

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КОНТРОЛІНГУ: ВІД ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

**Панасенко Іван Олегович**

*аспірант,*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивною цифровою трансформацією бізнес-процесів, що викликає необхідність переосмислення традиційних підходів до управління підприємствами. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в систему контролінгу стає стратегічним імперативом для бізнес-структур, які прагнуть підвищити ефективність управлінських рішень і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Актуальність дослідження обумовлена наявністю значного розриву між теоретичними концепціями застосування ШІ в контролінгу та практичною реалізацією відповідних рішень в організаціях. Аналіз літератури показує, що, незважаючи на зростаючий інтерес до даної проблематики, існує недостатня систематизація знань про детермінанти успішного впровадження технологій ШІ в управлінський облік [2; 4].

Теоретичні основи застосування ШІ в контролінгу базуються на концепції цифрової трансформації фінансових функцій. Дослідники виділяють кілька ключових напрямків використання технологій ШІ в системі управлінського обліку: автоматизація рутинних операцій, предиктивна аналітика, оптимізація процесів бюджетування та планування, інтелектуальний аналіз великих даних для прийняття рішень [1; 3].

Еволюція контролінгу створює передумови для активного використання ШІ. Сучасні рішення на основі машинного навчання дозволяють контролерам фокусуватися на аналітичних завданнях високого рівня, делегуючи рутинні операції інтелектуальним системам [3]. Це трансформує роль контролера від «бухгалтера» до бізнес-партнера, здатного надавати стратегічні інсайти для топ-менеджменту.

Аналіз практики впровадження ШІ в контролінг виявляє ряд критичних факторів успіху. По-перше, організаційна готовність, що включає наявність відповідної корпоративної культури та компетенцій персоналу. По-друге, якість і доступність даних, оскільки ефективність алгоритмів ШІ безпосередньо залежить від повноти та достовірності вихідної інформації. По-третє, чітке визначення бізнес-цілей і показників ефективності впровадження [4].

Істотним бар'єром на шляху впровадження ІІІ в контролінг є розрив між очікуваннями, що формуються маркетинговими дискурсами постачальників рішень, і реальними можливостями технологій. Дослідження показують, що багато проектів впровадження ІІІ не досягають заявлених результатів через завищені очікування і недооцінку організаційних змін, необхідних для успішної інтеграції нових технологій [2]. Соціальні уявлення про можливості ІІІ відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень про впровадження. Сприйняття контролерами та топ-менеджерами потенціалу ІІІ, засноване на професійних дискурсах і галузевих практиках, впливає на готовність інвестувати ресурси в цифрову трансформацію функції контролінгу [5].

Практичний досвід впровадження рішень ІІІ в контролінг демонструє ефективність поетапного підходу. Починаючи з пілотних проектів в обмежених областях (наприклад, автоматизація процесу закриття періоду або прогнозування грошових потоків), організації поступово розширюють масштаб застосування ІІІ в міру накопичення компетенцій і доведення бізнес-цінності [4].

Важливим аспектом успішного впровадження є інтеграція рішень ІІІ з існуючими інформаційними системами підприємства (ERP, BI-системи). Ізольовані рішення ІІІ, не інтегровані в загальну архітектуру корпоративних систем, демонструють обмежену ефективність і створюють ризики фрагментації даних [1; 2]. Результати дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до впровадження ІІІ в контролінг, що враховує технологічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Ключовими детермінантами успіху є: чітке визначення бізнес-кейсів, забезпечення якості даних, розвиток компетенцій персоналу, управління змінами та реалістичні очікування щодо можливостей технологій [2; 4; 5].

Впровадження штучного інтелекту в систему контролінгу є складним процесом, що вимагає синхронізації технологічних інновацій з організаційними змінами. Перехід від теоретичних концепцій до практичної реалізації вимагає критичного осмислення дискурсів про ІІІ, формування реалістичних очікувань і системного підходу до цифрової трансформації функції контролінгу. Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці методології оцінки ефективності впровадження ІІІ та вивченні довгострокових ефектів для трансформації ролі контролера в організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Bhimani A., Willcocks L. Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*. 2014. Vol. 44. No. 4. P. 469–490. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.910051>

2. Abbas K. Management accounting and artificial intelligence: A comprehensive literature review and recommendations for future research. *The British Accounting Review*. 2025. Article 101551. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101551>
3. Ranta M., Ylinen M., Järvenpää M. Machine Learning in Management Accounting Research: *Literature Review and Pathways for the Future*. *European Accounting Review*. 2023. Vol. 32. No. 3. P. 607–636. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2022.2137221>
4. Zhang C., Zhu W., Dai J., Wu Y., Chen X. Drivers and concerns of adopting Artificial Intelligence in managerial accounting. *Accounting & Finance*. 2025. P. 1–33. DOI: <https://doi.org/10.1111/acfi.13404>
5. Assidi S., Omran M., Rana T., Borgi H. The role of AI adoption in transforming the accounting profession: a diffusion of innovations theory approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2025. Vol. 21. No. 5. P. 915–936. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2024-0124>