

Панасенко І. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ
СПЕЦІАЛІСТІВ З КОНТРОЛІНГУ
В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Цифрова трансформація бізнес-процесів та масштабне впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) радикально змінюють ландшафт професійної діяльності фахівців з контролінгу. Автоматизація рутинних операцій, розвиток предиктивної аналітики та інтеграція інтелектуальних систем у процеси управлінського обліку створюють потребу в переосмисленні професійних компетенцій, необхідних фахівцям з контролінгу для ефективної роботи в нових умовах.

Дослідження показують, що роль фахівців з контролінгу еволюціонує від традиційного «бухгалтера» (bean counter) до стратегічного бізнес-партнера, здатного інтегрувати технологічні можливості ШІ з глибоким розумінням бізнес-контексту [1; 5]. Ця трансформація не є лінійною та однозначною – вона породжує множинні, «плинні» ролі фахівців з контролінгу, які постійно адаптуються до мінливих очікувань та контекстуальних вимог [2].

Ключовий виклик полягає в тому, що цифровізація діє як «двосічний меч» для професії. З одного боку, технології ШІ звільняють фахівців з контролінгу від трудомістких рутинних операцій, дозволяючи зосередитися на аналітиці високого рівня та стратегічному консультуванні. З іншого боку, виникає загроза звуження професійної юрисдикції фахівців з контролінгу, коли спеціалізовані аналітики та фахівці з даних починають претендувати на традиційні сфери діяльності фінансової функції [1; 2].

Аналіз літератури дозволяє визначити три ключові напрямки трансформації компетенцій фахівців з контролінгу в умовах впровадження ШІ.

Перший напрямок – це розвиток технологічної грамотності та здатності працювати з інструментами ШІ. Фахівці з контролінгу повинні розуміти принципи функціонування алгоритмів машинного навчання, вміти критично оцінювати результати роботи ШІ-систем та ефективно інтегрувати технологічні рішення в процеси управлінського обліку [2; 4]. Це не вимагає перетворення фахівців з контролінгу на програмістів або фахівців з даних, але передбачає розвиток

«аналітичного мислення в епоху ШІ» – здатності використовувати технологію як інструмент для вирішення бізнес-завдань.

Другий напрямок – це посилення стратегічних і консультаційних компетенцій. У міру автоматизації базових облікових операцій цінність фахівця з контролінгу зміщується в область інтерпретації даних, генерування інсайтів та підтримки стратегічних рішень. Фахівці з контролінгу повинні розвивати навички критичного мислення, комунікації з топ-менеджментом та здатність перетворювати технічні результати аналізу даних на зрозумілі бізнес-рекомендації [3]. Дослідження ІМА (Institute of Management Accountants) підкреслюють необхідність фокусування на створенні вартості (value creation) через використання даних для підтримки прийняття рішень та формулювання стратегії [3].

Третій напрямок – це розвиток адаптивності та здатності до безперервного навчання. Швидкі темпи технологічних змін вимагають від фахівців з контролінгу не просто набуття нових компетенцій, а й формування налаштованості на постійний професійний розвиток. Професійні організації, такі як AICPA та IMA, розробляють фреймворки компетенцій, які допомагають фахівцям з контролінгу орієнтуватися у мінливому ландшафті вимог до професії [3].

Важливо зазначити, що трансформація компетенцій відбувається нерівномірно на різних рівнях організаційної ієрархії. Дослідження виявляють розбіжності між фахівцями з контролінгу дивізіонального та групового рівнів: перші стикаються зі звуженням професійних завдань та очікувань, тоді як другі отримують можливість розширення своїх бізнес-орієнтованих ролей [1]. Це створює внутрішньо-професійну диференціацію та вимагає різних траєкторій розвитку компетенцій. Ключовим фактором успішної адаптації є орієнтація фахівця з контролінгу. Дослідження показують, що фахівці, орієнтовані на роль «сторожа» (watchdog), відчують більше рольових конфліктів і невизначеності в умовах цифровізації, ніж їхні колеги, орієнтовані на роль бізнес-партнера. Це пов'язано з тим, що шаблони ролей для цифрової епохи є менш когерентними та чіткими для фахівців з контролінгу з традиційною орієнтацією [2].

Істотним викликом є потенційна втрата можливостей для професійного навчання молодих фахівців. Традиційно рутинні операції слугували важливим етапом у розвитку професійних навичок фахівців з контролінгу, дозволяючи їм розуміти системи, контролі та розвивати професійний скептицизм. Автоматизація

цих операцій ставить питання про нові моделі професійного навчання, які повинні акцентувати концептуальну майстерність, професійне судження, технологічну грамотність та адаптивність [4].

Практичні наслідки дослідження полягають у необхідності системного підходу до розвитку компетенцій фахівців з контролінгу. Організаціям слід:

1) розробляти програми перекваліфікації, зосереджені на аналітичних та стратегічних навичках;

2) створювати можливості для практичного освоєння інструментів ШІ в контексті реальних бізнес-завдань;

3) формувати культуру безперервного навчання та експериментування з новими технологіями;

4) переосмислювати кар'єрні траєкторії фахівців з контролінгу з урахуванням множинності можливих ролей у цифрову епоху.

Професійним організаціям необхідно активізувати роботу з розробки та оновлення стандартів компетентностей, що враховують вимоги цифрової епохи. Важливо створювати механізми сертифікації та визнання експертизи у сфері ШІ та аналітики даних, забезпечуючи баланс між технологічними та традиційними обліковими компетенціями.

Список використаних джерел:

1. Andreassen R. Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*. 2020. Vol. 31. No. 3. P. 209-238.
2. Barreto A., Gomes P., Quesado P., O'Sullivan S. Advancements in management accounting and digital technologies: A systematic literature review. *Accounting, Finance & Governance Review*. 2025. Vol. 34. No. 1. <https://doi.org/10.52399/001c.137301>.
3. Institute of Management Accountants. Management Accounting Competencies: Fit for Purpose in a Digital Age. IMA Research Report. 2019. URL: <https://asiapac.imanet.org/research-publications/white-paper/management-accounting-competencies-fit-for-purpose-in-a-digital-age>.
4. Moll J., Yigitbasioglu O. The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*. 2019. Vol. 51. No. 6. Article 100833. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002>.
5. Rautiainen A., Scapens R.W., Järvenpää M., Auvinen T., Sajasalo P. Towards fluid role identity of management accountants: A case study of a Finnish bank. *The British Accounting Review*. 2024. Vol. 56. No. 4. Article 101341. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101341>.