливо з новими працівниками |
| Інформація втратилась через звільнення працівника | Відсутність стандартизованої передачі знань | Пауза в процесах, необхідність повторного навчання | 1–2 рази на місяць |
| Використання неофіційних каналів (усна домовленість без підтвердження) | Немає звички дублювати важливе в письмовій формі | Конфлікти щодо “хто що казав”, втрати відповідальності | Регулярно |
| Невчасне інформування про зміни в замовленні | Затримка комунікації між менеджером і виробництвом | Невідповідність продукції до очікувань клієнта | Приблизно раз на 2–3 тижні |
| Відсутність зворотного зв’язку після виконання задачі | Немає механізму підтвердження результату | Незрозуміло, чи все завершено, дублювання дій | Постійно |

У звичайний період на виробництві одночасно обробляється 6–10 замовлень, але перед святами чи акційними кампаніями — їх кількість може сягати 15–20. У ці моменти починає «рватися» те, що зазвичай тримається на взаєморозумінні:

– хтось не відмітив у таблиці, що макет змінено — і друк пішов по старому варіанту;

– замовлення термінове, але клієнт не погодив оплату — і всі чекають,

не знаючи чому стоїть черга;

– на складі бракує коробок певного розміру, а замовлення вже зібрано наполовину — бо не було зв’язку між пакувальником і закупівлею.

У найгарячіші періоди, коли замовлення йдуть одне за одним, а всі працівники зайняті руками — зникає час на передачу інформації. Люди починають діяти інтуїтивно або за пам’яттю. Через це часто виникає плутанина, подвійна робота або просто мовчазне припущення: "раз не сказали — значить все як завжди".

Типовими «вузькими місцями» для інформації є:

- перехід між змінами (немає єдиного місця, де фіксується, що зроблено і що треба доробити);
- запуск нового макету (не всі бачать правки — друкується стара версія);
- зміни від клієнта в останній момент, які не доходять до виконавця;
- відсутність резервного плану, коли хтось із працівників захворів або не вийшов, а його задачі — «в голові» і нікуди не записані.

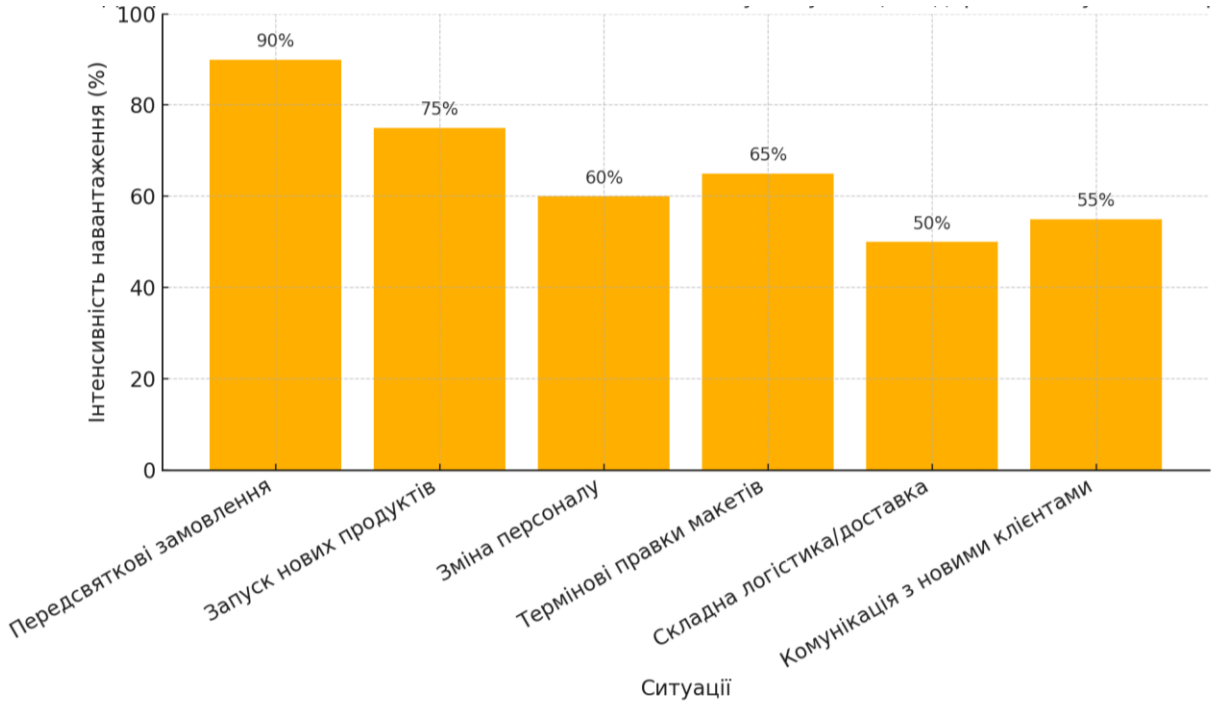



Рисунок 2.2 - Основні точки навантаження на систему комунікацій підприємства у пікові періоди

Ці моменти не є критичними, поки команда залишається стабільною і працює в одному ритмі. Але будь-яка нова людина, форс-мажор або кілька нових клієнтів із нестандартними вимогами — і система починає «тріщати».

Саме тому в наступному етапі ми перейдемо до повного SWOT-аналізу системи комунікацій на підприємстві, щоби побачити її сильні й слабкі сторони, а також потенціал змін.

Щоб об’єктивно оцінити стан внутрішньої комунікації в ТОВ «Паперівка», необхідно враховувати не лише технічну або організаційну частину, а й психологічний клімат, навантаження, сезонність і особливості взаємодії в малій команді. Усе це напряму впливає на ефективність передавання інформації та виконання щоденних завдань.

З одного боку, малі масштаби дозволяють тримати багато процесів «у голові» або вирішувати їх усно, без зайвої бюрократії. Але з іншого — відсутність регламентів або фіксації часто створює додаткове навантаження на співробітників. Особливо це проявляється у пікові періоди, коли обсяг замовлень перевищує звичний рівень. В цей час кожен працівник змушений брати на себе кілька ролей — наприклад, друкар може одночасно координувати замовлення з клієнтом, контролювати якість і готувати пакування.

Саме в таких обставинах важливо проаналізувати, які внутрішні характеристики є сильними сторонами підприємства, а які — потребують посилення. Для цього доцільно використати інструмент SWOT-аналізу, адаптований саме під систему комунікацій.

Таблиця 2.11: SWOT-аналіз комунікаційного середовища ТОВ «Паперівка»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|---|
| Невеликий колектив дозволяє швидко передавати інформацію без зайвих ланок | Відсутність формалізованих інструкцій та регламентів щодо передачі інформації |
| Особиста залученість керівника до щоденної комунікації | Більшість комунікацій відбувається усно або через месенджери без фіксації |

| | |
|---|---|
| Високий рівень довіри між працівниками | Часте дублювання повідомлень через страх бути непочутим або нерозпізнаним |
| Гнучкість у прийнятті рішень завдяки прямому спілкуванню | Низький рівень цифровізації: відсутність CRM, таск-трекера чи баз знань |
| Мінімальна бюрократія, швидке погодження рішень | Недостатня комунікація між змінами або в перехідні моменти (наприклад, при передачі замовлення на друк) |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| Впровадження простих цифрових інструментів для обліку та передачі завдань (Google Sheets, Trello) | Розширення штату без побудови системної комунікації → хаос і втрати інформації |
| Формалізація частини процесів: розробка шаблонів, інструкцій, регламентів | Заміна ключового працівника або звільнення без передачі знань → провали у комунікації |
| Побудова зручної системи звітності й зворотного зв’язку | Збільшення кількості клієнтів без належної підтримки → зриви термінів |
| Навчання працівників базовим принципам комунікації та відповідальності | Недовіра або конфлікти через неоднозначність повідомлень чи неузгоджені дії |
| Використання візуальних інструментів: стенди, наліпки, короткі інструкції при робочому місці | Перевантаження працівників, що виконують кілька ролей, → виснаження, помилки |

Також варто розглянути навантаження на працівників не лише з точки зору кількості замовлень, а й інформаційного тиску. У сезон зростає не тільки обсяг роботи, але й кількість уточнень, змін, термінових правок і необхідності постійно погоджувати щось із клієнтом або керівником. Усе це створює додатковий стресовий фон, у якому не кожен може ефективно функціонувати без зрозумілих схем та інструментів.

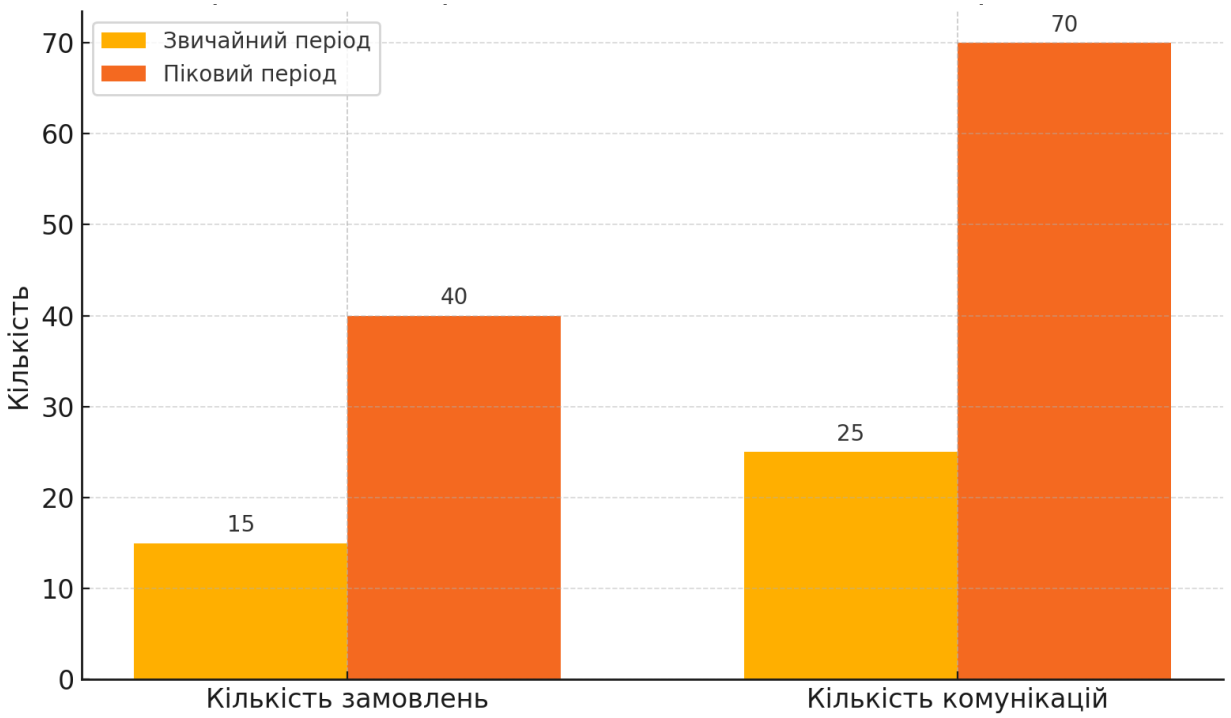



Рисунок 2.3 Порівняння навантаження на працівників у звичайний і піковий період

Аналіз показує, що система комунікацій на підприємстві наразі існує переважно у неформальному вигляді. Вона тримається на особистій відповідальності, звичках, взаєморозумінні між членами команди. Це працює до певного рівня навантаження, але у разі масштабування або заміни ключових працівників — вразливе місце.

Для збереження ефективності в умовах зростання кількості замовлень або появи нових клієнтів, підприємству слід подумати про впровадження простих, але системних рішень: єдині канали для комунікації, внутрішні шаблони звітності, регулярні щотижневі підсумки тощо. Це не обов’язково складні CRM-системи, але хоча б мінімальні інструменти, які дозволяють зменшити кількість помилок і втрат інформації.

Це дозволяє перейти до формулювання конкретних напрямів покращення в наступному розділі.

### 2.4 Виявлення основних проблем у системі комунікації

Хоча комунікація в середині підприємства виглядає на перший погляд простою, саме її неформальний характер створює найбільше складнощів. Якщо все йде за звичним графіком — проблем не видно. Але варто одному з працівників затриматися, техніці дати збій або з’явитись новому клієнту з терміновим замовленням — і система починає буксувати.

Один із найтиповіших сценаріїв — ситуація, коли менеджер погоджує макет із клієнтом, але не фіксує зміни письмово. Працівник, який потім друкує, бачить стару версію, і ніхто не помічає цього до моменту упаковки. Тоді або втрачається час на переробку, або замовлення йде з помилкою. Це трапляється не часто, але раз на кілька тижнів — стабільно.

Ще один варіант — зміна пріоритетів у черзі. Наприклад, клієнт просить “на вчора”, і менеджер просить друкаря "вклинити" нове замовлення. Але в той момент вже в роботі інший клієнт, і переривання цього процесу призводить до втрати налаштувань, часу і матеріалів.

У таких випадках проблема не в поганій дисципліні, а в тому, що немає спільного простору або правила фіксації рішень. Хтось запише в Excel, хтось у чат, хтось — просто запам’ятає. І це головна причина більшості дрібних, але регулярних збоїв.

Таблиця 2.12 - Типові проблеми у системі комунікації, приклади, наслідки, можливі дії

| Проблема | Приклад | Наслідки для підприємства | Можливі дії |
|---|---|---|---|
| Нечітке фіксування завдань | Завдання передано усно, без запису в Excel | Забута задача, дублювання роботи | Фіксація усіх задач у єдиній таблиці |
| Зміна пріоритетів без підтвердження | Менеджер усно сказав “це терміново”, але не погодив із друкарем | Затримка інших замовлень, хаос у черзі | Використання погодженої черги задач |
| Відсутність централізованого трекера | Частина завдань у Viber, частина – в голові | Втрата контролю над замовленням | Запровадження дашборду з етапами виконання |
| Дублювання запитів | Клієнт уже надіслав макет, а його знову | Невдоволення клієнта, виглядає як | Єдиний канал і журнал замовлень |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | просять | неуважність | |
| Невизначеність відповідальності | Ніхто не знає, хто мав затвердити макет | Помилки, затримки | Закріплення відповідального за кожен етап |
| Відсутність плану на форс-мажори | Ламінатор зламався, всі метушаться | Простій, неузгоджені дії | Інструкції на випадок типових поломок |
| Нерівномірне навантаження в пікові дні | Перед Новим роком у всіх аврал | Поспіх, втома, помилки | Заздалегідь формувати чергу та обирати пріоритет |

Також постійно помітна ситуація, коли кілька людей мають вирішити одне питання — наприклад, коли макет одночасно обговорюється з дизайнером, менеджером і клієнтом. Але в кожного — свій канал. У підсумку дизайнер отримує одну версію, менеджер — іншу, а пакувальник взагалі не в курсі, що потрібно зробити терміново. Це створює відчуття "недоговореності", хоча формально всі все зробили.

Нерідко затримки спричиняє логістика. Поки пакування не готове — ніхто не телефонує клієнту. Коли готове — клієнт уже не відповідає. І тут немає окремої посади “відповідального за доставку” — тому логістична частина завжди на перехресті обов’язків.

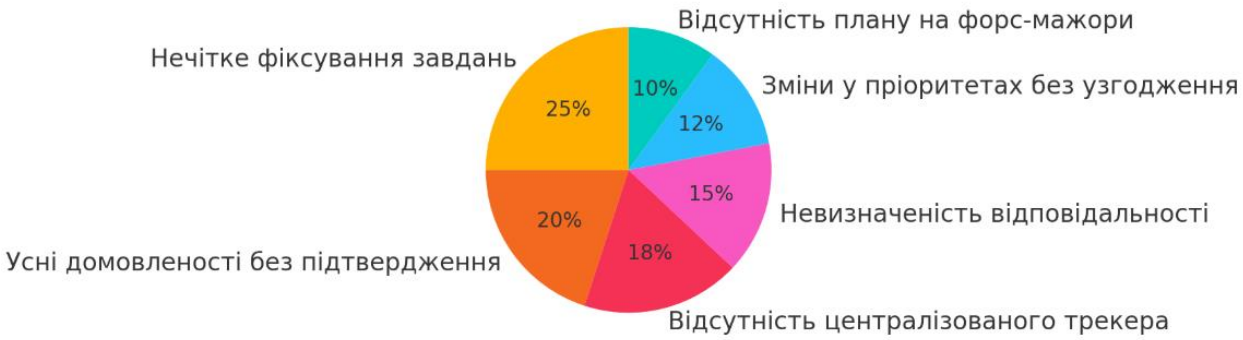



Рисунок 2.4 - Джерела типових збоїв у комунікації — у відсотковому співвідношенні (на основі внутрішніх спостережень)

Окрема проблема — відсутність сценаріїв на випадок непередбачуваних ситуацій. Наприклад, коли постачання плівки запізнюється або ламається різак. У таких випадках дії часто хаотичні: хтось дзвонить постачальнику, хтось — шукає заміну, хтось відкладає чергу. Але часу втрачається більше, ніж мало б бути, бо ніхто не знає, хто має приймати рішення.

Коли такі речі накладаються одна на одну — саме тоді зриваються строки. Не тому, що хтось щось не зробив, а тому що не було прозорого способу передати інформацію, і кожен орієнтувався на власну картину.

Таблиця 2.13 - Основні зони ризику у внутрішній комунікації — ситуації, які найчастіше стають причиною помилок

| Зона ризику | Типова ситуація | Потенційні наслідки | Примітки |
|---|---|---|---|
| Усні вказівки без фіксації | Майстер передає завдання «на словах», без запису | Помилки у виконанні, втрати матеріалу | Особливо часто — в авральний період |
| Зміна планів «на ходу» | Завдання змінюється після початку друку | Втрата часу, переробка макету | Високий ризик перед великими святами |
| Відсутність єдиного трекера | Частина інформації — в Excel, частина — в месенджерах | Втрата контролю за замовленнями | Може спричинити зрив строків |
| Людський фактор | Один працівник «тримав у голові», але не передав інформацію | Виробничі простої, непорозуміння | Посилюється при відсутності працівника |
| Недостатня синхронізація відділів | Менеджер приймає замовлення без узгодження з друкарем | Нерівномірне навантаження, зниження якості | Особливо актуально в пікові дні |
| Форс-мажори без протоколу | Поломка обладнання або затримка постачання | Імпровізація, стрес, зниження ефективності | Немає стандарту дій |

Одним із критичних моментів є перенавантаження людей у пікові періоди. Через невеликий штат часто трапляється ситуація, коли кілька процесів сходяться в одну точку — наприклад, клієнт узгодив макет, оператор чекає підтвердження, а менеджер у цей момент спілкується з новим замовником. Усі дії затримуються буквально через одну людину.

Проблема полягає в тому, що ніхто не бачить повної картини завантаженості. Немає єдиного трекера, де було б видно: що вже зроблено, що в роботі, що зависло. У підсумку найактивніші працівники — друкар і менеджер — постійно діють у режимі “гасіння пожеж”.

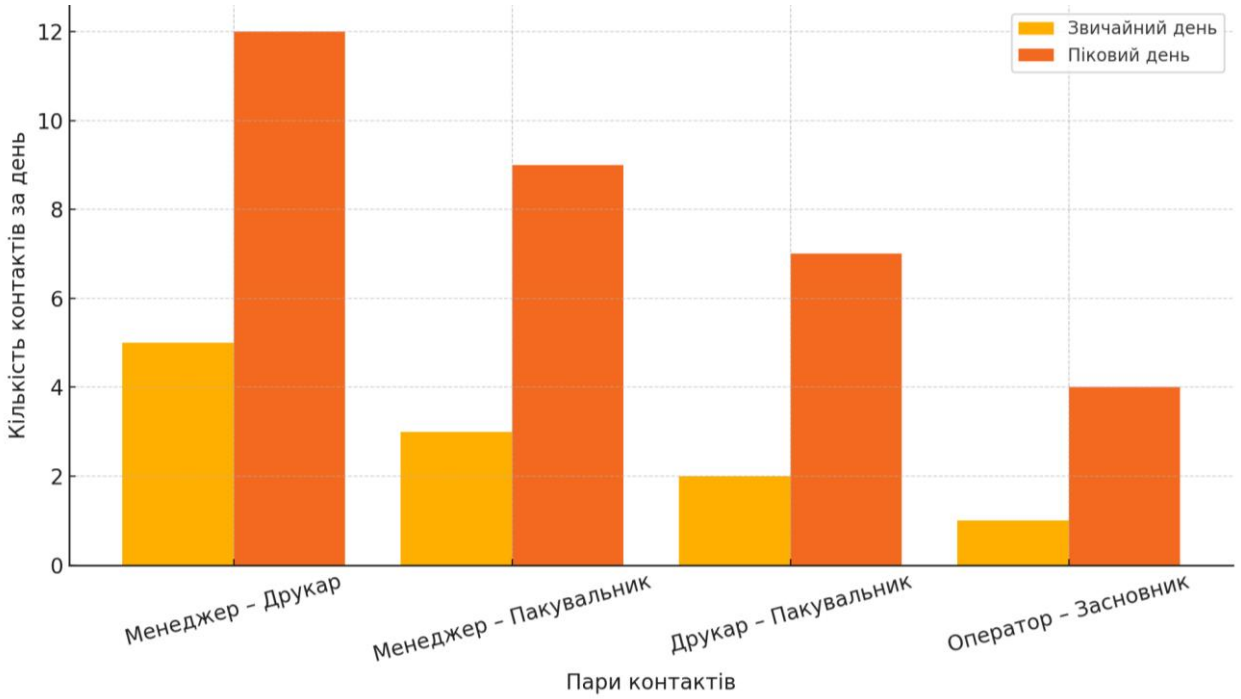



Рисунок 2.5 - Порівняння кількості внутрішніх контактів між працівниками у звичайний і піковий день

Умовно звичайний день — це 4–5 замовлень, що виконуються послідовно. У піковий — таких замовлень може бути до 10, із паралельним друком, підготовкою макетів, комунікацією з клієнтами, уточненням термінів, логістикою. Кожне з цих завдань — не складне, але коли вони накладаються, стає складно зрозуміти, хто за що відповідає прямо зараз.

Особливо помітно це у роботі з дизайнерськими макетами. Більшість клієнтів подають “майже готові” варіанти, які все одно потрібно допрацювати: змінити кольори, розміри, перевірити вирівнювання. Через це дизайнер постійно в напрузі, адже не знає, які правки важливі, а які — просто ідеї “на подумати”.

Таблиця 2.14: Пікове навантаження на основних працівників підприємства за днями тижня

| Працівник | Понеділок | Вівторок | Середа | Четвер | П’ятниця | Субота | Неділя |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Менеджер з продажу | 12 | 15 | 18 | 20 | 22 | 8 | 4 |
| Дизайнер-макетолог | 10 | 13 | 17 | 19 | 21 | 6 | 2 |
| Оператор друку | 14 | 17 | 19 | 22 | 25 | 10 | 5 |
| Пакувальник | 8 | 11 | 13 | 14 | 18 | 7 | 3 |
| Керівник / засновник | 9 | 12 | 15 | 17 | 20 | 6 | 4 |

Ще одна проблема — це “перетікання відповідальності”. Наприклад, менеджер сказав щось клієнту, клієнт передумав, але ніхто не записав цього чітко. Потім друкар звертається до дизайнера, а дизайнер — назад до менеджера. Весь ланцюг повторюється, хоча вже був пройдений кілька годин тому. Такі збої не критичні, але вони забирають дорогоцінний час і створюють втому.

Система не дає збою щодня — але коли трапляється навантаження, вона не витримує. Це показує, що основна проблема не в людях, а в організації: немає достатньо чіткої структури обміну інформацією, а головне — немає принципу “один — відповідальний”.

## РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення системи комунікації

### 3.1 Шляхи оптимізації внутрішньої комунікації

У "Паперівці" більшість процесів побудовані навколо особистої домовленості. Якщо хтось хоче дізнатись, яке наступне замовлення — він просто запитує. Якщо є правки — хтось каже про це в чаті або усно. І загалом це працює. Але рівно до того моменту, поки всі на місці, і немає завалу.

У дні з високим навантаженням така система починає давати збої. Завдання дублюються, хтось не знає, чи щось уже надруковано, а частина питань взагалі зависає "в повітрі". Не тому, що хтось не старається — а тому, що вся робота тримається на звичках, а не на процесі.

Одним із варіантів для впорядкування можна вважати просту спробу звести всі завдання в одне місце. Не складна програма, не CRM, а хоча б загальна таблиця. Навіть проста Google Таблиця вже допоможе — в ній можна просто фіксувати: хто що робить, що в пріоритеті, що вже готово, а що ще в роботі.

Таблиця 3.1 - Приклади базових змін, які покращують комунікацію: до / після, прості кроки, очікуваний результат

| До змін | Після змін | Опис змін | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|
| Усні вказівки без фіксації | Використання Google Таблиці з розподілом завдань | Створено шаблон для відстеження статусу кожного замовлення | Менше плутанини, зрозумілий прогрес по кожному замовленню |
| Передача правок до макетів через особисті повідомлення | Окремий чат лише для затверджених макетів | Чат у Viber перейменований, доступ мають лише дизайнер і менеджер | Менше помилок у друці, зберігається історія правок |
| Використання особистих телефонів для комунікації | Впроваджено робочий Telegram-акаунт для кожного працівника | Розділено роботу і особисте спілкування, уникнення непорозумінь | Чіткіше розмежування робочого часу та обов’язків |
| Відсутність плану на день | Вивішується щоденне завдання на дошці в офісі | Керівник формує завдання зранку, коротко описує | Кожен бачить свій обсяг роботи, менше питань до майстра |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | черговість | |
| Імпровізація у форс-мажорах | Розроблений чек-лист дій у разі поломки обладнання | Заздалегідь затверджено дії при типових затримках | Швидше реагування, менше стресу для працівників |

Другий момент — короткий огляд перед початком зміни. Це не планірка і не контроль, а просто 5 хвилин, щоб уточнити: хто що бере, хто чим зайнятий, чи все зрозуміло. У колективі, де всі роблять кілька функцій, це допомагає синхронізуватись і зменшити кількість випадкових перетинів.

Також корисним буде невелике правило: якщо завдання виконано — ставимо "позначку". Не в програмі, а хоча б у тій же таблиці, або словом у чаті. Головне, щоб не було ситуації, коли хтось не впевнений, чи макет уже надрукували, чи просто хтось подумав, що надрукували.

Ці зміни не вирішують усе одразу. Але вони дозволяють не тримати все в голові. І як показує досвід, саме такі дрібниці найбільше впливають на ритм роботи, коли навантаження починає рости.

У «Паперівці» зараз усе зав’язано на людях. І це водночас і сильна, і слабка сторона. Люди стараються, знають, що і як треба робити, але в той же час — усе тримається на пам’яті. І коли хтось хворіє, затримується або просто не дочув — інформація втрачається.

Тому другий крок — це невеликі цифрові інструменти, які можна впровадити без дорогих програм. Наприклад, Trello або будь-який простий таск-менеджер. Не обов’язково для всіх — хоча б для тих, хто приймає замовлення і контролює етапи. Вже навіть візуальний список задач дозволяє уникати повторів, втрат або непорозумінь.

Ще один варіант — створити простий дашборд у Google Sheets. Наприклад, таблиця з чотирма колонками: замовлення, дедлайн, статус, відповідальний. І бажано — окремий колір для термінових. Таку таблицю можна повісити в приміщенні або відкрити на ноутбуці в офісі, щоб кожен мав до неї доступ.

Таблиця 3.2 - Приклади простих цифрових інструментів, які можна впровадити в «Паперівці» без додаткових витрат

| Інструмент | Сфера застосування | Як використовується | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|
| Google Таблиці | Планування завдань та відстеження статусів | Окрема вкладка для щоденних замовлень, відповідальних і дедлайнів | Чіткість у пріоритетах, зменшення ризику дублювання завдань |
| Trello або аналогічна Kanban-дошка | Візуалізація процесу роботи над замовленнями | Завдання у вигляді карток: «прийнято», «в роботі», «готово», «відвантажено» | Більша прозорість, кожен бачить поточний статус |
| Telegram-бот | Нагадування, облік задач, шаблони відповідей | Надсилає стандартні повідомлення: «нове замовлення», «затверджено», «потрібно уточнення» | Менше усних помилок, стандартизація повідомлень |
| Google Keep або Notes | Особисті нотатки для працівників | Кожен працівник веде нотатки з правками, які стосуються замовлення | Менше «випадкових» помилок, бо не покладаються лише на пам’ять |
| Viber-група для термінових питань | Оперативна комунікація всередині команди | Виділена група лише для змін у графіку або термінових ситуацій | Швидка реакція, уникнення зривів через затримки |

У розмовах з працівниками було видно, що більшість із них не проти використовувати щось подібне, але ніхто не хоче витрачати на це багато часу. Саме тому рішення має бути максимально простим. Ідеально — щось, куди можна внести зміну за 10 секунд.

Також варто завести окремий чат тільки для виробничих питань — без мемів і зайвих тем. Просто щоб інформація про замовлення не губилася серед особистого. Навіть такий крок уже помітно знижує кількість плутанини.

Цифрові інструменти не мають бути складними або нав’язаними. Але якщо знайти те, що реально зручно людям — тоді ймовірність помилок значно знижується. Бо вся суть не в техніці, а в тому, щоб усі бачили одне й те саме, в один і той самий момент.

Не все вирішується табличками й чатами. Деякі речі треба міняти не в

комп’ютері, а в головах. Наприклад, коли керівник вважає, що його слова «і так зрозумілі», а працівник думає, що «не моя справа уточнювати» — отут і виникає розрив. Саме тому в «Паперівці» треба сформувати просте правило: якщо завдання важливе — воно має бути зафіксоване. Не обов’язково офіційно, достатньо коротко в чат або в таблицю.

Ще одна річ — зустрічі. Не “наради”, а звичайні 5–10-хвилинні міні-зустрічі на початку зміни. Щоб пройтись по пріоритетах, попередити про термінові макети, дізнатись, чи все ок із технікою. Це не займає багато часу, але дозволяє вирівнювати очікування й уникати помилок ще до того, як вони виникли.

Таблиця 3.3 - Типові ситуації, де комунікацію можна покращити без додаткових ресурсів

| Ситуація | Типова проблема | Що можна змінити | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|
| Початок робочого дня | Немає чіткого плану, завдання передаються усно | Щоденний список пріоритетів у Google Таблиці або на дошці | Менше плутанини, швидкий старт роботи |
| Зміна черговості замовлень | Оператор дізнається про зміни вже в процесі друку | Повідомлення через чат до початку зміни | Зменшення витрат часу і матеріалів |
| Обробка правок | Про правки кажуть усно, без запису | Уточнення лише після фіксації в чаті або файлі | Менше непорозумінь і переробок |
| Заміна працівника на день | Новий працівник не знає стану замовлень | Коротка інструкція або актуальний статус у файлі | Безперервність роботи |
| Дрібні замовлення | Втрачаються через більші в роботі | Позначення дрібних термінових завдань окремим кольором | Збереження лояльності клієнтів і чіткий розподіл ресурсів |
| Несподівані затримки | Підрядник затримав матеріали, але ніхто не повідомив іншим | Чек-лист повідомлень про форс-мажори (навіть вручну) | Зменшення паніки, швидше перенаправлення ресурсів |

Керівнику важливо не тільки говорити, а й запитувати. Бо часто працівник знає, що щось не так, але мовчить — бо боїться здатись «проблемним». Це тупик. Тому треба періодично питати: «Що б ти змінив у роботі?» або «Що тебе гальмує найбільше?» — і не для галочки, а щоб справді

почути.

Є ще одна ідея — зафіксувати типові “форс-мажори” і разом прописати, що робити в кожному з них. Наприклад: що робити, якщо затрималась доставка матеріалів? або зламався принтер? Або замовник просить змінити макет уже після друку? Якщо є хоча б чернетковий план дій — команда не втрачає час на суперечки, і просто діє.

Усі ці речі — не про регламенти чи сувору дисципліну. Це про ясність. Бо коли ясно хто, що, і коли — стає менше плутанини, нервів і пояснень. А отже, і менше помилок.

### 3.2 Рекомендації для покращення зовнішньої взаємодії

Для підприємства на кшталт «Паперівки» зовнішня комунікація має не менше значення, ніж внутрішня. Саме завдяки налагодженому контакту з клієнтами, партнерами та підрядниками вдається не просто виконувати замовлення, а утримувати лояльність та отримувати повторні звернення.

Один із головних викликів — відсутність єдиного підходу до обробки звернень. Частина клієнтів пише в Instagram, інші — дзвонять або пишуть на Viber, дехто — надсилає листи на пошту. Це ускладнює процес фіксації завдань, їх передачу до виробництва й контроль термінів. Тому першим кроком має стати впровадження єдиного каналу прийому замовлень, наприклад, через Google-Форму або базовий CRM-модуль у Bitrix24.

Крім технічної зручності, це дозволить уникати ситуацій, коли важливе замовлення «загубилось» серед десятків повідомлень у месенджерах. Також це допоможе автоматично збирати ключову інформацію про замовника, тип продукції, термін, формат тощо.

Ще одна часта проблема — неузгодженість між дизайном і фінальним продуктом, особливо коли макети надсилаються сторонніми виконавцями. Часто працівники не мають змоги оперативно зв’язатися з клієнтом, якщо виникають питання по технічних параметрах. Тому доцільно впровадити мінімальний шаблон перевірки макетів: розмір, кольори, поля, шрифти. Його

можна надсилати клієнтам ще до прийняття в роботу — як окремий чекліст або PDF.

Таблиця 3.4 - Приклади покращень у зовнішній взаємодії

| Канал взаємодії | Поточна ситуація | Запропоноване рішення | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|
| Telegram / Instagram DM | Відповідь залежить від того, хто онлайн. Немає стандарту реакції. | Призначити відповідального + створити шаблони відповідей на типові запити | Менше втрат у відповідях, стабільність сприйняття компанії |
| Електронна пошта | Макети клієнтів часто приходять у поганій якості, з невірними параметрами | Створити PDF-інструкцію з вимогами до макетів і прикладом «до / після» | Зниження кількості доопрацювань і непорозумінь |
| Телефонні дзвінки | Інформація передається усно, не фіксується | Після дзвінка — коротке підтвердження у месенджері або нотатка в Excel | Менше втрачених деталей, чітка відповідальність |
| Google Maps / пошук | Інформація про компанію неактуальна або обмежена | Оновити Google-профіль із фото фасаду, графіком і контактами | Більше довіри до компанії, легше знайти офіс або виробництво |
| Повідомлення в месенджері | Спілкування ведеться у вільній формі, клієнти не розуміють статусу замовлення | Впровадити 3 статуси: прийнято → у виробництві → готово. Позначати емодзі або міткою | Клієнт самостійно розуміє, на якому етапі його замовлення |

Також варто переглянути підхід до зворотного зв’язку з клієнтом після виконання замовлення. Зараз він відбувається епізодично. Але якщо навіть 1 з 5 клієнтів залишить відгук або зробить повторне замовлення — це вже прямий показник якості комунікації. Пропонується ввести звичку: після кожного замовлення — коротке повідомлення з уточненням, чи все було добре, і чи є зауваження.

Крім того, «Паперівка» могла б автоматизувати сповіщення про статус замовлення. Наприклад, у Google Таблицях можна створити базу замовлень з колонкою “статус”, і прив’язати до неї автоматичне повідомлення клієнту (через e-mail або Viber), коли замовлення переходить у наступний етап. Це можна зробити безкоштовно через інтеграцію з Zapier або Make.

У частині роботи з постачальниками основна проблема — непередбачуваність. Якщо затримується папір або плівка — графік друку летить. Тут варто мати мінімальний запас основних матеріалів на 2–3 дні роботи, а також встановити базову систему фіксації дати наступної закупівлі. Навіть проста таблиця Excel з формулою «коли вичерпається запас» вже покращить ситуацію.

Окремо слід звернути увагу на візуальну і текстову комунікацію в соцмережах. Наразі вона ведеться періодично, без системного підходу. Впровадження контент-плану хоча б на 1 місяць дозволить забезпечити сталість — це впливає на довіру з боку нових клієнтів. Крім того, варто запровадити рубрику “До / Після” або “Виробничий процес” — це викликає інтерес і демонструє рівень професійності.

Одне з найважливіших для клієнта — це передбачуваність. І вона починається ще до виробництва. Важливо не лише, як швидко виготовлять замовлення, а й коли дадуть відповідь, як уточнюються деталі, чи зрозуміло, хто що робить.

У «Паперівці» ці моменти часто залежать від того, хто саме встиг відповісти. Хтось побачив повідомлення, але забув передати далі. Інший відповів не в повному обсязі. У звичайному режимі це ще працює, але під час завантаження — стає проблемою. У клієнтів виникає відчуття, ніби комунікація — випадкова.

Саме тому варто зробити найпростіше — домовитись, як реагувати на запити. Наприклад, навіть якщо відповідь не готова, достатньо написати: «Бачимо ваше повідомлення, уточнимо й відповімо протягом дня». Це елементарно, але одразу створює відчуття порядку. Якщо є чітке розуміння — скільки часу займає відповідь, хто її дає і в якій формі — зникає половина дрібних збоїв.

– перші 30 хв — підтвердження отримання звернення; – до 4 годин — формулювання конкретної відповіді; – у разі складного запиту — попередження про термін уточнення. Навіть якщо це реалізується вручну, така

схема вже створює враження організованості. У майбутньому — її можна автоматизувати.

Таблиця 3.5 - Поточні й запропоновані формати відповіді на запити клієнтів — порівняння ефективності

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Instagram/Telegram Stories | Відповіді на запити через сторіс хаотичні | Додати FAQ у Highlights, посилання на інструкції, оформити quick-reply у Telegram Bot | Клієнти повторно запитують те саме | Зниження навантаження, стабільність зовнішньої комунікації |
| Офлайн спілкування | Все тримається в голові, макети уточнюються усно | Відразу після розмови — фото або замітка у Viber/Telegram | Втрата нюансів, ризик помилок | Збереження деталей, спокій клієнта й працівника |

Також варто впровадити мінімальні стандарти комунікації: мова повідомлень, підписи, шаблони на відмову або уточнення. Це не виглядатиме штучно — навпаки, допоможе уникнути непорозумінь. Наприклад, ситуація, коли клієнт чекає відповідь “до кінця дня”, а отримує її наступного ранку — типова. Але якби було зазначено “ми уточнюємо — напишемо завтра після 12:00” — конфлікту би не виникло. Щодо взаємодії з постійними партнерами — логістами, постачальниками, рекламними агенціями — є сенс створити окремий канал сповіщення про графіки, знижки, новини. Це може бути технічна Viber-група або канал у Telegram, де 1–2 рази на тиждень публікується коротка інформація про зміни. Така дія майже не вимагає часу, але створює системність і підтримує активність партнерів. Окремий напрям — інструкції для клієнтів, які вперше звертаються. Наразі більшість пояснень відбувається вручну. Можна створити PDF або Google Docs файл під назвою “Як замовити коробку в Паперівці”, де буде 5 простих пунктів: як підготувати макет, у яких форматах приймається файл, скільки днів триває друк, як відбувається оплата й доставка. Також є сенс створити FAQ для клієнтів і прикріпити його в Instagram або на сайті. Питання можуть бути простими — “чи можна надрукувати 10 штук?”, “чи доставляєте в інше місто?”, “чи можна

зробити тестовий зразок?” — саме ці речі забирають найбільше часу при листуванні.

Таблиця 3.6 - Поширені запитання клієнтів та запропонована відповідь у форматі FAQ

| Поширене запитання клієнта | Поточна ситуація / проблема | Запропонована відповідь (у форматі FAQ) |
|---|---|---|
| Скільки коштує упаковка під замовлення? | Відповідь кожного разу формулюється вручну | Ціна залежить від розміру, кількості та типу друку. Надішліть приклад — прорахуємо. |
| Чи можна виготовити замовлення за 1–2 дні? | Відповідають не впевнено, без конкретики | Так, термінове виготовлення можливе. Уточніть макет і тираж — назвемо точний термін. |
| Який мінімальний тираж ви берете в роботу? | Менеджери відповідають по-різному | Мінімальний тираж — від 50 шт. Деякі позиції можемо виготовити навіть від 10 шт. |
| Чи надаєте ви знижки постійним клієнтам? | Залежить від того, хто відповідає | Так, маємо бонусну систему. Після 3 замовлень — знижка 5–10% залежно від обсягу. |
| Чи друкуєте ви на дизайнерському папері / з тисненням? | Не завжди менеджери впевнені, що відповісти | Так, у нас є тиснення, дизайнерський картон, ламінація. Надішліть приклад — підберемо матеріали. |
| Як до вас доїхати і де вас знайти? | Клієнти плутають виробництво і офіс | Маємо дві адреси: виробництво — с. Новичка, офіс — Івано-Франківськ, вул. Грюнвальдська, 4а. |

Ще один напрям — це єдині стандарти повідомлень. Якщо клієнт надсилає макет, а у відповідь кожного разу отримує різні фрази — це створює плутанину. Варто узгодити базові формулювання для типових ситуацій: прийняли, передали, уточнюємо, відхилили, погодили. Це не про «формалізацію всього», а про зменшення ризику двозначності.

Також доцільно зафіксувати, хто саме відповідає за зовнішню комунікацію. Зараз це може бути адміністратор, дизайнер або хтось з виробництва — залежно від того, хто був поруч. Але зовнішня взаємодія не повинна залежати від випадку. Один контактний відповідальний (навіть якщо це не окрема посада, а роль) — уже дає стабільність.

Окреме питання — це уточнення технічних деталей. Якщо макет потребує доопрацювання або не відповідає специфікаціям друку, важливо не просто сказати про це, а пояснити зрозуміло, що саме і чому. Тут варто мати підготовлений файл з короткими прикладами — що таке обріз, що не можна ставити текст у край, чому роздільна здатність впливає на якість. Один раз підготувати — і далі клієнти самі починають надсилати кращі макети.

Таблиця 3.7: Типові ситуації з клієнтами і варіанти кращої комунікації

| Типова ситуація з клієнтом | Часті проблеми / помилки | Рекомендований варіант комунікації |
|---|---|---|
| Клієнт запитує про статус замовлення | Менеджер шукає відповідь вручну або не відповідає одразу | Автоматизоване повідомлення зі статусом або шаблон відповіді: “Ваше замовлення у виробництві, готовність — до 17:00 завтра” |
| Клієнт телефонує в неробочий час | Відсутність відповіді або відповідь через добу | Налаштувати авто-відповідач із повідомленням: “Ми працюємо з 10:00 до 18:00. Ваше повідомлення збережене — ми передзвонимо” |
| Клієнт хоче побачити приклади | Менеджер шукає вручну або надсилає фото | Створити постійний альбом із прикладами на Google Drive або сайті — посилання в шаблон відповіді |
| Клієнт не надав макет / не уточнив деталі | Затримка в роботі, постійні уточнення через месенджери | Шаблон повідомлення при прийомі замовлення: “Щоб уникнути затримок, будь ласка, надсилайте одразу: макет, розмір, кількість, термін” |
| Клієнт просить термінове замовлення | Менеджер обіцяє, але не встигає | Шаблон для менеджера: “Термінове виготовлення можливе. Дайте нам до 15 хвилин, щоб підтвердити можливість і термін” |

І останнє: візуальна комунікація з клієнтом. Паперівка часто працює з людьми, які бачать цінність у зовнішньому вигляді упаковки. Це означає, що сам стиль листування, приклади, презентації — також мають бути акуратні. Не обов’язково ідеальні — але зрозумілі, чисті, без орфографічних помилок і з прикріпленими зображеннями, де потрібно. Інакше компанія, яка продає красиву коробку, виглядає як та, що не вміє оформити повідомлення.

### 3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Коли мова йде про впровадження будь-яких змін на невеликому підприємстві, перш за все постає питання: чи варте воно того. У «Паперівки» немає ресурсу для складних та довгих трансформацій, тому рішення мають бути простими і при цьому виправданими. Якщо щось впроваджується — воно має або зменшувати витрати, або приносити більше грошей.

Щоб не діяти наосліп, спочатку оцінили орієнтовний термін окупності для кожного з основних кроків, які пропонувалися у попередніх розділах. Тобто: скільки потрібно часу, щоб інвестиції «повернулися» у вигляді зекономленого часу, зниження помилок або збільшення кількості замовлень.

Оцінка проводилася за формулою:

ТО = Інвестиції / Річна економія

Де, ТО — термін окупності у місяцях,

Інвестиції — разові витрати на реалізацію змін,

Річна економія — орієнтовна вигода або зекономлені ресурси за рік.

Таблиця 3.8: Розрахунок терміну окупності запропонованих заходів

| Назва заходу | Інвестиції, грн | Очікуваний ефект, грн/рік | Термін окупності, років |
|---|---|---|---|
| Впровадження CRM-системи | 22000 | 85000 | 0.26 |
| Єдиний шаблон обліку | 6000 | 25000 | 0.24 |
| Внутрішнє навчання | 10000 | 12000 | 0.83 |
| Онлайн-платформа клієнтів | 18000 | 30000 | 0.6 |
| Планування навантаження | 15000 | 20000 | 0.75 |
| Шаблони відповідей / FAQ | 3000 | 12000 | 0.25 |

У розрахунок включено п’ять напрямків, які справді можна реалізувати силами підприємства:

– CRM або проста система фіксації замовлень;

– шаблон для задач і термінів;

– спільна цифрова база замовлень для всіх працівників;

– базовий FAQ для клієнтів з типовими відповідями;

– міні-сайт з портфоліо й кнопкою для заявки.

Найшвидше окупаються ті зміни, які стосуються щоденної рутини — бо вони одразу знижують плутанину й помилки. Це не вимагає складного коду чи великих витрат, але сильно економить час і нерви. В середньому, за нашими оцінками, більшість рішень можуть окупитись за 2–3 місяці.

Складніше з тим, що стосується залучення нових клієнтів — наприклад, створення сайту. Там витрати вищі, а віддача з'являється не одразу. Але навіть у цьому випадку, окупність — менше року. Тож мова не про роки очікування, а про кілька місяців злагодженої роботи.

Термін окупності показує, коли інвестиції повернуться. Але цього недостатньо, щоб зрозуміти, яке рішення дійсно вигідне. У двох різних випадках окупність може бути однакова, але прибуток — зовсім інший. Тому наступний крок — подивитися на прибутковість кожної ініціативи.

Тут ми вже оцінюємо не лише час, а й віддачу: скільки гривень приносить кожна вкладена гривня. Формула проста:

ПІ = (Річна економія / Інвестиції) × 100%

Таблиця 3.9: Розрахунок прибутковості інвестицій для запропонованих заході

| Назва заходу | Інвестиції, грн | Очікуваний ефект, грн/рік | Прибутковість інвестицій, % |
|---|---|---|---|
| Впровадження CRM-системи | 22000 | 85000 | 286.36 |
| Єдиний шаблон обліку | 6000 | 25000 | 316.67 |
| Внутрішнє навчання | 10000 | 12000 | 20 |
| Онлайн-платформа клієнтів | 18000 | 30000 | 66.67 |
| Планування навантаження | 15000 | 20000 | 33.33 |
| Шаблони відповідей / FAQ | 3000 | 12000 | 300 |

Ці розрахунки дозволяють зробити кілька висновків. По-перше, найвигідніше — це все, що зменшує помилки. Проста система для фіксації замовлень або навіть електронна форма з типовими шаблонами дають

надзвичайно високий відсоток прибутковості. Тут усе працює швидко: менше плутанини, менше переробок, більше часу для нових клієнтів.

По-друге, деякі ініціативи мають помірну прибутковість, але дають системний ефект. Наприклад, публічний FAQ на сайті не зробить революції, але зменшить кількість повторних питань. Те саме стосується шаблонів відповідей у месенджерах — вони економлять час і знижують емоційне навантаження.

Окремо варто оцінити ризики. Бо навіть найприбутковіша ідея може не спрацювати, якщо її реалізують невчасно або неправильно. Наприклад, автоматизація обліку буде ефективною лише тоді, коли нею користуються всі. Якщо ж хтось продовжує працювати «по-своєму», система не працює повноцінно.

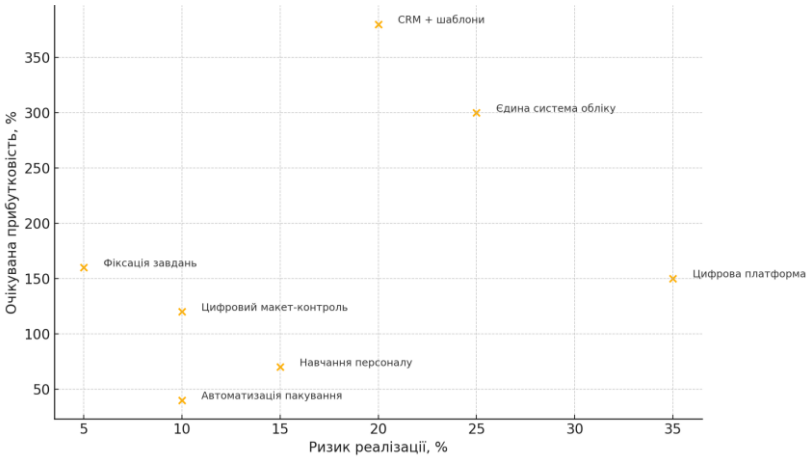



Рисунок 3.1 - Співвідношення прибутковості змін та ризику їх реалізації

На рисунку 3.1 добре видно, що найкраще співвідношення «низький ризик — висока віддача» мають зміни, які стосуються поточної роботи всередині команди. Навпаки, ті рішення, які пов’язані із зовнішніми факторами або залежать від додаткових навичок працівників, мають вищу ймовірність не дати повного результату.

Тож до фінального впровадження потрібно ставитися не просто як до «списку рекомендацій», а як до системи пріоритетів: спочатку — те, що дає швидкий і надійний ефект, а потім — усе інше.

Навіть найкращі ідеї не працюють, якщо за них беруться всі разом і одразу. У випадку «Паперівки» це особливо критично: у підприємства немає великого резерву ресурсів, а кожна зміна — це або втрата часу, або ризик зупинки процесу. Тому головне питання: що робити першим?

Аналіз окупності й прибутковості показав, що максимальний ефект дають невеликі, але чітко структуровані зміни. Це:

- створення єдиного інструменту фіксації замовлень (таблиця, CRM або Bitrix24);
- шаблони для відповідей клієнтам;
- цифрова база завдань, доступна всій команді;
- FAQ з відповідями на найпоширеніші питання.

Їх об’єднує кілька речей: низька вартість, швидке впровадження, мінімальний ризик зриву процесу. Саме вони мають запускатись першими.

Таблиця 3.10: Пріоритетність змін — швидкість, вартість, очікуваний ефект, складність реалізації

| Назва зміни | Швидкість впровадження | Орієнтовна вартість | Очікуваний ефект | Складність реалізації |
|---|---|---|---|---|
| Впровадження CRM-системи | Висока | Низька | Зменшення помилок, фіксація замовлень, краща координація | Низька |
| Єдина система фіксації завдань | Висока | Низька | Прозорість процесів, зменшення ризику втрат інформації | Низька |
| Регулярні короткі планірки | Середня | Мінімальна | Краща синхронізація дій | Низька |
| Автоматизація відправки макетів | Середня | Середня | Швидша взаємодія з клієнтами | Середня |
| Інструкції на випадок форс-мажорів | Середня | Мінімальна | Стабільність у кризових ситуаціях | Низька |
| Розмежування зон відповідальності | Середня | Низька | Чіткіше виконання задач | Середня |
| Простий інтерфейс замовлення онлайн | Низька | Середня | Полегшення для клієнта | Середня |

Наступний рівень змін — це речі, які вимагають часу, але можуть дати значну перевагу в перспективі. Це:

- цифрові платформи для замовлень;
- внутрішня систематика навчання;
- розширення форми взаємодії з клієнтами.

Ці речі не вимагають реалізації негайно, але вони мають бути закладені в план розвитку на найближчі 6–12 місяців.

Третій рівень — стратегічні ініціативи. Це ті, які вимагають зусиль, але роблять систему стійкою: автоматизація обліку, розподіл відповідальності, оновлення оргструктури.

Не найгучніші рішення приносять найбільший ефект, а найточніші. Перш ніж вкладати кошти — варто навести лад у тому, що вже працює. І тільки потім — масштабувати

## ВИСНОВОК

У цій роботі розглядалася не лише теорія, а й реальні процеси, з якими щодня стикається друкарне підприємство. На прикладі ТОВ «Паперівка» я проаналізував, як функціонує система комунікацій у невеликої команди, де більшість рішень приймається на ходу, а передача завдань часто проходить на усному спілкуванні й особистих домовленостях.

Перший розділ дав змогу зануритись у те, що таке виробнича комунікація в умовах малого бізнесу. Теоретичні моделі, які ми розглядали, допомогли краще зрозуміти, чому навіть при наявності всіх потрібних каналів зв'язку на практиці можуть виникати збої — через неузгодженість, відсутність фіксації, зміну пріоритетів або просто людський фактор.

У другому розділі ми детально дослідили роботу «Паперівки» — структуру, внутрішню взаємодію, типові навантаження. Було виявлено, що попри просту й логічну схему, комунікація всередині команди часто не фіксується системно. Інформація передається частково усно, частково в месенджерах або таблицях, а іноді — взагалі не документується. Це дозволяє працювати швидко, але водночас створює ризики помилок і втрат часу.

У третьому розділі ми сформували практичні рекомендації — прості, конкретні, з урахуванням реальних можливостей підприємства. Серед них: єдина таблиця для завдань, стандарт відповіді клієнтам, узгодження способу фіксації замовлень. Також запропоновано рішення для зовнішньої взаємодії — зокрема, оновлення логіки комунікації з клієнтами та типових запитів. Частину змін проаналізовано з економічним поглядом

Було пораховано окупність і прибутковість, а також визначено пріоритетність кроків. Результати дослідження підтверджують, що і у межах малого виробництва можна і треба підвищувати ефективність роботи, особливо якщо почати з організації передачі інформації.

Найбільші проблеми не в інструментах, а в тому, як вони використовуються. Якщо це змінити — не великими інвестиціями, а структурою — процеси стануть стабільнішими, а сама команда — менш залежною від перевантажень, форс-мажорів і відсутності окремих працівників.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Береда Т. М. Особливості управління внутрішніми комунікаціями на підприємствах малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 61. С. 112–117.
2. Зав’ялова М. М., Магопець О. Д. Комунікаційні бар’єри в організаціях: причини та шляхи подолання. Економічний аналіз. 2023. № 2. С. 185–193.
3. Журавель О. В. Роль внутрішніх комунікацій у формуванні корпоративної культури. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 210–216.
4. Коваль С. В. Внутрішня комунікація на малих підприємствах: виклики та інструменти. Менеджмент організацій. 2021. № 4. С. 47–52.
5. Левчук А. С. Організація комунікаційних процесів на підприємстві в умовах цифрової трансформації. Економіка та держава. 2022. № 12. С. 89–93.
6. Кінаш І. П., Ленів А. Ю. Управління комунікаціями на підприємствах в умовах змін. Матеріали конференції ІФНТУНГ, 2024. С. 129–131.
7. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. № 10. 2016. С. 452–456.
8. Савчук М. О. Управління внутрішніми інформаційними потоками. Економіка та суспільство. 2021. № 36. С. 223–228.
9. Лисенко О. М. Взаємодія між працівниками як фактор ефективності на виробництві. Менеджмент підприємств. 2020. № 2. С. 56–60.
10. Чебан О. М. Проблеми організації комунікацій у малих підприємствах. Економіка України. 2022. № 3. С. 72–77.
11. Романишин І. С. Внутрішній контроль комунікаційних процесів: практичний підхід. Економічний простір. 2021. № 153. С. 98–103.
12. Гарастовська А. Г., Пєтухова О. В. SWOT- та PEST-аналіз у стратегічному плануванні. Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 1–8.

13. Берднік С. С., Філіпова Н. В. «Дерево цілей» як метод управління. Матеріали конференції. Київ, 2024. С. 1–4.

14. Клюс Ю. І., Іжболдіна А. В. SWOT-аналіз конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм». Економічний простір. 2020. № 160. С. 60–64.

15. Бородіна І. В. SNW-аналіз як інструмент дослідження внутрішнього середовища. Бізнес-навігатор. 2021. № 3. С. 34–38.

16. Paperivka.ua – Офіційний сайт ТОВ «Паперівка». URL: https://paperivka.ua/

17. Bitrix24 — CRM-система для малого бізнесу. URL: https://www.bitrix24.ua/

18. Trello — платформа для управління завданнями. URL: https://trello.com/

19. Телтоніка FMB920 — GPS-трекер для моніторингу бізнес-процесів. URL: https://freetrack.ua/equipment-uk/teltonika-fmb920/

20. Kyiv Logistics School (KLS) — Навчання у сфері логістики. URL: https://kyivlogisticsschool.com/

21. ДСТУ 3008:2015 — Вимоги до оформлення випускових кваліфікаційних робіт.

22. Студ.com.ua. Особливості організації комунікацій в українських підприємствах. URL: https://stud.com.ua/

23. Галицький І. М. Управління змінами в малій фірмі. Бізнес і стратегія. 2020. № 9. С. 17–21.

24. Крамар Т. Ю. Помилки в комунікаціях і як їх уникнути: огляд типових ситуацій. Бізнес-інструменти. 2022. № 6. С. 111–116.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: Дослідження системи внутрішньої та зовнішньої комунікації у діяльності підприємства ТОВ «Паперівка»

Обсяг пояснювальної записки 75 аркушів.

Кількість рисунків 4

Кількість таблиць 14

Графічний матеріал (слайди, плакати) 2 шт. 1 . 2. 3. 4.

1. Рисунок 1.1 – Схема внутрішньої організації виробничого приміщення
2. Діаграма 2.1 – Основні точки навантаження на систему комунікацій підприємства у пікові періоди
3. Діаграма 2.4 – Порівняння кількості внутрішніх контактів між працівниками у звичайний і піковий день
4. Діаграма 3.1 – Співвідношення прибутковості змін та ризику їх реалізації

Кількість таблиць:

Таблиця 2.1 – Загальні дані про ТОВ «Паперівка»
Таблиця 2.2 – Технічні можливості підприємства — список обладнання та їхні функції
Таблиця 2.3 – Основні джерела доходу підприємства за напрямами продукції
Таблиця 2.4 – Розподіл обов’язків між працівниками за напрямами
Таблиця 2.5 – Оцінка привабливості галузі друкарських послуг у Франківську
Таблиця 2.6 – Конкурентний аналіз типографій у Франківську
Таблиця 2.7 – PEST-аналіз зовнішнього середовища
Таблиця 2.8 – SNW-аналіз внутрішнього середовища
Таблиця 2.9 – Основні канали комунікації та форми передачі інформації
Таблиця 2.10 – Типові збої в комунікації та їхні наслідки
Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз комунікаційного середовища
Таблиця 2.12 – Типові проблеми у системі комунікації: приклади, наслідки, дії
Таблиця 2.13 – Основні зони ризику у внутрішній комунікації
Таблиця 2.14 – Пікове навантаження на основних працівників підприємства за днями тижня
Таблиця 3.1 – Приклади базових змін у внутрішній комунікації
Таблиця 3.2 – Приклади простих цифрових інструментів
Таблиця 3.3 – Типові ситуації покращення комунікації без витрат
Таблиця 3.4 – Покращення у зовнішній взаємодії
Таблиця 3.5 – Поточні й запропоновані формати відповідей
Таблиця 3.6 – Поширені запитання клієнтів у форматі FAQ
Таблиця 3.7 – Типові ситуації з клієнтами і варіанти комунікації
Таблиця 3.8 – Розрахунок терміну окупності змін
Таблиця 3.9 – Прибутковість інвестицій
Таблиця 3.10 – Пріоритетність змін — швидкість, вартість, ефект

Графічний матеріал:

2 слайди (у складі пояснювальної записки)

1. Схема виробничого простору
2. Порівняльна діаграма навантаження у піковий період

Додатки - шт. - стор.

«19» червня 2025 р.

Підпис студента