

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ
«ДОБРОКАР УКРАЇНА» НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО
ІНТЕЛЕКТУ**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу денної форми навчання

Миколи ЗАЧЕКА

Науковий керівник:

професор, доктор економічних наук

Ярослав ПУШАК

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Ольга КОЦЬ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

Анотація

Зачек М. Підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Доброкар Україна» на основі застосування штучного інтелекту. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2025.

У першому розділі проведено теоретико-методичне дослідження основних напрямів підвищення ефективності підприємства. У другому розділі здійснено дослідження ефективності діяльності ТзОВ «Доброкар Україна» та окреслено напрями її підвищення на основі впровадження ІІ у бізнес процеси. На основі вивчення теоретичних та практичних матеріалів сформовані відповідні висновки та запропоновані конкретні пропозиції щодо покращення фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: штучний інтелект, фінансовий стан, ефективність, конкурентний аналіз, цифрові технології.

ABSTRACT

Zachek M. Improving the Efficiency of TzOV "Dobrokar Ukraine" through the Application of Artificial Intelligence. Manuscript.

Research for obtaining the educational degree of "Bachelor" in the specialty 073 "Management", Lviv, 2025.

In the first section, a theoretical and methodological study of the main directions of improving the efficiency of the enterprise is carried out. The second section contains a study of the efficiency of LLC "Dobrokar Ukraine" activities and outlines the directions of its increase based on the implementation of AI in business processes. Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions are formed and specific proposals are made to improve the financial stability and efficiency of the enterprise.

Keywords: artificial Intelligence, financial state, efficiency, competitive analysis, digital technologies.

Зміст

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Суть та фактори підвищення ефективності діяльності підприємства	7
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства.....	11
1.3 Вплив цифровізації на ефективність діяльності підприємств	17
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ "ДОБРОКАР УКРАЇНА" ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ.....	24
2.1 Загальна характеристика Тзов «Доброкар Україна».....	24
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності Тзов «Доброкар Україна»...	27
2.3 Дослідження ефективності діяльності та цифровізації Тзов «Доброкар Україна».....	34
2.4 Напрями підвищення ефективності діяльності Тзов «Доброкар Україна» на основі застосування штучного інтелекту.....	45
Висновки до другого розділу.....	50
ВИСНОВКИ	536
ДОДАТКИ	59

Вступ

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Сучасні тенденції ринку та технологічний прогрес вимагають від бізнесу постійного вдосконалення підходів до забезпечення ефективності його діяльності. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) стає одним із найефективніших інструментів для досягнення цієї мети. Використання інноваційних технологій дозволяє компаніям не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й підвищувати ефективність їх діяльності, що забезпечують стійкий розвиток в умовах глобалізації.

Штучний інтелект має потенціал значно змінити традиційні моделі управління підприємствами, покращуючи процеси прийняття рішень, підвищуючи продуктивність та зменшуючи витрати. Впровадження ШІ сприяє аналізу великих обсягів даних, автоматизації операцій та вдосконаленню взаємодії з клієнтами. Це дає змогу компаніям швидше адаптуватися до змін ринку, ефективніше використовувати ресурси та покращувати якість продукції та послуг.

Важливість дослідження впливу штучного інтелекту на ефективність діяльності підприємств зумовлена необхідністю розуміння сучасних викликів та перспектив розвитку бізнесу. Аналіз новітніх технологій і їх впровадження дозволяє визначити оптимальні стратегії для підвищення ефективності роботи компаній. У сучасних динамічних умовах розвитку рівень конкуренції на ринку постійно зростає, підприємства, які швидко впроваджують ШІ, отримують значні переваги перед конкурентами.

Дослідження ролі штучного інтелекту у підвищенні ефективності бізнесу є важливим не лише для окремих компаній, а й для економіки в цілому. Інноваційні технології сприяють розвитку цифрової трансформації, покращують умови для ведення бізнесу та створюють нові можливості для підприємств різних галузей. В умовах глобалізації та цифрової епохи ця тема є надзвичайно актуальною і потребує детального аналізу.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми Як свідчать ознайомлення із науковим доробком вчених та практиків за обраною темою дослідження опубліковано значну кількість наукових праць як вітчизняними, так і зіноземними дослідниками. У цьому контексті доцільно відзначити наукові напрацювання: Біловодської О. А., Кириченко Т. В. і Савченко О. Ю. [1], Линенка А. В. і Шевченко О. Л. [2], Керейцевої Г. Г. [3], Шевченка В. О. [4], Яковенко Л. В. [5], Тимчука О. І. [6], Гуменюка І. В. [7], Бондаренка А. В. [8], Петренка С. С. [9], Нечипоренка Ю. М. [10] та ін. Незважаючи на велику кількість публікацій та досліджень цієї проблематики, обрана тема продовжує залишатися актуальною для подальших наукових розробок і практичної реалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрутування теоретико-методичних аспектів ефективності діяльності підприємства, а також з'ясування сутності та особливостей впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси з метою підвищення їх ефективності.

Для досягнення даної мети поставлено наступні завдання:

- з'ясувати суть та фактори ефективності діяльності підприємства, а також методичне підґрунття щодо оцінювання їх ступеня впливу;
- охарактеризувати вплив процесів цифровізації на ефективність діяльності вітчизняних підприємств;
- проаналізувати ефективність діяльності та рівень цифровізації ТзОВ «Доброкар Україна»;
- запропонувати напрями та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Доброкар Україна» на основі застосування штучного інтелекту.

Об'єктом дослідження є ефективність діяльності ТзОВ «Доброкар Україна».

Предметом дослідження є процеси впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Перелік методів дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс наукових методів, що дозволили глибше розкрити тему та досягти поставлених цілей. Для вивчення сутності штучного інтелекту та його ролі у сучасному бізнесі використовувалися методи аналізу та синтезу. Аналітичний метод застосовувався для оцінки впливу ШІ на ефективність діяльності підприємства.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).

Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором та були підтверджені на конференції за результатами першого туру конкурсу наукових робіт закладів вищої освіти, що належать до сфери управління Міністерства внутрішніх справ України, що проходив у Львівському державному університеті внутрішніх справ в 2024 році.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінка, з них основного тексту 58 сторінок, в тому числі 6 рисунків і 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та фактори підвищення ефективності діяльності підприємства

Забезпечення високого рівня ефективності функціонування є одним із пріоритетних завдань сучасних підприємств, оскільки саме воно дає змогу зберігати стабільні позиції на ринку, підтримувати фінансову стійкість та забезпечувати динамічний розвиток в умовах змінного господарського середовища.

У сучасній економічній літературі поняття «ефективність підприємства» тісно пов'язується з якістю його управлінської діяльності, результативністю виробництва товарів і надання послуг, оптимізацією використання ресурсів, а також з рівнем організаційної гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим сформовано значну кількість підходів до визначення сутності цього поняття, які згруповано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика поняття «ефективність» [1]

Автор	Визначення поняття
1	2
С. В. Мочерний	Ефективність - це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат.
В. Г. Андрійчук	Ефективність - це результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили.

Продовження табл. 1.1

1	2
С. Кропивний	Ефективність (продуктивність) визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства і мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством.
В. Парето	Ефективність - це такий стан справ, при якому неможливо здійснити жодної заміни, яка в більшій мірі задовольняє бажання однієї людини, не завдаючи при цьому збитку, задоволень, бажань іншої.
Пол Хейне	Ефективність - це результативність використання засобів для створення та досягнення цілей.
Н. П. Карачина, О. А. Сметанюк	Ефективність розглядається як комплексна відносна категорія, що носить управлінський характер і висвітлює ступінь досягнення поставлених цілей.
Т. П. Панасюк	Ефективність діяльності підприємства характеризується співвідношенням результатів і витрат на їх досягнення, з акцентом на комплексності поняття.
Ю. Г. Левченко, Н. А. Шекмар	Ефективність господарської діяльності підприємства оцінюється через методичні підходи, що враховують ефект, результати, витрати, прибуток та ресурси.
Й. Я. Даньків, В. К. Макарович	Ефективність діяльності підприємства оцінюється за допомогою інтегральних показників, включаючи ефективність використання ресурсів, капітальних вкладень та сукупності видів діяльності.
М. С. Забедюк	Ефективність діяльності підприємства визначається через фактори впливу, методичні підходи та систему показників оцінки, з урахуванням проблем забезпечення ефективності в сучасних умовах господарювання.

Показник ефективності є своєрідним індикатором, який відображає результативність функціонування підприємства у порівнянні з іншими

суб'єктами господарювання, а також ефективність виробництва товарів чи надання послуг. Сучасній ефективності підприємства притаманні такі ознаки:

- рівень економічної результативності у взаємозв'язку з іншими підприємствами, які функціонують у відповідному фінансовому середовищі;
- визначення (фіксація) рівня ефективності підприємства у динаміці, з урахуванням часових змін;
- оцінка ефективності у контексті географічного, галузевого чи територіального розташування підприємства;
- врахування порівняльних характеристик діяльності підприємства, зокрема рівня витрат, обсягів реалізації, якості продукції чи послуг, а також досягнення поставлених цілей [1].

З об'єктивної точки зору ефективність як економічна категорія може класифікуватися за різними рівнями та видами, зокрема:

- ефективність окремого продукту, товару, послуги, виробничої операції чи виконуваної роботи;
- ефективність у межах національного (внутрішнього), регіонального (обласного) та міжнародного середовищ;
- ефективність, обумовлена галузевою специфікою функціонування підприємства;
- ефективність підприємств залежно від масштабів їх діяльності (малі, середні, великі підприємства);
- ефективність, що визначається у часовому розрізі - поточна, ретроспективна або прогнозована;
- ефективність, пов'язана з окремими аспектами діяльності підприємства, зокрема виробництвом, управлінням, фінансами, збутом тощо [2].

Також, варто розглядати ефективність підприємства як характеристику або показник, що впливає на:

- результативність функціонування та стратегічного розвитку підприємства в умовах ринку;

- продуктивність виготовлення та реалізації товарів, продукції, а також якість і рентабельність надання послуг;
- рівень прибутковості та фінансової стабільності підприємства;
- здатність до налагодження й підтримання ефективної співпраці з фінансовими установами, постачальниками та діловими партнерами;
- можливість здійснювати системний аналіз і оцінку власного фінансово-господарського стану впродовж звітного періоду [3].

Ефективність підприємства – це його здатність досягати високих результатів у діяльності, забезпечуючи стійке зростання та розвиток в умовах ринкової конкуренції. Сутність ефективності полягає у здатності підприємства оптимізувати використання ресурсів та досягати максимальних результатів, що дозволяють йому підтримувати й покращувати свої позиції на ринку [4].

Ефективність підприємства базується на створенні та підтримці факторів, які забезпечують його оптимальне функціонування та успішний розвиток на ринку. До таких факторів можна віднести:

- висока якість продукції або послуг: здатність пропонувати продукти чи послуги, що перевищують очікування клієнтів за якістю, надійністю та функціональністю, тим самим забезпечуючи високий рівень задоволення та лояльності споживачів;
- інноваційність: здатність до впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей, що дозволяють підприємству підтримувати конкурентоспроможність та покращувати ефективність своєї діяльності;
- цінова ефективність: здатність оптимізувати витрати і забезпечувати пропозицію продукції або послуг за конкурентними цінами через ефективне управління ресурсами, масштабами виробництва чи особливими умовами постачання;
- гнучкість бізнес-моделі: можливість адаптації стратегії та операційної діяльності підприємства до змін в зовнішньому середовищі, що дозволяє зберігати ефективність навіть в умовах змін;

- реакція на потреби клієнтів: здатність оперативно та ефективно реагувати на зміни в потребах та очікуваннях клієнтів, забезпечуючи високий рівень персоналізованого обслуговування та адаптації пропозиції [5].

Ефективність підприємства безпосередньо залежить від його стратегії управління, зокрема розробки стратегії управління персоналом, організації виробничих процесів, реалізації продукції та ефективного використання фінансових ресурсів. Підприємству необхідно постійно здійснювати моніторинг основних тенденцій ринку, визначати, які нові послуги та товари пропонують інші виробники, щоб забезпечити оптимізацію своїх процесів і підвищити ефективність діяльності.

Також важливою складовою ефективності є оцінка якості товарів, попиту серед споживачів, унікальності виробництва, адже саме попит на товар чи послугу визначає ефективність підприємства на ринку. Більшість підприємств здійснюють детальну оцінку товарів та послуг конкурентів, щоб залишатися на рівні з ними, покращувати власні процеси і забезпечити високу ефективність виробництва та продажу.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

Ефективність бізнесу є складним економічним явищем, що відображає здатність компанії досягати стабільного розвитку, забезпечувати раціональне використання ресурсів і задовольняти потреби споживачів у мінливих ринкових умовах.

У загальному розумінні ефективність бізнесу означає здатність компанії досягати високих результатів у своїй діяльності завдяки оптимальній якості продукції чи послуг, конкурентоспроможним цінам, інноваційним рішенням та високому рівню обслуговування. Цей показник

охоплює різні аспекти діяльності підприємства, які узагальнено подано на рис. 1.1.

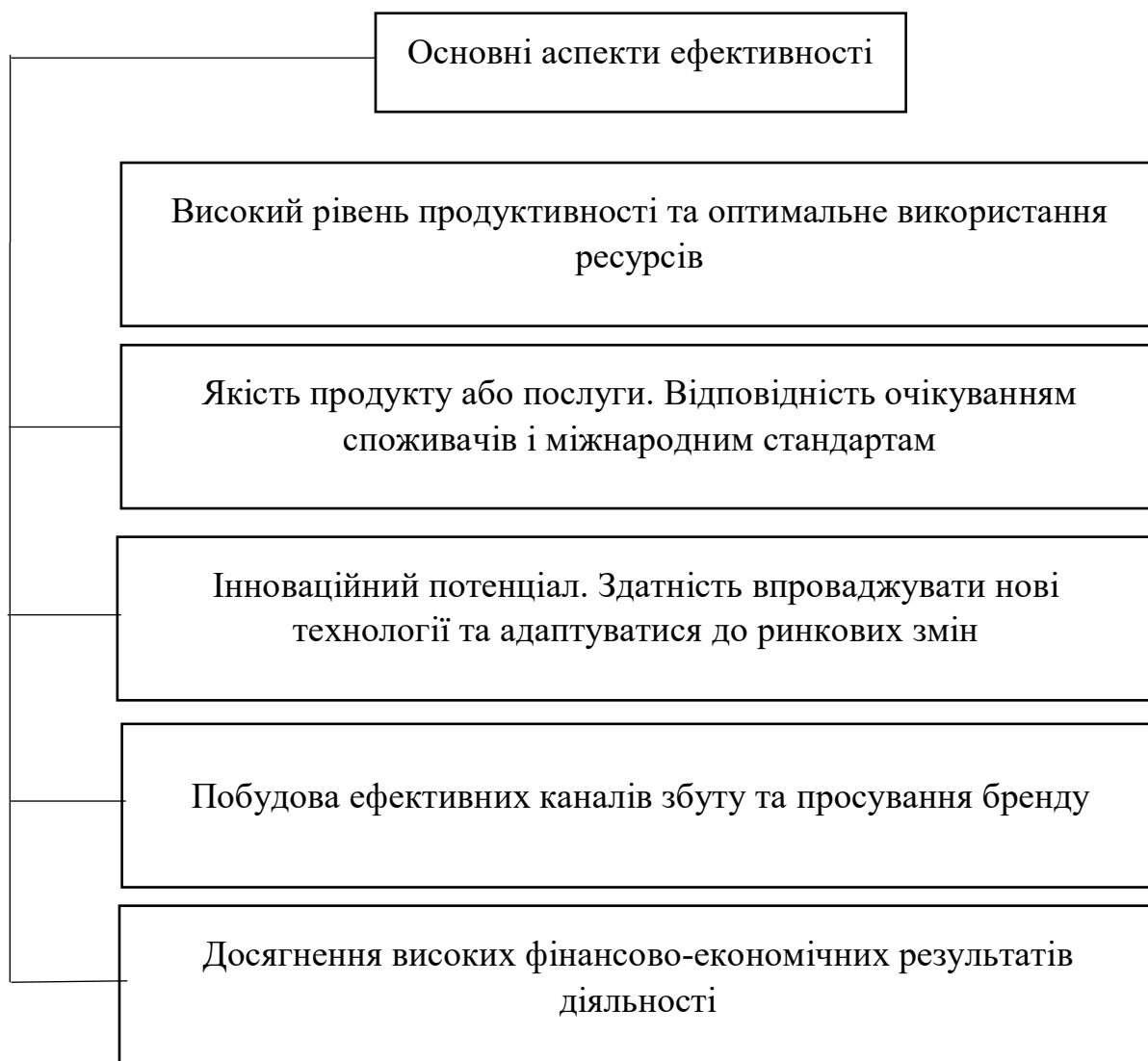


Рис.1.1. Основні аспекти ефективності діяльності

Джерело: складено автором на основі [3].

Оцінка ефективності діяльності підприємства є важливим етапом для визначення його конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Для цього використовуються різноманітні методи, які дозволяють здійснити всебічний аналіз управлінських та фінансових процесів, а також оцінити ефективність використання ресурсів. Основні з них показано на рис. 1.2. Застосування цих методів допомагає виявити як сильні сторони підприємства, так і можливості для покращення, що сприяє досягненню

високих результатів у довгостроковій перспективі. У цьому контексті виділяються кілька основних підходів, таких як фінансовий аналіз, метод аналізу витрат і прибутків, порівняльний аналіз, метод балансу економічної ефективності та метод використання показників продуктивності праці. Кожен з цих методів надає унікальну інформацію для прийняття стратегічних рішень.



Рис.1.2. Основні методи оцінювання ефективності діяльності підприємства
Джерело: складено автором на основі [5].

Фінансові методи оцінки ефективності діяльності підприємства ґрунтуються на аналізі ключових фінансових показників, що відображають різні аспекти фінансової стабільності та результативності. До основних

показників відносяться рентабельність (прибутковість), ліквідність, платоспроможність та оборотність активів. Рентабельність, зокрема, дозволяє оцінити здатність підприємства отримувати прибуток від своїх активів або витрат, а ліквідність дає уявлення про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Платоспроможність, в свою чергу, характеризує здатність компанії покривати свої довгострокові борги, а оборотність активів оцінює, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування доходу.

Застосування цих фінансових показників дозволяє сформулювати точну картину фінансового стану підприємства, виявити потенційні слабкі місця в управлінні активами та зобов'язаннями. Окрім цього, аналіз фінансових показників допомагає виявити можливості для покращення ефективності управління ресурсами, що є необхідним для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, оптимізація оборотних коштів може призвести до зменшення витрат на фінансування, а покращення платоспроможності підвищить довіру інвесторів та кредиторів. Використання цих методів дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан, а й прогнозувати розвиток підприємства в середньостроковій та довгостроковій перспективі [6].

Метод аналізу витрат і прибутків є одним із основних інструментів для оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки він дозволяє детально вивчити взаємозв'язок між витратами та доходами. Цей метод передбачає розгляд структури витрат підприємства, визначення їх основних компонентів, а також аналіз доходів за різними категоріями. Зокрема, він допомагає виявити, які витрати є постійними, а які змінними, а також визначити, як ці витрати впливають на кінцевий фінансовий результат. Оцінка доходів дозволяє виявити основні джерела прибутку та з'ясувати, чи ефективно підприємство реалізує свою продукцію або послуги на ринку.

Аналіз витрат і прибутків дає можливість не лише оцінити поточний рівень рентабельності підприємства, а й виявити можливості для зниження

витрат і підвищення прибутковості. Це може бути досягнуто через оптимізацію виробничих процесів, зниження собівартості продукції, підвищення ефективності використання ресурсів або покращення маркетингових стратегій для збільшення доходів. За допомогою цього методу керівництво підприємства може приймати обґрунтовані рішення щодо коригування витратної частини бізнесу або пошуку нових джерел доходів, що сприяють підвищенню загальної фінансової ефективності організації [7].

Метод порівняльного аналізу є ефективним інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства через порівняння його фінансових та операційних показників з іншими підприємствами в галузі або з попередніми періодами. Цей метод дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони компанії, а й виявити ключові фактори, які впливають на її конкурентоспроможність. Порівняння з конкурентами або галузевими стандартами дає можливість зрозуміти, де підприємство знаходиться в порівнянні з іншими учасниками ринку, а також виявити можливості для покращення ефективності за рахунок адаптації кращих практик або підходів.

За допомогою порівняльного аналізу можна оцінити не лише фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність, оборотність активів, але й інші аспекти діяльності, такі як продуктивність праці, рівень інноваційності, використання новітніх технологій та методів управління. Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах і конкурентному середовищі, адаптувати свою стратегію і процеси для досягнення кращих результатів. Порівняння із конкурентами також допомагає виявити потенційні напрямки для розвитку та інвестицій, що сприяє збереженню або підвищенню ринкової позиції підприємства [8].

Метод балансу економічної ефективності ґрунтується на аналізі співвідношення між вкладеними ресурсами і отриманими результатами, що дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів підприємства. Це може включати такі ресурси, як фінансові вкладення, трудові, матеріальні та

інші виробничі ресурси, які витрачаються на створення товарів чи послуг. Оцінка цього співвідношення допомагає зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для досягнення бажаних фінансових результатів. Визначення ефективності за допомогою цього методу дає можливість порівняти витрати з доходами та виявити, де необхідно здійснити оптимізацію для покращення фінансових результатів.

Цей метод також дозволяє оцінити прибутковість підприємства та рівень економії ресурсів через ефективне управління витратами. Якщо підприємство може досягти високих результатів при мінімальних витратах або з меншими ресурсами, це свідчить про високу економічну ефективність. Таким чином, аналіз балансу економічної ефективності дає можливість не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити потенційні напрямки для подальшої оптимізації витрат і збільшення прибутку. Використання цього методу дає змогу більш обґрунтовано приймати рішення щодо інвестицій і стратегії розвитку компанії [9].

Метод використання показників продуктивності праці є важливим інструментом для оцінки ефективності підприємства, оскільки він дозволяє визначити, як ефективно використовуються трудові ресурси для досягнення виробничих результатів. Оцінка продуктивності праці часто здійснюється через аналіз обсягів виробництва на одного працівника, що дає змогу виявити, наскільки ефективно працівники виконують свою роботу і які результати досягаються на одиницю витраченого трудового ресурсу. Цей підхід дозволяє підприємствам порівнювати свою продуктивність з іншими компаніями в галузі або з попередніми періодами, виявляючи тенденції до зростання або спаду ефективності.

Також важливим аспектом аналізу продуктивності праці є вплив технологічних інновацій на виробничу діяльність. Впровадження нових технологій може суттєво підвищити продуктивність праці, зменшити витрати на виробництво та покращити якість продукції. Оцінка продуктивності праці дозволяє не лише виміряти ефективність поточних виробничих процесів, але

й визначити, чи потребує підприємство модернізації або перепідготовки персоналу для досягнення кращих результатів. Застосування цього методу допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо управління трудовими ресурсами та впровадження інновацій.

1.3 Вплив цифровізації на ефективність діяльності підприємств

Однією з галузей, яка активно трансформується під впливом цифрових змін, є автомобільна торгівля. Традиційна модель продажу автомобілів через офлайн-салони дедалі частіше доповнюється або замінюється цифровими каналами. Багато компаній впроваджують онлайн-платформи, де покупець може переглянути наявні пропозиції, обрати комплектацію, порівняти ціни, замовити тест-драйв, а подекуди - навіть повністю оформити купівлю автомобіля. Прикладами таких рішень є сервіси Carvana, Auto1, Tesla, які дозволяють скоротити витрати на інфраструктуру та персонал, забезпечуючи при цьому зручність і прозорість для клієнтів [10].

Цифрові технології також значно впливають на процеси логістики, діагностики, обслуговування та управління автопарком. Наприклад, завдяки IoT та аналітиці даних компанії можуть в режимі реального часу відстежувати стан транспортних засобів, прогнозувати поломки та планувати технічне обслуговування. Використання CRM-систем, чат-ботів, аналітичних модулів та мобільних додатків дозволяє автоматизувати комунікацію з клієнтами, пропонувати персоналізовані рішення та підвищувати рівень задоволеності споживача [11].

Штучний інтелект являє собою сукупність інструментів, що дозволяють системам аналізувати великі обсяги даних, навчатися на їх основі та приймати обґрунтовані рішення з мінімальним залученням людини. Його інтеграція у бізнес-процеси відкриває нові шляхи для підвищення

продуктивності, точності, оперативності та раціонального використання ресурсів [12].

Автоматизація бізнес-процесів є однією з ключових переваг впровадження штучного інтелекту у діяльність підприємств. Зокрема, використання інтелектуальних систем дозволяє ефективно автоматизувати рутинні та повторювані операції - обробку замовлень, ведення складського обліку, опрацювання первинної фінансової документації, а також взаємодію з клієнтами через чат-боти. Делегування цих функцій алгоритмам, які працюють значно швидше та з меншою кількістю помилок, забезпечує суттєве скорочення операційних витрат, зменшення ризиків людського фактору та підвищення стабільності внутрішніх бізнес-процесів [13].

Але при впровадженні ШІ з'являються як і переваги, так і виклики, які зазначені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги і виклики впровадження ШІ

Переваги	Виклики
Зниження витрат. ШІ оптимізує виробничі процеси та дозволяє уникати зайвих витрат, пов'язаних із браком, простоем або перевитратою ресурсів.	Фінансові витрати. Розробка, впровадження та обслуговування систем ШІ вимагають значних інвестицій, які можуть бути недоступними для малого та середнього бізнесу.
Підвищення продуктивності. Алгоритми ШІ виконують складні розрахунки та аналізи значно швидше за людину, що скорочує час на прийняття рішень.	Необхідність перепідготовки персоналу. Впровадження нових технологій потребує навчання працівників, які зможуть ефективно використовувати можливості ШІ.
Підтримка стандартизації. Завдяки автоматизованому моніторингу забезпечується стабільність якості на всіх етапах виробництва.	Ризики кібербезпеки. Використання великих обсягів даних потребує надійного захисту від витоків інформації та кібератак.
Посилення довіри клієнтів. Якість продукції безпосередньо впливає на задоволення споживачів, що підвищує їхню лояльність та покращує репутацію компанії.	Етичні питання. Під час впровадження ШІ важливо дотримуватися законодавчих і моральних норм, пов'язаних із використанням персональних даних.

Складено автором

Аналітика та прогнозування з використанням ШІ відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень. Завдяки технологіям машинного навчання та аналізу великих даних підприємства можуть не лише реагувати на поточні зміни, а й завчасно ідентифікувати майбутні тенденції. Інтелектуальні системи здатні поєднувати внутрішні бізнес-показники з зовнішніми факторами - економічними, соціальними чи поведінковими - для прогнозування споживчого попиту, сезонних коливань продажів і потенційних ризиків. Це дає змогу ефективніше планувати виробництво, запобігати надлишкам або дефіциту товару та мінімізувати втрати [14].

Індивідуалізація клієнтського досвіду дає змогу більш глибоко аналізувати поведінку клієнтів, їхні потреби та уподобання. За допомогою аналізу історії покупок, частоти відвідувань веб-сайтів і взаємодії з рекламними кампаніями, інтелектуальні системи можуть створювати персоналізовані пропозиції, які найбільше відповідають очікуванням конкретного споживача. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, а й сприяє встановленню довгострокових взаємин, що в свою чергу забезпечує зростання доходів компанії. У сучасному маркетингу індивідуалізація клієнтського досвіду є одним з основних чинників для підвищення ефективності діяльності підприємства [15].

Оптимізація виробництва здійснюється за допомогою інтелектуальних систем, які контролюють виробничі процеси в реальному часі. Такі системи можуть моніторити роботу обладнання, виявляти відхилення в якості продукції, прогнозувати ймовірність поломок і рекомендувати заходи для їх попередження [15]. Це дозволяє знизити рівень браку, зменшити витрати на обслуговування та ремонт, а також підвищити загальну ефективність виробничих процесів. Впровадження таких технологій стає невід'ємною частиною підприємств, які орієнтуються на досягнення стабільності та високої якості продукції [16].

Гнучкість дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, ринкових трендах та поведінці клієнтів. Завдяки системам штучного інтелекту, що здійснюють аналітику в реальному часі, компанії можуть приймати швидкі управлінські рішення і коригувати стратегії всього за кілька годин, замість тижнів або місяців [17].

Інноваційність є основним драйвером розвитку нових продуктів, послуг і бізнес-моделей. Завдяки можливостям самонавчання та адаптації, інтелектуальні системи стають рушійною силою трансформацій в організаціях. Наприклад, такі бізнеси, як Amazon Go (безкасові магазини) та персоналізована телемедицина, на кшталт Babylon Health, стали можливими завдяки впровадженню ШІ.

Швидкість реакції забезпечує здатність оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Наприклад, при зміні попиту на товар система може автоматично перерозподілити ресурси, змінити запаси або відкоригувати пріоритетність логістичних маршрутів. Це дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах змінного ринку [17].

Зменшення витрат стає можливим завдяки автоматизації рутинних процесів і оптимізації операцій через ШІ. Це дає змогу знижувати витрати на заробітну плату, мінімізувати втрати через помилки або неефективність та ефективніше використовувати наявні ресурси. Економія, яка досягається, може бути інвестована в подальший розвиток і вдосконалення [18].

Покращення клієнтського досвіду дає підприємствам можливість краще розуміти потреби клієнтів і надавати їм більш якісні послуги. Швидка реакція на звернення, пропозиція відповідних товарів і послуг, а також передбачення потреб клієнтів до їх вираження сприяють формуванню лояльних і тривалих відносин з споживачами [19].

Висока вартість впровадження технологій штучного інтелекту вимагає значних інвестицій, що включають закупівлю обладнання, розробку програмного забезпечення, адаптацію процесів і навчання персоналу. Це є

серйозним викликом для малого та середнього бізнесу, який часто має обмежені фінансові ресурси.

Дефіцит кваліфікованих кадрів для ефективного впровадження та обслуговування систем на базі ШІ є значною проблемою. Для цього необхідні висококваліфіковані спеціалісти в галузях data science, аналітики, ІТ та кібербезпеки. В Україні, як і в інших країнах, спостерігається дефіцит таких кадрів, що суттєво ускладнює процеси цифрової трансформації підприємств.

Етичні питання, що виникають через роботу з великим обсягом персональних та комерційно чутливих даних, включають конфіденційність, обробку даних, автоматичне прийняття рішень, а також ризики дискримінації алгоритмами. Підприємствам необхідно чітко регулювати політику використання даних та дотримуватися вимог чинного законодавства, щоб уникнути етичних і правових проблем.

Загрози кібербезпеці означають зростаючу залежність від цифрових інфраструктур, що робить компанії більш вразливими до кібератак. Безпека даних і систем стає критично важливою складовою захисту. Будь-яка вразливість в системі може призвести до витоку конфіденційної інформації, фінансових втрат або зниження репутації.

Висновки до першого розділу

Ефективність діяльності підприємства є комплексним показником, який визначає здатність підприємства досягати високих результатів при оптимальному використанні ресурсів у змінному економічному середовищі. Важливими складовими ефективності є такі фактори як висока якість продукції чи послуг, інноваційність, цінова ефективність, гнучкість бізнес-моделі та здатність адаптуватися до потреб клієнтів. Оцінка ефективності підприємства включає не лише фінансові показники, але й здатність

реагувати на зміни ринку та використовувати інноваційні стратегії для збереження конкурентоспроможності.

Таким чином, ефективність підприємства є результатом злагодженої роботи всіх аспектів його діяльності, включаючи виробництво, управління персоналом, фінанси та маркетинг. Визначення ефективності допомагає підприємству підтримувати стійке зростання, адаптуватися до змін і покращувати свої позиції на ринку.

Застосування різних методів оцінки ефективності діяльності підприємства дозволяє отримати комплексну картину його фінансового та операційного стану. Фінансові методи, зокрема аналіз рентабельності, ліквідності та платоспроможності, дають змогу зрозуміти, наскільки стабільно підприємство функціонує на фінансовому рівні та наскільки ефективно використовує свої ресурси. Метод аналізу витрат і прибутків допомагає виявити, де підприємство може скоротити витрати або підвищити доходи, щоб покращити свою рентабельність. Порівняльний аналіз дозволяє порівняти результати діяльності підприємства з конкурентами, що дає можливість визначити його конкурентні переваги та слабкі місця. Метод балансу економічної ефективності надає інформацію про те, як оптимально використовуються ресурси для досягнення бажаних результатів.

З іншого боку, методи, які оцінюють продуктивність праці, дозволяють з'ясувати, наскільки ефективно використовується людський капітал і як технологічні інновації впливають на виробничі процеси. Всі ці методи разом допомагають не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити можливості для його подальшого розвитку. Вони забезпечують необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності, оптимізацію витрат та покращення фінансових результатів підприємства. Тому їх застосування є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу на ринку.

У сучасних умовах бізнес-середовища, для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства, впровадження

штучного інтелекту стає не лише тенденцією, а й необхідністю. ШІ дозволяє автоматизувати численні процеси, зменшувати витрати, підвищувати точність прийняття рішень і адаптуватися до змінюваних умов ринку. Технології, що базуються на ШІ, дають можливість оптимізувати виробництво, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити персоналізований підхід у наданні послуг, що є ключем до успішного розвитку в умовах цифрової економіки. Тому для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, впровадження ШІ стає критично важливим етапом їхнього розвитку.

Але з впровадженням ШІ виникають і певні виклики, зокрема високі фінансові витрати на розробку та впровадження технологій, необхідність перепідготовки персоналу, кібербезпека та етичні питання, пов'язані з використанням персональних даних. Однак потенційні переваги, такі як зниження витрат, підвищення продуктивності, індивідуалізація клієнтського досвіду та оптимізація виробництва, дають змогу компаніям стати більш конкурентоспроможними та ефективними на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ "ДОБРОКАР УКРАЇНА" ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ

2.1 Загальна характеристика ТзОВ «Доброкар Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Доброкар Україна» є однією з провідних компаній на українському ринку з постачання, підбору, митного оформлення та продажу автомобілів з країн Європейського Союзу. Компанія сформувала сучасну операційну, технічну та цифрову інфраструктуру, яка дозволяє забезпечувати високий рівень якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Діяльність підприємства охоплює повний логістичний, юридичний і сервісний цикл «під ключ», завдяки чому клієнти можуть отримати автомобіль без зайвих зусиль і ризиків.

Місією ТзОВ «Доброкар Україна» є забезпечення українських громадян якісними, надійними автомобілями з Європи, з одночасним наданням прозорого, безпечного й ефективного механізму їхнього придбання. Компанія ставить перед собою завдання створити сервіс нового покоління, орієнтований на комфорт клієнта, швидкість виконання запитів та максимальну інформованість замовника на кожному етапі процесу. Водночас підприємство не просто продає авто - воно формує довіру та лояльність, які стають запорукою довготривалих партнерських відносин.

Організаційна структура ТзОВ «Доброкар Україна» (рис. 2.1) є лінійно-функціональною та пристосованою до невеликого за масштабами підприємства. Загальне управління компанією здійснює директор, який відповідає за стратегічне планування, координацію діяльності та прийняття ключових рішень. Під його керівництвом функціонують основні працівники, кожен з яких виконує визначені завдання відповідно до своєї спеціалізації.

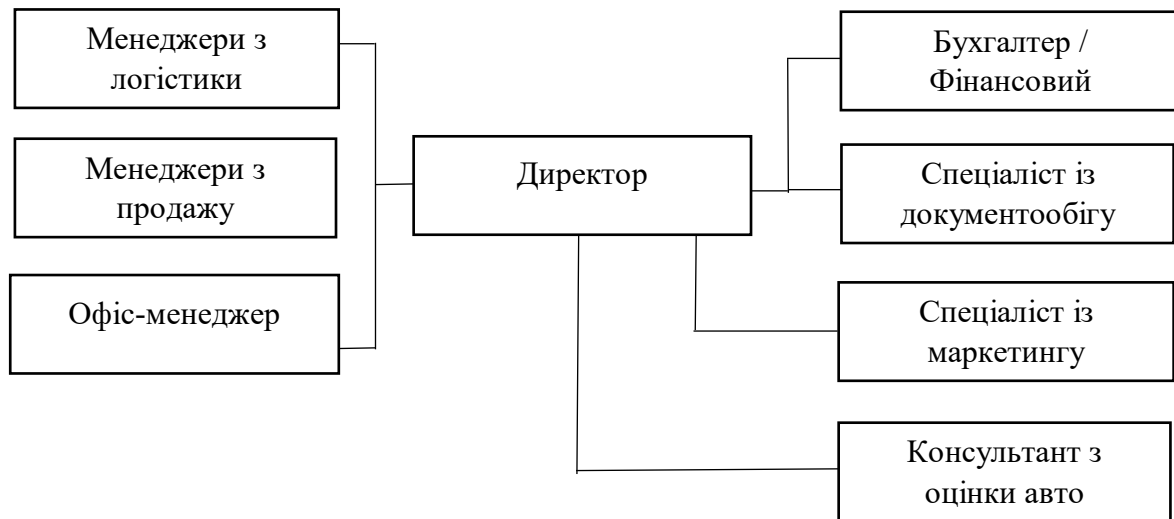


Рис.2.1. Організаційна структура ТзОВ «Доброкар Україна»

Джерело: розроблено автором

Менеджери з логістики організовують процес доставки автомобілів із країн Європи, контролюють строки транспортування та взаємодіють з митними органами. Менеджери з продажу здійснюють комунікацію з клієнтами, формують індивідуальні пропозиції, проводять консультації та супроводжують процес купівлі автомобіля. За ведення документації відповідає спеціаліст із документообігу, який оформлює всі необхідні документи, пов'язані з митним очищенням, реєстрацією та купівлею авто.

Фінансові питання, включаючи облік надходжень і витрат, веде бухгалтер або фінансовий менеджер, який також відповідає за підготовку звітності та взаємодію з банками. Функції маркетингу виконує спеціаліст, який аналізує ринок, формує рекламні кампанії та розвиває присутність компанії в цифровому середовищі. Технічну оцінку автомобілів перед купівлею здійснює консультант або технічний фахівець, який визначає технічний стан машин та їхню придатність до експлуатації. Загальну адміністративну підтримку офісу забезпечує офіс-менеджер або асистент, який координує внутрішні процеси та діловодство.

Така структура дозволяє ефективно розподіляти функціональні обов'язки, забезпечує оперативне управління та швидке реагування на запити клієнтів.

В умовах високої конкуренції на ринку автомобільного імпорту компактність і гнучкість організаційної структури є вагомими перевагами для забезпечення ефективності діяльності.

Управлінська модель компанії базується на функціональному підході, доповненому принципами цифрового управління. Генеральний директор координує роботу ключових підрозділів: продажі, логістика, імпорт, юриспруденція, бухгалтерія, ІТ, маркетинг, клієнтський сервіс. Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл відповідальності, оперативне прийняття рішень та ефективне управління клієнтськими кейсами в реальному часі.

Головною метою компанії є постійне підвищення якості наданих послуг, оптимізація внутрішніх процесів, цифровізація управління та розширення напрямів діяльності. У своїй діяльності ТзОВ «Доброкар Україна» дотримується принципів чесності, відкритості та професіоналізму, що дає змогу не лише задовольняти, а й перевершувати очікування клієнтів.

Підприємство активно розвиває декілька ключових напрямів, що формують основу його ринкової стратегії:

- підбір автомобілів за індивідуальним запитом. Фахівці компанії аналізують ринок в ЄС, підбираючи транспортний засіб відповідно до бюджету, технічних вимог та побажань клієнта;

- технічна і юридична перевірка. Усі автомобілі проходять ретельну перевірку технічного стану, історії обслуговування, пробігу, участі в ДТП, наявності обтяжень або штрафів, що гарантує безпечну покупку;

- логістика і митне оформлення. Компанія організовує доставку авто в Україну, здійснює митне оформлення, сертифікацію, проходження відповідних інстанцій та супроводжує процес реєстрації авто в сервісних центрах МВС;

- фінансові рішення. Співпраця з банками та фінансовими організаціями дозволяє пропонувати клієнтам вигідні умови кредитування, лізингу чи розтермінування оплати;

- післяпродажне обслуговування. ТзОВ «Доброкар Україна» не залишає клієнтів після покупки. Компанія пропонує сервісні консультації, допомогу з ремонтом, підключенням до страхових сервісів, купівлею додаткового обладнання тощо.

Компанія постійно вдосконалює свою інфраструктуру, забезпечуючи високий рівень ефективності у всіх аспектах діяльності. Офіс, розташований на другому поверсі автосалону Hyundai, є важливою частиною корпоративної стратегії. Тут працює компактна, але висококваліфікована команда професіоналів з різних напрямків. Завдяки оптимальному розподілу обов'язків і бездоганній комунікації, а також активному використанню цифрових інструментів для обробки даних і управління процесами, підприємство щодня обробляє десятки клієнтських запитів. При цьому компанія зберігає індивідуальний підхід до кожного клієнта, що дозволяє не лише швидко задовольняти запити, але й забезпечувати високий рівень обслуговування.

Досліджуване підприємство ТзОВ "Доброкар Україна" є компанією з продажу автомобілів, основним видом діяльності якої є надання послуг з організації та купівлі автомобілів з Європи.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Доброкар Україна»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є ключовим інструментом для оцінки його ефективності, стабільності та потенціалу розвитку. У сучасних умовах конкуренції та економічної невизначеності така оцінка набуває особливого значення, оскільки дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, своєчасно реагувати на ризики та формувати обґрунтовану стратегію управління. У цьому контексті особливу увагу заслуговує діяльність ТзОВ «Доброкар Україна» - компанії, що

спеціалізується на імпорті, продажу та обслуговуванні автомобілів з Європи. Проведення комплексного аналізу її фінансово-господарських показників сприятиме виявленню тенденцій розвитку, визначенню рівня рентабельності, ліквідності, ділової активності, а також формуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Зокрема, аналіз дозволяє визначити ефективність використання активів, структуру капіталу, ступінь фінансової незалежності підприємства, а також оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура, регуляторні зміни чи валютні коливання. Це створює передумови для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, які спрямовані на підвищення прибутковості і поліпшення загальної фінансової стабільності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Основні показники господарської діяльності, ліквідності ТзОВ "Доброкар Україна" за 2021-2023 роки наведено у табл. 2.1, 2.2.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТзОВ "Доброкар Україна" за 2021-2023 роки, тис грн

Назва показників	Значення показника			Відхилення					
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2022/2021)	Темп приросту (2022/2021), %	Абсолютне відхилення (2023/2022)	Темп приросту (2023/2022), %	Абсолютне відхилення (2023/2021)	Темп приросту (2023/2021), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3454	3467,1	1596,3	13,1	0,38	1870,8	-53,96	-1857,7	-53,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3193,6	3515,9	1821,4	322,3	10,09	1694,5	-48,2	-1372,2	-42,97

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Валовий:									
Прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Збиток	-315,3	-48,8	-225,1	266,5	-84,52	-176,3	361,27	90,2	-28,61
Інші операційні доходи	629,6	155,2	257,4	-474,4	-75,35	102,2	65,85	-372,2	-59,12
Адміністративні витрати	107,8	138,9	129,6	31,1	28,85	-9,3	-6,7	21,8	20,22
Витрати на збут	54,1	36,9	33,6	-17,2	31,79	-3,3	-8,94	-20,5	-37,89
Інші операційні витрати	623,8	47,4	485,6	-576,4	-92,4	438,	924,47	-138,2	-22,15
Фінансовий результат від операційної діяльності:									
прибуток									
збиток	-471,4	-116,8	-616,5	354,6	-75,22	-499,7	427,83	-145,1	30,78
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0,5	0	0	-0,5	-100	0	0	-0,5	-100
Інші доходи	1	1012	81	1011	101100	-931	-92	80	8000
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:									
Прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Збиток	-470,8	-15,5	-698,7	455,3	-96,71	-683,2	4407,74	-227,9	48,41
Витрати з податку на прибуток	36,7	0,8	90,3	-35,9	-97,82	89,5	11187,5	53,6	146,05
Прибуток від припиненої діяльності	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат									
Прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Збиток	-505,2	-16,3	-698,7	488,9	-96,77	-682,4	4186,5	-193,5	38,3

Джерело: сформовано на основі Додатку А

Чистий дохід від реалізації товарів, послуг в 2023 р. склав 1596,3 тис. грн, що на 1857,7 тис. грн (53,78%) менше, ніж за попередній 2022 р. Собівартість продукції збільшується у 2022 році на 10,09%, у 2018 році – зменшення склало 48,2%, проте виручка знижується більш швидкими темпами, що викликало збитковість підприємства протягом аналізованого періоду. Отже, аналіз показує, що підприємство перебуває в стані кризи, його платоспроможність та ліквідність порушені, що зумовлено наявністю значної кількості позикового капіталу, зокрема довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТзОВ "Доброкар Україна"

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2021	Відхилення 2022
1	Коефіцієнт покриття необоротних активів	0,24	0,26	0,14	+0,01	-0,12
2	Коефіцієнт покриття запасів	0,28	0,59	2,62	+0,31	+2,04
3	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,78	0,63	0,28	-0,15	-0,35
4	Коефіцієнт фінансового лівериджу	-3,56	-0,11	0,57	3,45	-0,46

Джерело: сформовано на основі Додатку А

Коефіцієнт платоспроможності у 2021 і 2022 рр. знаходиться у межах норми і складає відповідно 0,78 і 0,63. У 2023 р. цей коефіцієнт складає 0,28, що є відхиленням від норми. Це означає, що підприємство стало залежне від позикового капіталу. Коефіцієнт фінансового лівериджу показує від'ємне значення через значну диспропорцію у структурі капіталу та наявність великої кількості довгострокових зобов'язань. Розрахуємо запас фінансової стійкості ТзОВ "Доброкар Україна" за 2021-2023 рр. (табл. 2.3) та здійснимо його оцінку.

Аналіз запасу фінансової стійкості досліджуваного підприємства показує, що його фінансова стійкість порушена, підприємство взагалі не має

запасу міцності і не покриває свої витрати, тобто його діяльність є збитковою, що вказує на стійку фінансово-економічну кризу досліджуваного підприємства, його низьку ліквідність і платоспроможність.

Таблиця 2.3

Розрахунок запасу фінансової стійкості ТзОВ "Доброкар Україна"

№ з/п	Показник	2021	2022	2023
1	Виручка від реалізації за мінусом ПДВ і АЗ, тис. грн	34540,00	34671,00	15963,00
2	Сума маржинального доходу, тис. грн	2604,00	-488,00	-2251,00
3	Сума умовно-постійних витрат, тис. грн	1619,00	1758,00	1632,00
4	Частка маржинального доходу у виручці, %	0,08	-0,01	-0,14
5	Поріг рентабельності, тис. грн	458 145,78	-2 463 275,08	-113 201,85
6	Запас фінансової стійкості, тис. грн	423 605,78	-2 497 946,08	-129 164,85

Джерело: сформовано на основі Додатку А

На підприємстві у 2021-2023 рр. коефіцієнти оборотності запозиченого капіталу постійно збільшуються, що свідчить про збільшення одиниць запозиченого капіталу, що припадає на одиницю чистого доходу від реалізації товарів.

Оборотні активи складають суттєву частину балансу і включають товарно-матеріальні запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти. Зростання або зменшення частки оборотних активів дає уявлення про рівень ліквідності підприємства, його здатність швидко мобілізувати ресурси для поточних потреб. Висока частка оборотних активів є типовою для підприємств, діяльність яких пов'язана з торгівлею, зокрема у сфері автомобільного бізнесу, оскільки потребує гнучкого обігу капіталу для підтримання постійного товарного потоку.

Щодо пасивів, структура капіталу підприємства охоплює власний капітал та зобов'язання. Власний капітал формується за рахунок внесків засновників і нерозподіленого прибутку. Його частка у загальній структурі пасивів характеризує фінансову незалежність підприємства. Високе значення власного капіталу свідчить про стабільність компанії та її здатність самостійно фінансувати діяльність. У свою чергу, зобов'язання підприємства складаються з короткострокових і довгострокових боргових зобов'язань. У структурі зобов'язань домінують короткострокові, що пов'язано з операційною діяльністю компанії, зокрема з розрахунками з постачальниками, банками та іншими кредиторами.

Доцільно здійснити оцінку динаміки і структури персоналу (табл. 2.4) та системи оплати праці на підприємстві для пошуку резервів підвищення ефективності його діяльності.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТзОВ "Доброкар Україна"

Категорія	2021	2022	2023	Питома вага %	Питома вага %	Питома вага %
Управлінці	1	2	3	7,14	11,11	14,29
Спеціалісти	5	6	5	35,71	33,33	23,81
Службовці	3	4	5	21,43	22,22	23,81
Технічні службовці	5	6	8	35,71	33,33	38,10
Всього	14	18	21	100	100	100

Джерело: сформовано на основі Додатку Б

Отже, структура персоналу досліджуваного підприємства є досить рівномірною. Питома вага керівників збільшилась з 7,14% у 2021 році до 14,29% у 2023 році, спеціалісти займають відповідно по роках 35,71%, 33,33% та 23,81%, службовці – 21,43%, 22,22% та 23,81%, технічні службовці 35,71%, 33,33% та 38,1%.

Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинне постійно розробляти програми розвитку персоналу.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на соціальні заходи ТзОВ "Доброкар Україна" за 2021-2023 роки

Назва показників	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2022/2021)	Абсолютне відхилення (2023/2022)	Відносне відхилення (2022/2021), %	Відносне відхилення (2023/2022), %
Фонд оплати праці, тис. грн.	421,2	676,8	1144,8	255,6	468	60,68	69,15
Витрати на соціальні заходи, тис. грн.	228,4	229,5	376,7	1,1	147,2	0,48	64,14
Співвідношення витрат на оплату праці та соціальні заходи	1,84	2,95	3,04	1,10	0,09	59,91	3,05

Джерело: сформовано на основі Додатку В

Таблиця 2.6

Співвідношення основної й додаткової заробітної плати ТзОВ "Доброкар Україна" за 2021 – 2023 роки

Категорія працівників	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Відсоток основної в загальному обсязі заробітної плати, %	Відсоток додаткової в загальному обсязі заробітної плати, %	Відсоток основної в загальному обсязі заробітної плати, %	Відсоток додаткової в загальному обсязі заробітної плати, %	Відсоток основної в загальному обсязі заробітної плати, %	Відсоток додаткової в загальному обсязі заробітної плати, %
Керівник	88,2	11,8	65,4	34,6	79,7	20,3
Професіонали	67,2	32,5	64,5	35,6	79,2	20,8
Фахівці	59,9	40,1	61,1	38,9	71,1	28,8
Технічні службовці	57,2	42,8	58,5	41,5	56,6	43,4
Робітники	52,5	47,5	50,2	49,5	59,2	40,8

Джерело: сформовано на основі Додатку Б

На жаль, дані таблиці свідчать не на користь мотиваційного механізму підприємства. Так лише в категорії “керівники” у 2021 році спостерігається

повна відповідність співвідношення основної і додаткової частин заробітної плати теоретичним вимогам. Отже, основною проблемою системи оплати праці та управління персоналом досліджуваного підприємства є недосконала система мотивації робітників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників, також важливою проблемою є плинність кадрів та низька заробітна плата, низький зв'язок мотивації та преміювання зі стратегічними цілями компанії, низький рівень премій у структурі персоналу, неефективна мотивація.

2.3 Дослідження ефективності діяльності та цифровізації ТзОВ «Доброкар Україна»

Першим етапом аналізу ефективності ТзОВ «Доброкар Україна» є визнання того, що впродовж досліджуваного періоду підприємство демонструє збиткові результати, що вказує на його неефективність. Така ситуація вимагає глибокого дослідження причин низької ефективності, а також пошуку шляхів оптимізації діяльності та покращення фінансових показників.

Низький рівень готовності персоналу став значною перешкодою для ефективного впровадження ІІІ в ТзОВ «Доброкар Україна». Співробітники, які не мали достатньої підготовки для роботи з новими технологіями, не змогли швидко адаптуватися до нових систем і процесів. Відсутність необхідних знань у використанні програмного забезпечення та інструментів ІІІ призвела до затримок у впровадженні і збільшення кількості помилок в операційних процесах. Це спричинило додаткові витрати на навчання персоналу та налаштування систем, що значно вплинуло на загальну ефективність компанії.

Крім того, недостатня підготовленість персоналу призвела до формування негативного ставлення до змін. Співробітники не відчували себе

впевненими у своїх силах і не мали належної підтримки з боку керівництва для освоєння нових технологій. Це спричинило низьку мотивацію до активного використання ІІІ, що в свою чергу знизило загальну продуктивність. Таким чином, навіть з впровадженням передових технологій, компанія не змогла досягти очікуваного рівня ефективності через недостатню готовність персоналу.

Високі витрати на впровадження та інтеграцію ІІІ стали однією з основних причин низької ефективності на початкових етапах впровадження технології в ТзОВ «Доброкар Україна». Спочатку компанія витратила значні кошти на закупівлю необхідного програмного забезпечення та обладнання для інтеграції ІІІ в існуючі бізнес-процеси. Окрім цього, значні витрати понесено на навчання персоналу та підготовку спеціалістів, які могли б ефективно використовувати нові технології. Всі ці початкові витрати, як виявилось, перевищили очікувані вигоди, що призвело до того, що компанія не змогла отримати швидкий позитивний фінансовий результат від впровадження ІІІ.

З часом стало очевидно, що інвестиції в ІІІ не забезпечили достатнього зростання ефективності на ранніх етапах, оскільки значна частина витрат була спрямована на технічну адаптацію і підготовку персоналу. Інтеграція нових систем вимагала тривалого налаштування, що призвело до тимчасових затримок і додаткових витрат. Як результат, компанія змушена була відкласти плани щодо подальшого розширення використання ІІІ, оскільки економічна ефективність від технології не виправдала початкових очікувань, що зробило впровадження ІІІ економічно неефективним на перших етапах.

Недостатня якість даних стала серйозною перешкодою для ефективного функціонування ІІІ в ТзОВ «Доброкар Україна». Оскільки ІІІ потребує великих обсягів якісних і структурованих даних для створення точних прогнозів та прийняття правильних рішень, компанії було важко забезпечити відповідний рівень даних. Більшість зібраних даних не відповідала стандартам якості, вони були неповними або містили помилки, що

ускладнювало процес їхнього використання для навчання моделей ШІ. Наявність таких недоліків у даних значно знижувала точність роботи систем і призводила до неточних або навіть хибних прогнозів.

Це в свою чергу призводило до зниження результативності роботи ШІ, адже алгоритми на основі поганих даних не могли надати адекватні рішення для оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, системи прогнозування попиту або оцінки ризиків виявилися неефективними через те, що дані не відповідали реальним умовам, або були неповними. Таким чином, навіть з новими технологіями, компанія не змогла досягти бажаних результатів, оскільки недостатня якість даних стала серйозною перешкодою для точних і ефективних розрахунків.

Впровадження ШІ в ТЗОВ «Доброкар Україна» передбачало необхідність значних змін у наявних бізнес-процесах і організаційній структурі. Багато існуючих процедур були побудовані на традиційних методах управління, і інтеграція нових технологій вимагала перегляду та модифікації цих процесів. Це включало зміну способів прийняття рішень, автоматизацію завдань, що раніше виконувались вручну, а також зміни в структурі взаємодії між відділами. Такі значні зміни спричинили занепокоєння серед співробітників, адже нові технології потребували не лише технічних навичок, а й зміни способу мислення і роботи.

Опір з боку персоналу став основною перешкодою на шляху до успішної адаптації до змін. Багато співробітників були незадоволені необхідністю освоєння нових методів роботи і побоювались, що це може призвести до зменшення їхньої ролі в організації або навіть до втрати роботи через автоматизацію. Психологічний бар'єр і побоювання викликали відчуття невизначеності, що ускладнювало швидку і ефективну інтеграцію технологій. Без належної підтримки та чіткого пояснення переваг ШІ, співробітники могли ставитися до змін скептично, що значно уповільнило процес адаптації і впровадження нових технологій у компанії.

Отже, основні проблеми, виявлені на досліджуваному підприємстві при впровадженні ІІІ, підсумовано на рис. 2.2.



Рис.2.2. Виявлені проблеми при впровадженні ІІІ у діяльність ТзОВ
"Доброкар Україна"

Джерело: складено автором

З часом, після первинних труднощів і опору, процеси впровадження ІІІ в ТзОВ «Доброкар Україна» почали налагоджуватися. Завдяки постійному навчанню персоналу, покращенню комунікації та уточненню бізнес-процесів, співробітники почали адаптуватися до змін. Більш чітке розуміння переваг технологій, зниження психологічного бар'єру і зростання впевненості в ефективності нових систем дозволили компанії поступово інтегрувати ІІІ в повсякденну діяльність. Цей процес супроводжувався оптимізацією робочих процесів, автоматизацією рутинних завдань та покращенням якості прийнятих рішень, що позитивно позначилося на загальній ефективності компанії.

Впровадження ІІІ в процеси маркетингу має великий потенціал, що дозволяє формувати унікальні комунікаційні та товарні пропозиції на основі глибокого аналізу поведінки потенційного покупця. ІІІ-системи мають змогу обробляти великі обсяги даних у реальному часі, що робить процес персоналізації точним, швидким і максимально релевантним для кожного окремого користувача.

Насамперед, штучний інтелект аналізує дії відвідувача на вебсайті компанії: які автомобілі він переглядав, скільки часу проводив на певних сторінках, які фільтри застосовував, що додавав до списку бажаного чи кошика. Ці дії дозволяють виявити чіткі уподобання – наприклад, що клієнт цікавиться лише дизельними автомобілями, або надає перевагу кузову типу "універсал", або шукає автомобілі тільки з певного року випуску.

Крім того, ШІ враховує дані геолокації. Якщо користувач знаходиться, наприклад, у гірському регіоні, система може пропонувати йому авто з повним приводом або вищим кліренсом. Якщо ж користувач проживає у великому місті, йому можуть бути рекомендовані більш компактні економні автомобілі для комфортного пересування в умовах трафіку. Залучення соціальних сигналів і відкритих даних (наприклад, уподобань у соцмережах, поведінки в інших онлайн-сервісах) дозволяє зробити рекомендації ще точнішими.

Використання такого рівня персоналізації дає змогу значно скоротити час, необхідний для прийняття рішення клієнтом, зменшити кількість покинутих сторінок без заявки, підвищити конверсію сайту та, зрештою, збільшити дохід компанії. Окрім того, формування відчуття індивідуального підходу сприяє зміцненню довіри до бренду, підвищує лояльність клієнтів і створює позитивну репутацію, що особливо важливо у висококонкурентному середовищі автомобільного ринку.

Автоматизація рекламних кампаній за допомогою штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення ефективності маркетингових інвестицій у компаніях, що займаються перепродажем автомобілів з Європи. Сучасні алгоритми ШІ здатні самостійно керувати кампаніями у таких системах, як Google Ads, Meta (Facebook/Instagram), TikTok Ads тощо, значно перевершуючи традиційне ручне налаштування [29].

Насамперед, ШІ аналізує результати вже запущених рекламних оголошень у реальному часі. Він оцінює показники, такі як кількість кліків, вартість одного залучення, тривалість взаємодії користувачів із сайтом після

переходу з оголошення, частоту конверсій, а також співвідношення витрат до фактичних продажів. На основі цього аналізу система автоматично перерозподіляє рекламний бюджет - більше коштів виділяється на ті оголошення, які показують кращі результати.

Штучний інтелект також вміє визначати найефективніші аудиторії. Наприклад, якщо на оголошення про автомобілі з Франції найкраще реагують користувачі віком 28-35 років із Західної України, ШІ зробить акцент саме на цю групу. Крім того, система враховує такі фактори, як час доби та дні тижня, коли аудиторія найбільш активна. У результаті оголошення можуть показуватись саме тоді, коли ймовірність покупки найвища.

Окрім аудиторій, ШІ вміє оцінювати й саме рекламне повідомлення: візуал, текст, заклики до дії. Якщо одне зображення або заголовки працює краще, система автоматично збільшує його покази, водночас мінімізуючи витрати на менш ефективні варіанти. Таке динамічне тестування (A/B-тестування на стероїдах) відбувається постійно, без залучення маркетолога до кожної дрібниці.

Ще одна перевага - виявлення «неякісного» трафіку. ШІ може аналізувати поведінку користувачів після переходу на сайт і фільтрувати аудиторії, які не виявляють реального інтересу до покупки. Таким чином бюджет витрачається тільки на залучення потенційно цінних клієнтів, що підвищує рентабельність інвестицій (ROI) [28].

У підсумку, автоматизоване управління рекламою дозволяє не лише зменшити людський фактор і помилки при розподілі бюджету, але й підвищити загальну ефективність рекламних кампаній. Завдяки точному таргетингу, зниженню витрат на неефективні покази та постійному удосконаленню контенту оголошень, компанія отримує більше лідів за менші гроші, покращує якість клієнтської бази.

Також система ШІ може враховувати історію попередніх звернень, замовлень або навіть дзвінків клієнта, якщо дані CRM інтегровані в

маркетингову платформу. Наприклад, якщо клієнт раніше купував автомобіль через компанію, йому можна запропонувати план обміну (trade-in), спеціальні знижки для повторної покупки або ж оновлення автопарку для бізнесу.

На основі зібраної інформації створюється динамічна, персоналізована воронка продажів. Кожному користувачу система показує саме ті автомобілі, які максимально відповідають його запитам, із супровідними відеооглядами, докладними описами, технічними характеристиками, відгуками, а також розрахованими орієнтовними витратами на розмитнення, доставку та оформлення.

В процесі дослідження проведено SWOT-аналіз (табл. 2.7) з метою обґрунтування доцільності впровадження штучного інтелекту в діяльність ТзОВ «Доброкар Україна». Такий аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози, пов'язані з інтеграцією інноваційних технологій.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз Тзов «Доброкар Україна»

SWOT-аналіз	
1	2
Сильні сторони (strength)	Слабкі сторони (weaknesses)
1. Впровадження CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами. 2. Активне використання онлайн-маркетингу через соціальні мережі. 3. Гнучка організаційна структура, що дозволяє швидко адаптуватися до нових цифрових рішень. 4. Добре налагоджені канали постачання автомобілів із Європи. 5. Досвідчений персонал з високою адаптивністю до цифрових змін.	1. Відсутність повної інтеграції між цифровими платформами (наприклад, CRM і фінансовий облік). 2. Відсутність автоматизованої системи електронного документообігу. 3. Низький рівень аналітики даних у прийнятті управлінських рішень. 4. Недостатнє використання технологій штучного інтелекту для обслуговування клієнтів. 5. Залежність від ручної обробки великої кількості документації.

Продовження табл. 2.7

Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
1. Впровадження технологій штучного інтелекту для автоматизації обслуговування та аналізу ринку. 2. Застосування великих даних для вдосконалення маркетингу та управління запасами. 3. Використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу технічного стану автомобілів. 4. Розширення цифрових каналів продажу, зокрема онлайн-платформ для підбору авто. 5. Можливість отримання фінансування або грантів на цифрову трансформацію бізнесу.	1. Висока конкуренція з боку компаній, які вже повністю цифровізовані. 2. Швидкий темп змін у технологічному середовищі, що вимагає постійних інвестицій. 3. Можливі кібератаки чи витік даних через недостатню ІТ-безпеку. 4. Нестача кваліфікованих ІТ-фахівців для впровадження складних систем. 5. Невизначеність у законодавчій базі щодо цифрових сервісів у сфері автоторгівлі.

Джерело: складено автором

Результати SWOT-аналізу стали основою для формування стратегічного бачення використання ІІІ як інструменту підвищення ефективності, оптимізації бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

SWOT-аналіз цифрової готовності ТзОВ «Доброкар Україна» дає змогу виявити сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози, що формуються у процесі цифрової трансформації. До сильних сторін можна віднести наявність сформованої клієнтської бази в CRM-системі, досвід активного онлайн-маркетингу та загальну відкритість керівництва до інновацій. Ці фактори створюють міцне підґрунтя для подальшого впровадження цифрових технологій.

Серед слабких сторін варто виокремити низький рівень інтеграції цифрових систем між собою, відсутність автоматизації документообігу, обмежену функціональність онлайн-сервісів для клієнтів і недостатню глибину маркетингової аналітики. Усі ці чинники уповільнюють цифрову трансформацію і потребують стратегічного переосмислення процесів.

Можливості полягають у розширенні цифрових каналів продажу, автоматизації логістики та обслуговування, впровадженні електронного документообігу та вдосконаленні взаємодії з клієнтами за допомогою чат-ботів, мобільних додатків і персоналізованих пропозицій. Також підприємство може скористатися можливістю впровадження аналітичних платформ для прогнозування попиту, оптимізації закупівель і складування автомобілів.

Серед загроз варто відзначити високий рівень конкуренції з боку компаній, які вже повністю перейшли на цифрові моделі ведення бізнесу, а також ризики втрати частини клієнтів через повільну адаптацію до змін ринку. Крім того, існують загрози кібербезпеки, пов'язані з недостатньою захищеністю даних при відсутності централізованих цифрових платформ. Таким чином, ТзОВ «Доброкар Україна» перебуває на етапі цифрової адаптації з перспективами активного зростання за умов стратегічного інвестування у цифрові рішення та перебудови внутрішніх процесів під вимоги цифрової економіки.

Одним із ключових векторів є впровадження інноваційних цифрових рішень, таких як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та технологія блокчейн. Застосування штучного інтелекту дозволяє автоматизувати обробку заявок, здійснювати інтелектуальний підбір автомобілів відповідно до запитів клієнтів, прогнозувати поведінку споживачів та покращувати обслуговування за допомогою чат-ботів і віртуальних асистентів. Аналітика на основі Big Data дає можливість здійснювати глибокий аналіз ринку, виявляти закономірності продажів, адаптувати маркетингову стратегію до мінливих уподобань споживачів, а також визначати найвигідніші джерела закупівлі авто. Інтернет речей може бути використаний для моніторингу стану автомобілів у процесі доставки, відстеження логістичних маршрутів та збирання даних про експлуатаційні характеристики техніки. Технологія блокчейн має потенціал для створення захищеної системи обліку історії транспортних засобів, підтвердження

автентичності документів та укладання смарт-контрактів, які автоматично виконуються при дотриманні певних умов [24].

Ще одним пріоритетом є автоматизація внутрішніх бізнес-процесів. Це передбачає впровадження ERP-системи, яка дозволить інтегрувати управління фінансами, запасами, логістикою та персоналом в єдиний цифровий простір. Завдяки автоматизації знижується навантаження на співробітників, мінімізується ризик людських помилок, а також підвищується швидкість прийняття рішень. Доцільним є запровадження електронного документообігу на основі спеціалізованого програмного забезпечення, яке забезпечить централізоване зберігання, пошук, погодження та архівування документів у цифровій формі. Автоматизовані системи можуть також підтримувати ведення кадрової документації, розрахунок заробітної плати, облік робочого часу та управління проектами [25].

У контексті розширення каналів збуту ключовим напрямом виступає впровадження електронної комерції та онлайн-продажів. Створення повнофункціонального інтернет-магазину з можливістю онлайн-бронювання автомобілів, перегляду комплектацій, калькуляції вартості доставки й розмитнення, а також інтеграції з платіжними системами дозволить залучити ширшу аудиторію покупців. Застосування мобільного додатку, адаптованого до потреб користувача, дозволить покращити клієнтський досвід та забезпечити оперативну взаємодію з компанією в режимі 24/7. Окрім того, завдяки персоналізованим рекомендаціям, створеним на основі поведінкової аналітики, можна значно підвищити коефіцієнт конверсії відвідувачів у реальних покупців.

Також важливим вектором цифрового розвитку є використання цифрових каналів комунікації для взаємодії з клієнтами. Це включає активну присутність у соціальних мережах, запуск чат-ботів для миттєвого консультування, використання месенджерів для зручного обміну інформацією та впровадження системи омніканальної підтримки клієнтів. Такий підхід дозволяє побудувати більш гнучкий, швидкий і

персоналізований формат обслуговування. Інтеграція комунікаційних каналів з CRM-системою дає змогу відстежувати історію взаємодії з кожним клієнтом, своєчасно реагувати на його запити та пропонувати індивідуальні рішення. У результаті зростає рівень довіри до бренду, лояльність споживачів та їхня готовність до повторних звернень. Загалом, цифровий розвиток ТзОВ «Доброкар Україна» має спрямовуватись на комплексну модернізацію процесів, орієнтацію на клієнта та побудову сталої цифрової екосистеми, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність на ринку [26].

Разом з тим, впровадження цифрових технологій супроводжується певними ризиками та бар'єрами. Серед головних бар'єрів можна виділити високі початкові інвестиції у придбання та налаштування програмного забезпечення, модернізацію IT-інфраструктури, навчання персоналу та підтримку технічного супроводу. Нерідко працівники підприємства опираються змінам через страх перед новими технологіями або невизначеність у ролях, що призводить до необхідності інтенсивної зміни корпоративної культури [28].

Крім того, існують ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних, особливо в умовах активного використання онлайн-платформ та хмарних сервісів. Порушення в системах безпеки можуть призвести до витоку конфіденційної інформації, втрати клієнтської довіри та фінансових збитків. Ще одним викликом є недостатній рівень цифрової грамотності деяких працівників, що вимагає постійного навчання та підвищення кваліфікації. Важливо також враховувати, що не всі цифрові інновації мають миттєвий ефект, деякі з них можуть показати результат лише в довгостроковій перспективі, що потребує терпіння та стратегічного підходу з боку керівництва. Таким чином, хоча цифрова трансформація несе значний економічний потенціал, її впровадження повинно бути зваженим, системним і супроводжуватись ретельною оцінкою ризиків та підготовкою персоналу.

2.4. Напрями підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Доброкар Україна» на основі застосування штучного інтелекту

У сучасному бізнес-середовищі важливо постійно адаптуватися до нових технологій для підвищення ефективності та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. За допомогою SWOT-аналізу виявлено, що інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси значно підвищує ефективність бізнесу, дозволяючи оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування та забезпечити сталі конкурентні переваги. Це дає можливість ТзОВ «Доброкар Україна» зміцнити свої позиції на ринку та створити основу для подальшого розвитку в умовах динамічних змін економічного середовища.

Основними напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства є такі: впровадження антикризового менеджменту, забезпечення фінансової стійкості, раціональне управління бізнес-процесами та розвиток людського капіталу. З метою підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Доброкар Україна» доцільно рекомендувати розширити впровадження ШІ в усі бізнес-процеси підприємства (рис. 2.3).

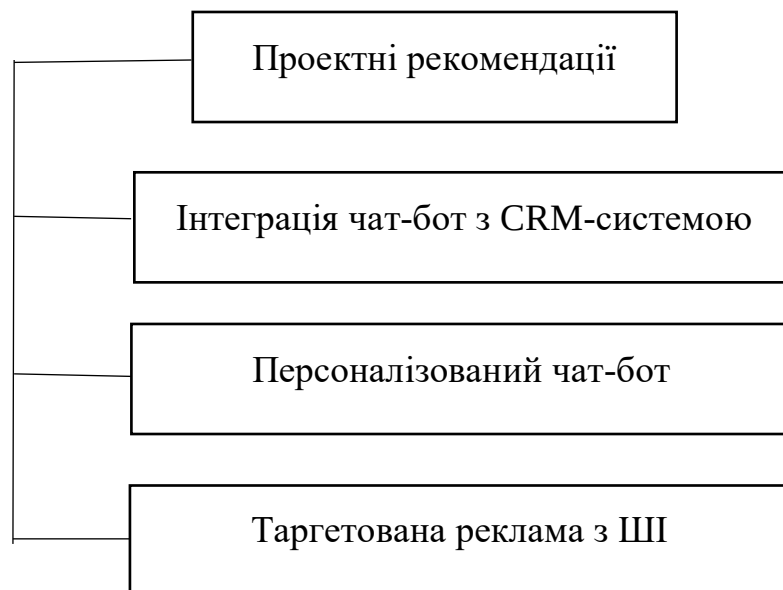


Рис.2.3. Рекомендації впровадження ШІ для підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Доброкар Україна»

Джерело: складено автором

Одним із перспективних інструментів для цього є впровадження штучного інтелекту в процеси комунікації з клієнтами. Зокрема, використання інтелектуальних чат-ботів може стати значним кроком у покращенні взаємодії з потенційними покупцями та збільшенні доступності послуг.

Інтелектуальні чат-боти на основі штучного інтелекту стануть важливим інструментом для автоматизації комунікації з клієнтами ТзОВ «Доброкар Україна», оскільки вони забезпечують безперервний зв'язок з потенційними покупцями та дозволяють оперативно надавати їм необхідну інформацію в будь-який час доби. Завдяки своїм можливостям, чат-боти можуть працювати цілодобово, що є надзвичайно важливим для бізнесу, котрий прагне забезпечити максимальну зручність та доступність для своїх клієнтів, навіть вночі або у вихідні дні, коли менеджери не можуть бути на зв'язку.

Чат-боти здатні взаємодіяти з користувачами на різних етапах процесу покупки автомобіля. Вони можуть відповідати на запитання клієнтів про конкретні автомобілі, наприклад, надати інформацію про технічні характеристики, вартість, комплектацію, а також порекомендувати найбільш підходящі моделі на основі запитів користувача. Завдяки штучному інтелекту, чат-боти здатні розуміти контекст запитів і відповідати на них з урахуванням інтересів кожного конкретного користувача. Наприклад, якщо клієнт шукає автомобіль для тривалих подорожей, бот може порекомендувати універсал або кросовер з високим кліренсом і потужним двигуном.

Однією з основних переваг інтелектуальних чат-ботів є їх здатність до персоналізації обслуговування. Вони можуть враховувати особисті уподобання клієнтів, наприклад, тип кузова, колір автомобіля, рік випуску чи інші специфічні параметри. Бот може створювати список рекомендованих автомобілів на основі минулих взаємодій з клієнтом, що дозволяє швидко знайти відповідний варіант без необхідності повторно вводити ті самі дані.

Наприклад, якщо клієнт раніше шукав дизельні автомобілі, бот буде автоматично пропонувати йому нові моделі з таким самим типом палива. Крім того, чат-бот може допомогти вибрати автомобіль відповідно до бюджету, що дозволяє заощадити час клієнта та зменшити кількість непотрібних запитів.

Крім того, чат-бот ТзОВ «Доброкар Україна» може бути інтегрований із CRM-системою компанії, що дозволить йому відстежувати історію взаємодії з кожним клієнтом і надавати персоналізовані рекомендації. Наприклад, якщо клієнт раніше звертався за консультацією щодо кредитування або оформлення лізингу, бот може нагадати йому про нові фінансові програми чи знижки, які можуть бути актуальними для нього. Така інтеграція дозволяє створити персоніфіковану воронку продажів, в якій кожен клієнт отримує саме ту інформацію, яка йому потрібна на поточному етапі.



Рис. 2.4. Компоненти CRM-системи ТзОВ «Доброкар Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Окрім консультацій та підбору автомобіля, чат-бот може організувати процес бронювання перегляду автомобіля або запису на тест-драйв. Він може

автоматично узгоджувати час із менеджерами компанії, враховуючи їхній розклад і вільні години, що значно спрощує організацію процесу для клієнта та мінімізує ймовірність помилок або пропусків в управлінні записами. Клієнт отримує підтвердження про заброньований час, а менеджери мають змогу швидко підготуватися до зустрічі. Завдяки такому автоматизованому процесу компанія може значно зменшити навантаження на своїх співробітників, дозволяючи їм зосередитися на більш складних питаннях, таких як ведення переговорів чи закриття угод.

Ще однією важливою перевагою інтеграції чат-ботів з CRM-системою є можливість моніторингу та відстеження таргетованих запитів. Коли чат-бот отримує інформацію про те, що клієнт зацікавлений у певному автомобілі або запитує додаткові подробиці про ціну чи умови фінансування, ця інформація передається менеджерам для подальшої роботи. Це дозволяє прискорити процес прийняття рішення і не втратити потенційного клієнта через затримки в комунікації. Чат-бот також здатен фільтрувати запити за ступенем важливості, передаючи найбільш актуальні та перспективні ліди саме тим співробітникам, які мають найбільше часу чи компетенції для подальшої роботи [29].

Інтеграція чат-бота з CRM дозволяє також автоматично відправляти нагадування клієнтам про нові надходження автомобілів, зміни в наявності чи цінах. Це може бути особливо корисно для клієнтів, які активно шукають автомобіль, але ще не прийняли остаточного рішення. Регулярні нагадування допомагають підтримувати інтерес клієнта та сприяють швидшому прийняттю рішення про покупку. Бот може також рекомендувати нові моделі на основі попередніх запитів або порівнянь, що дозволяє клієнту залишатися в курсі останніх пропозицій компанії.

Використання чат-ботів не лише підвищує ефективність комунікації, але й покращує клієнтський досвід, зменшуючи час, необхідний для отримання відповідей і прийняття рішення. Вони дозволяють значно скоротити кількість звернень до співробітників компанії, оскільки

забезпечують швидкі відповіді на типові питання та автоматизують процеси, що дозволяє менеджерам більше зосереджуватися на складніших або індивідуальних запитах. У результаті компанія отримує не лише зручнішу для клієнтів систему обслуговування, а й значно покращує ефективність своєї роботи, підвищуючи рівень конверсії і зменшуючи кількість втрачених можливостей.

Тож впровадження інтелектуальних чат-ботів на основі штучного інтелекту в процеси комунікації з клієнтами ТзОВ «Доброкар Україна» є значним кроком у покращенні обслуговування та оптимізації роботи з потенційними покупцями. Чат-боти забезпечують цілодобову доступність, персоналізовані рекомендації та автоматизацію процесів, що дозволяє значно знизити навантаження на співробітників і підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Інтеграція з CRM-системою сприяє більш точному відстеженню потреб клієнтів та своєчасному реагуванню на їх запити. Завдяки таким технологічним рішенням, компанія здатна підвищити рівень задоволення клієнтів, зменшити кількість пропущених можливостей та збільшити ефективність продажів [30].

Економічний ефект від цифрової трансформації підприємства ТзОВ «Доброкар Україна» проявляється у вигляді низки позитивних змін, які стосуються як фінансових показників, так і організаційної ефективності. Цифровізація сприяє зменшенню операційних витрат завдяки раціоналізації логістичних процесів, оптимізації запасів, зниженню енергоспоживання та ефективному використанню людських ресурсів. Впровадження аналітичних інструментів на базі великих даних дозволяє глибше розуміти ринкові тренди, точно визначати попит, прогнозувати потреби клієнтів та адаптувати пропозицію під конкретні сегменти, що своєю чергою забезпечує зростання рівня продажів. Застосування штучного інтелекту у відборі та перевірці автомобілів із європейського ринку дозволяє знизити витрати на логістику та зменшити частку неякісних закупівель, що позитивно впливає на прибутковість діяльності.

Цифрова трансформація сприяє зростанню прибутковості бізнесу завдяки більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню якості обслуговування клієнтів, розширенню каналів збуту через електронну комерцію та мобільні застосунки. Клієнт, який отримує зручний доступ до сервісів компанії в режимі онлайн, з більшою ймовірністю здійснює покупку, що сприяє зростанню середнього чеку та формуванню лояльної клієнтської бази. Додатково, застосування цифрових каналів комунікації дозволяє проводити ефективніші рекламні кампанії з нижчими витратами на залучення одного клієнта.

Висновки до другого розділу

У результаті проведеного аналізу діяльності ТзОВ «Доброкар Україна» можна зробити низку важливих висновків щодо організаційної структури, економічної звітності та загальної ефективності роботи підприємства при застосуванні штучного інтелекту.

Організаційна структура ТзОВ «Доброкар Україна» є достатньо чіткою і відповідає вимогам середніх за розміром підприємств, що займаються імпортом та продажем автомобілів. Компанія має горизонтальну структуру управління, що дозволяє забезпечити оперативність у прийнятті рішень та гнучкість в реагуванні на зміни в ринковому середовищі. Структура складається з кількох основних підрозділів, серед яких можна виокремити відділи продажу, закупівлі, маркетингу, обслуговування клієнтів та бухгалтерії.

Аналіз економічної звітності ТзОВ «Доброкар Україна» показує, що компанія веде належний облік фінансових результатів, відповідаючи вимогам національних стандартів бухгалтерського обліку. Звітність компанії є прозорою та містить основні фінансові показники, такі як доходи, витрати, активи, зобов'язання та власний капітал, що дає змогу оцінити її фінансовий

стан. Зокрема, в звітності можна побачити спадний рівень доходів, що свідчить про неефективність діяльності підприємства в умовах стабільного попиту на автомобілі.

У результаті проведеного аналізу діяльності ТзОВ «Доброкар Україна» було встановлено, що підприємство здійснює ефективне управління процесами імпорту та продажу автомобілів під ключ, активно використовує сучасні методи роботи з клієнтами та має добре організовану внутрішню структуру. Також підприємство продовжує впроваджувати новітні технології у свою діяльність, що забезпечує йому певну конкурентну перевагу на ринку.

Однак, виявлено кілька проблем, що знижують ефективність його діяльності. По-перше, недостатня автоматизація процесів продажу та управління документообігом, що спричиняє певні затримки в обробці інформації та підвищує ймовірність помилок. По-друге, відсутність інтеграції з більш сучасними інструментами маркетингової аналітики, що обмежує можливості для ефективного аналізу ринку та потреб клієнтів. По-третє, підприємство має обмежену здатність швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі через недостатньо розвинену систему збору та аналізу даних. По-четверте, відсутність чіткої стратегії щодо використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів.

Для підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Доброкар Україна» рекомендується впровадити автоматизацію основних бізнес-процесів, зокрема процесів продажу та управління документообігом. Це дозволить значно знизити ризик помилок, скоротити час на обробку інформації та покращити взаємодію з клієнтами. Варто також звернути увагу на інтеграцію сучасних інструментів маркетингової аналітики, що дозволить отримати більш точну інформацію про ринкові тренди та потреби споживачів, а також забезпечить можливість швидше реагувати на зміни в попиті та конкурентному середовищі.

Крім того, доцільно впровадити системи, засновані на штучному інтелекті, для оптимізації бізнес-процесів, таких як прогнозування попиту,

управління запасами та покращення управління якістю. Це дозволить підприємству не тільки підвищити ефективність своєї діяльності, конкурентоспроможність, а й знизити витрати, забезпечивши більш ефективне використання ресурсів. Важливо також розробити стратегію для інтеграції таких технологій в усі етапи діяльності підприємства, що дозволить забезпечити його стійкий розвиток.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних аспектів управління ефективністю підприємства встановлено, що ефективність діяльності підприємства - це його здатність досягати поставлених цілей за допомогою раціонального використання ресурсів, адаптації до змін ринкового середовища, впровадження інновацій, а також оперативного реагування на потреби споживачів і дії конкурентів. Ефективність як економічна категорія безпосередньо пов'язана з результатами господарської діяльності підприємства, його фінансовим станом, а також якістю та затребуваністю продукції чи послуг, що пропонуються на ринку.

У ході дослідження встановлено, що ефективність діяльності ТЗОВ «Доброкар Україна», яке спеціалізується на продажі автомобілів, забезпечується виконанням низки ключових функцій, зокрема: регулювання, стимулювання, ціноутворення, розподілу, моніторингу, аналізу, контролю та впровадження інновацій у процеси обслуговування клієнтів і здійснення продажів. Для оцінювання ефективності діяльності підприємства та виявлення шляхів її підвищення використовуються три основні підходи: маркетинговий, факторинговий і комплексний. Вони дають змогу проаналізувати всі складові досягнення конкурентних переваг на ринку автомобільного бізнесу.

У результаті дослідження встановлено, що до структури ТЗОВ «Доброкар Україна» входить центральний офіс, який координує комерційну діяльність, а також налагоджена співпраця з партнерами на території всієї України. Аналіз балансу підприємства свідчить про те, що за період 2021–2023 років сума необоротних активів зазнала скорочення, що може бути пов'язано з амортизацією або зменшенням інвестицій у довгострокові ресурси. Водночас оборотні активи підприємства коливалися, що відображає нестабільність обсягів реалізації продукції та зміни в обігових коштах. Щодо джерел фінансування, власний капітал підприємства не демонструє сталого

зростання, що є наслідком збиткової діяльності упродовж аналізованого періоду.

За результатами аналізу фінансової звітності ТзОВ «Доброкар Україна» встановлено, що підприємство впродовж 2021-2023 років не має довгострокової заборгованості, що свідчить про відсутність відстрочених податкових зобов'язань та інших податкових боргів у довгостроковому розрізі. Це можна розглядати як позитивну ознаку, оскільки підприємство не обтяжене довгостроковими фінансовими зобов'язаннями, проте одночасно це вказує і на обмеженість масштабів залучення довгострокових інвестицій для розвитку.

Аналізуючи показники ліквідності ТзОВ «Доброкар Україна», можна зазначити, що коефіцієнт платоспроможності (автономії) у 2021 році становив 0,78, а у 2022 році – 0,63, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства протягом цього періоду. Значення залишалося в межах нормативного діапазону, однак у 2023 році відбулося суттєве зниження до 0,28, що може вказувати на зростання залежності підприємства від залучених джерел фінансування.

Основними напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства є такі: впровадження антикризового менеджменту, забезпечення фінансової стійкості, раціональне управління бізнес-процесами та розвиток людського капіталу. В умовах цифрової трансформації особливого значення набувають інноваційні підходи до управління, зокрема використання штучного інтелекту для автоматизації рутинних операцій, підвищення якості аналітики та оптимізації процесів. Застосування ШІ сприяє покращенню взаємодії з клієнтами, ефективній комунікації, а також дозволяє більш точно прогнозувати ринкові тенденції, що дає змогу своєчасно приймати стратегічні рішення щодо розвитку та диверсифікації. Важливо також забезпечити належний рівень інформаційної безпеки та безперервності бізнесу у процесі цифровізації.

Обґрунтовано, що для підвищення ефективності підприємства в умовах кризи та війни необхідним є системний підхід, що передбачає впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту. Залучення ШІ дозволяє автоматизувати аналітичні та управлінські процеси, підвищити оперативність прийняття рішень, оптимізувати витрати, а також посилити гнучкість та адаптивність бізнесу. Це сприяє посиленню фінансової стійкості, безперервності діяльності, покращенню комунікації, управлінню ризиками та розвитку людського капіталу. Таким чином, впровадження ШІ є дієвим інструментом підвищення загальної ефективності функціонування підприємства у складних умовах.

Додатки