

Znaczenie kontrolera finansowego w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa

Wiktoria Krakowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: wiktoria.krakowska00@wp.pl

Anna Bagieńska 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: a.bagienska@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0024

Streszczenie

Wizerunek korporacyjny to postrzeganie przedsiębiorstwa przez otoczenie będące rezultatem interakcji doświadczeń, opinii, odczuć, wiedzy i wrażeń, które ludzie mają w związku z daną firmą. Kształtowanie pożądanego wizerunku należy do istotnych elementów polityki zarządzania przedsiębiorstwem. Celem artykułu jest ocena roli kontrolera finansowego w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa, identyfikacja wymaganych kompetencji oraz perspektyw kariery w tym zawodzie. W artykule zwrócono uwagę na ewolucję roli kontrolera finansowego, który we współczesnych organizacjach nie tylko analizuje dane, ale pełni funkcję doradczą, wspierając zarząd w zarządzaniu zasobami i minimalizowaniu ryzyka. Wyniki sondażu diagnostycznego zrealizowanego w grupie studentów kierunków menadżerskich i finansowych (N=105) potwierdzają zrozumienie istotnej roli kontrolera finansowego w przedsiębiorstwie oraz w budowaniu wizerunku, zadań i obowiązków realizowanych w tym zawodzie, niezbędnych kompetencji i umiejętności. Zmiany technologiczne, takie jak automatyzacja procesów oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji, mają kluczowy wpływ na przyszłość tego zawodu, umożliwiając szybsze przetwarzanie danych oraz bardziej precyzyjne prognozy finansowe. Wnioski wskazują, że kontroler finansowy, dzięki umiejętnościom analitycznym i strategicznemu myśleniu, odgrywa centralną rolę w procesach decyzyjnych organizacji, a jego rola w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jest nieoceniona, szczególnie w kontekście rosnącej konkurencyjności i globalizacji rynku.

Słowa kluczowe

controlling, kontroler finansowy, wizerunek przedsiębiorstwa

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, oprócz efektywnego zarządzania działalnością operacyjną, muszą również dbać o swój wizerunek na rynku. Wizerunek korporacyjny to rezultat interakcji doświadczeń, opinii, odczuć, wiedzy i wrażeń, które ludzie mają w związku z daną firmą [Gray i Balmer 1998, s. 696]. Wizerunek firmy to przede wszystkim to, jak jest postrzegana ona przez otoczenie: klientów i potencjalnych inwestorów [Nguyen Van i in., 2025]. Wpływ na wizerunek firmy ma wiele czynników. Najczęściej wymieniane to jakość produktów czy usług, sposób w jaki firma komunikuje się z klientami, a także jej zaangażowanie społeczne i ekologiczne [Dzurov i in., 2025; Szpilko i in., 2021; Szydło i in., 2022]. Jednakże nie zawsze dostrzega się rolę, jaką pełnią aspekty finansowe w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć stabilną sytuację finansową, rozwój czy angażowanie się w społecznie odpowiedzialne zadania [Badar i in., 2025]. Istotną rolę w tym obszarze pełni kontroler finansowy, który nie tylko nadzoruje aspekty finansowe, ale także wpływa na postrzeganą stabilność i transparentność firmy.

Controlling finansowy, dzięki zbieraniu i analizie danych związanych z przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, zapewnia dokładne informacje dotyczące sytuacji finansowej organizacji [Komorowska, 2023, s. 65]. Przedsiębiorstwa przywiązują coraz większą wagę do takich aspektów finansowych jak planowanie, analiza kosztów, budżetowanie, kontrola realizacji celów finansowych. Ponadto controlling zyskuje strategiczne znaczenie, a nie jest już tylko „technicznym wsparciem” księgowości. W związku z tym rośnie rola kontrolerów finansowych w podejmowaniu decyzji zarządczych, ocenie ryzyka, planowaniu rozwoju firmy [Goliszewski, 2020].

Stanowisko kontrolera finansowego ma kluczowe znaczenie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, wiążąc się z dużą odpowiedzialnością za jego stabilność finansową. Osoba pełniąca tę funkcję odgrywa istotną rolę w kształtowaniu strategii finansowej, ocenie wyników działalności, poszukiwaniu możliwości redukcji kosztów oraz podejmowaniu decyzji mających bezpośredni wpływ na przyszłość organizacji. Wykonywanie tego zawodu wymaga szerokiej wiedzy z zakresu finansów i rachunkowości oraz umiejętności analitycznego myślenia, podejmowania decyzji w warunkach niepewności oraz zarządzania ryzykiem, co czyni kontrolera finansowego kluczowym ogniwem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem [Randstad, 22.02.2025].

Celem artykułu jest identyfikacja roli kontrolera finansowego w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa, ocena wymaganych kompetencji oraz perspektyw kariery w tym zawodzie.

1. Przegląd literatury

Rozwój idei controllingu oraz wzrost zainteresowania tą koncepcją zarządzania były wynikiem znaczących zmian w warunkach działalności gospodarczej, które miały miejsce na początku XX wieku [Ampuła, 2015, s. 60]. Początki controllingu sięgają lat 90-tych, kiedy to przeszedł on transformację z „mechanicznego” przetwarzania danych na ich twórcze wykorzystanie. Controlling finansowy wykształcił się w obszarach rachunkowości, ekonomii i analizy kosztów, a tradycyjna klasyfikacja przychodów i kosztów wynikała z wymagań raportowania zewnętrznego. Z biegiem czasu controlling zaczął wspierać decyzje zarządu i optymalizację zasobów, co poprawiło efektywność zarządzania finansami w firmach [Chalastra i in., 2019, s. 6-7].

Controlling to narzędzie zarządzania, które umożliwia monitorowanie efektywności wykorzystania zasobów w przedsiębiorstwie. Jego celem jest wspieranie decyzji poprzez dostarczanie informacji o realizacji celów strategicznych i operacyjnych. Rozdzielając odpowiedzialność za zasoby między różne szczeble organizacyjne, controlling pozwala na optymalizację procesów w obszarach technicznych, organizacyjnych i finansowych, przyczyniając się do wzrostu wartości firmy [Janik i Paździor, 2015, s. 19].

Rozwój controllingu i wdrażanie go do polskich przedsiębiorstw przyczyniły się do powstania zawodu kontrolera (ang. controller) finansowego [Gmińska i Jaworski, 2017, s. 156]. Zawód kontrolera finansowego został zakwalifikowany na podstawie Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, które zostało ustanowione 7 sierpnia 2014 roku. Kontroler finansowy został przypisany do grupy specjalistów ds. księgowości i rachunkowości, zajmując pozycję 241107 [Rozporządzenie, 2014, s. 18-19].

Kontroler finansowy zarządza działem controllingu, którego celem jest dostarczanie zarządowi firmy rzetelnych informacji niezbędnych do podejmowania decyzji strategicznych. W mniejszych firmach pełni on funkcję samodzielną, podczas gdy w większych organizacjach ma charakter kierowniczy. W spółkach-córkach międzynarodowych korporacji obowiązki kontrolera finansowego często obejmują także zadania dyrektora finansowego, w tym rachunkowość finansową, raportowanie oraz controlling [Kariera w finansach, 2023]. Kontroler finansowy jako kierownik działu rachunkowości, posiada kluczową wiedzę o jakości sprawozdawczości finansowej i raportuje bezpośrednio do dyrektora finansowego (ang. CFO - *chief financial officer*). Jego obowiązki obejmują nadzorowanie rachunkowości, audyty zewnętrzne, zarządzanie systemami informacyjnymi oraz raportowanie podatkowe.

Choć odpowiedzialność za sprawozdawczość finansową dzielą CFO i kontroler, ten ostatni koncentruje się na szczegółowych kwestiach rachunkowych, podczas gdy CFO zajmuje się strategią. Kontroler pełni rolę strażnika systemu sprawozdawczości, zapewniając wysoką jakość raportów finansowych i identyfikując problemy na wczesnym etapie [Lu i in., 2023, s. 1856-1857].

Termin „kontroler finansowy” w literaturze przedmiotu jest często stosowany zamiennie z „księgowym zarządu”. Pomimo licznych badań empirycznych, wciąż toczy się debata na temat precyzyjnej definicji tego zawodu oraz ról, które kontrolerzy pełnią w strukturach organizacyjnych [Chaniotakis, 2022, s. 10].

Zakres obowiązków kontrolera finansowego obejmuje analizę i nadzór nad aspektami finansowymi firmy, sporządzanie raportów dla kierownictwa, nadzorowanie pracy młodszych kontrolerów oraz analizę zagadnień z zakresu prawa finansowego i podatkowego. Kontroler przygotowuje także prognozy finansowe, biznesplany i dba o płynność finansową przedsiębiorstwa [Krajowa Izba Księgowych, 2025]. Do zadań kontrolera może należeć również zarządzanie audytami wewnętrznymi, kontrolowanie rozliczeń finansowych, nadzorowanie księgowości oraz planowanie i raportowanie finansowe. Kontroler odpowiada za przygotowywanie rozliczeń finansowych, monitorowanie przepływów finansowych, optymalizację inwestycji oraz zapewnienie zgodności z przepisami prawa. Do jego zadań należy również analiza finansowa, ocena ryzyka inwestycji oraz wsparcie w tworzeniu budżetów i raportów. Wymaga to umiejętności analitycznych, dokładności, odporności na stres, zdolności do pracy pod presją czasu oraz skutecznej komunikacji [Randstad, 2025; Krajowa Izba Księgowych, 2025].

Zawód kontrolera finansowego jest kluczowy dla stabilności finansowej przedsiębiorstwa, ponieważ jednym z jego głównych zadań jest zarządzanie budżetem firmy. Wymaga to nie tylko precyzyjnego podejścia do liczb, ale również strategicznego myślenia, które pozwala przewidzieć przyszłe potrzeby finansowe organizacji i efektywnie rozdysponować dostępne środki. Kontroler finansowy pełni rolę pomostu między różnymi działami firmy, współpracując z menedżerami, aby zrozumieć ich potrzeby i priorytety. Dzięki temu możliwe jest optymalne alokowanie zasobów, minimalizowanie ryzyka przekroczenia budżetu oraz maksymalizowanie zysków, co przekłada się na ogólną efektywność i sukces organizacji [Pańczyszyn, 2025].

Rachunkowość zarządcza, znana również jako rachunkowość menedżerska, jest kluczowym segmentem rachunkowości obok rachunkowości finansowej i podatkowej. Jej głównym celem jest dostarczanie informacji niezbędnych do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmuje ona gromadzenie, przetwarzanie oraz analizę danych gospodarczych, które wspierają menedżerów w podejmowaniu racjonalnych decyzji oraz monitorowaniu ich realizacji. Dzięki zastosowaniu narzędzi

analitycznych rachunkowość zarządcza umożliwia ocenę efektywności operacyjnej, kontrolę kosztów oraz optymalizację procesów wewnętrznych, co przekłada się na poprawę wyników organizacji [Karmańska, 2022]. Przyszłościowe podejście w strategicznej rachunkowości zarządczej, zyskało uznanie za promowanie osiągania długoterminowych celów zarządzania poprzez gromadzenie i analizowanie konkurencyjnych informacji dotyczących kosztów, rynków i strategii organizacyjnych [Alsharari, 2024]. Chociaż teoria oraz struktura obu koncepcji mogą być różnie prezentowane w literaturze, to z perspektywy praktycznej rachunkowość zarządcza i controlling należy traktować jako tożsame [Dobroszek, 2011, s. 177].

Specjalista ds. rachunkowości zarządczej w warunkach dynamicznych zmian technologicznych i gospodarczych musi posiadać szeroki wachlarz kompetencji i umiejętności. Współczesne technologie umożliwiają szybki i efektywny dostęp do informacji, co redefiniuje tradycyjną rolę controllera, czyniąc go nie tylko dostawcą danych, lecz także aktywnym uczestnikiem procesów decyzyjnych w organizacji. Kluczowe znaczenie w jego pracy odgrywa zdolność analitycznego myślenia, pozwalająca na interpretację i przetwarzanie złożonych informacji niezbędnych do podejmowania strategicznych decyzji. Ponadto, od specjalisty wymaga się umiejętności adaptacji do zmieniającego się otoczenia biznesowego, co wiąże się z koniecznością ciągłego doskonalenia i poszerzania wiedzy, zgodnie z filozofią Kaizen. Równie istotne są kompetencje interpersonalne, umożliwiające efektywną współpracę z kadrą zarządzającą oraz innymi działami organizacji. Nowoczesne technologie ograniczają czasochłonne zadania związane z analizą danych, co pozwala controllerom skoncentrować się na funkcjach doradczych i wspieraniu organizacji w osiąganiu celów strategicznych. W kontekście rosnącej konkurencyjności oraz globalizacji, znajomość narzędzi IT, umiejętność zarządzania ryzykiem i myślenie strategiczne stają się kluczowymi czynnikami warunkującymi efektywność specjalistów rachunkowości zarządczej [Kawczyńska, 2020, s. 42-47; Ejds i in., 2024].

Wymagania pracodawców wobec kandydatów na stanowisko kontrolera finansowego obejmują przede wszystkim wyższe wykształcenie, preferencyjnie w zakresie ekonomii, finansów lub rachunkowości. Kluczową kompetencją na tym stanowisku jest dogłębna znajomość zagadnień z obszaru księgowości oraz finansów, a także umiejętności analityczne, skrupulatność i dokładność w wykonywaniu złożonych analiz finansowych. W przypadku stanowisk seniorskich lub kierowniczych, oczekuje się ponadto doświadczenia w zarządzaniu projektami kontrolingowymi, inicjatywy oraz zdolności do przedstawiania własnych pomysłów i wniosków. Istotna jest również umiejętność podejmowania decyzji w sytuacjach stresowych, co wymaga wysokiego poziomu odporności na presję czasową. W kontekście branżowym, szczególne znaczenie ma znajomość rynku, zwłaszcza w sektorach takich jak

produkcja czy nieruchomości, co sprzyja efektywnemu tworzeniu prognoz i podejmowaniu trafnych decyzji inwestycyjnych. Dodatkowymi wymaganiami są biegłość w obsłudze narzędzi Information Technology (IT), w tym pakietu MS Office (szczególnie MS Excel), oraz znajomość języków obcych, w szczególności angielskiego, w zależności od specyfiki firmy. Wskazane są również certyfikaty zawodowe, takie jak Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Chartered Financial Analyst (CFA) lub Certified Internal Auditor (CIA), które potwierdzają praktyczne umiejętności w zakresie analizy finansowej i zarządzania ryzykiem [HRK.pl, 2025]

Współczesna rola kontrolera finansowego wiąże się z rosnącym znaczeniem technologii w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa. Aż 86% kontrolerów finansowych przewiduje, że ich rola ulegnie znaczącej zmianie w ciągu następnych pięciu lat. Motorem zmian jest postępująca cyfryzacja [Kucharczyk, 2024]. Sztuczna inteligencja (AI) i automatyzacja mają rosnący wpływ na przyszłość zawodu kontrolera finansowego, usprawniając procesy, takie jak zbieranie danych, weryfikacja czy generowanie raportów. Dzięki tym technologiom możliwe jest przyspieszenie przetwarzania danych finansowych, co pozwala na szybki dostęp do aktualnych informacji. Zastosowanie AI umożliwia także tworzenie bardziej precyzyjnych prognoz finansowych oraz analizowanie trendów i wzorców, co wspiera formułowanie strategicznych rekomendacji. Automatyzacja rutynowych zadań pozwala kontrolerom skupić się na bardziej zaawansowanych analizach i doradztwie strategicznym, co podnosi wartość ich roli w organizacji. Technologie te prowadzą do przekształcenia kontrolera finansowego w kluczowego doradcę, wspierającego procesy decyzyjne na najwyższym szczeblu [Enova.pl, 2025].

Wdrożenie systemów Enterprise Resource Planning (ERP) i technologii Robotics Process Automation (RPA) znacząco optymalizuje pracę kontrolera finansowego. Systemy ERP automatyzują kluczowe procesy księgowe, takie jak rozliczenia kosztów czy alokacja wynagrodzeń, zapewniając dostęp do szczegółowych danych i umożliwiając szybszą analizę finansową. RPA eliminuje konieczność ręcznego wprowadzania danych, co redukuje błędy i oszczędza czas. Dzięki tym technologiom kontrolerzy finansowi mogą skupić się na bardziej strategicznych zadaniach, takich jak analiza danych i doradztwo, zamiast wykonywać rutynowe czynności [Finanse i Controlling, 2025].

Współczesny majątek przedsiębiorstwa można podzielić na dwie wzajemnie powiązane części: majątek w ujęciu rzeczowo-finansowym oraz majątek niewidzialny, który nie jest upowszechniony w standardowych systemach rachunkowości. Do składników majątku niewidzialnego zalicza się m.in. wizerunek [Bąk, 2016, s. 11]. Słowo wizerunek pochodzi od łacińskiego *imago*, które jest także związane z *imitare*

(pol. imitować). *Imago* oznacza wzór, pierwowzór, wyobrażenie, senne marzenie lub urojenie [Wojcik, 2021, s. 1064]. Zgodnie z propozycją J. Penca, wizerunek przedsiębiorstwa można określić jako zbiór cech osobowościowych organizacji, które wynikają z jej filozofii, historii, kultury, strategii, stylu zarządzania, reputacji oraz zachowań pracowników i przedstawicieli firmy [Penc, 1998]. Wizerunek firmy powstaje między innymi w wyniku prezentacji medialnej przedsiębiorstwa i doświadczeń klientów odzwierciedlając postrzeganie społeczne [Simões i Sebastiani, 2017]. Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa jest procesem długoterminowym, którego efekty stają się widoczne dopiero po pewnym czasie [Grech, 2018, s. 33].

Kształtowanie i wpływ wizerunku firmy na wyniki organizacji były szeroko badane. Reputacja firmy wpływa na zachowania inwestorów, co z kolei wpływa na zyski finansowe podczas wahań rynkowych [Urquiza, 2016]. Solidny wizerunek firmy zwiększa zaufanie konsumentów, ułatwia dostęp do rynków kapitałowych i zwiększa odporność na kryzysy [Hsieh i Li, 2008]. Jego znaczenie rozciąga się na relacje z inwestorami i strategię utrzymania klientów zarówno w marketingu, jak i zarządzaniu. Najnowsze badania pokazują, że silny wizerunek firmy łagodzi negatywny rozgłos i wzmacnia lojalność klientów, co ma zasadnicze znaczenie dla długoterminowego zarządzania przedsiębiorstwem [Kalra, 2023].

Kontroler finansowy, który łączy zarządzanie i kontrolę, stanowi „najlepszą praktykę” w dużych spółkach [Velte, 2020]. Dzięki jego zaangażowaniu, prawidłowemu zarządzaniu operacyjnemu oraz odpowiedniej jakości sporządzanych raportów finansowych dla interesariuszy kształtowany jest wizerunek przedsiębiorstwa. Prawidłowość prezentowanych danych i wyników finansowych sygnalizuje bieżące sukcesy firmy i pokazuje otoczeniu zdolność przedsiębiorstwa do inwestowania w „zdrowie” organizacji, na przykład poprzez angażowanie w inicjatywy CSR [Khan, 2025].

2. Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań empirycznych była identyfikacja postrzegania roli kontrolera finansowego w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa, ocena wymaganych kompetencji oraz perspektyw kariery w tym zawodzie przez studentów kierunków finansowych i menadżerskich.

W badaniu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, wykorzystując technikę CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), co umożliwiło sprawne zebranie danych oraz dotarcie do szerokiego grona respondentów.

Badanie zostało przeprowadzone od 17 marca do 10 kwietnia 2025 roku w grupie studentów kierunków menadżerskich, ekonomicznych i finansowych z województwa podlaskiego. Narzędziem badawczym był standaryzowany kwestionariusz ankiety, zawierający zróżnicowane typy pytań, w tym:

- pytania dychotomiczne,
- pytania wielokrotnego wyboru,
- pytania otwarte,
- pytania z wykorzystaniem 5 stopniowej skali Likerta.

Uzyskane wyniki poddano analizie, na podstawie której sformułowano wnioski.

Problemy badawcze zostały skonkretyzowane w formie pięciu szczegółowych pytań badawczych:

1. Czy w program studiów obejmuje zajęcia dotyczące controllingu lub zarządzania finansami?
2. Czy controlling jest niezbędnym narzędziem w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa?
3. Jaką rolę pełni kontroler finansowy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa?
4. Jakie są główne zadania i obowiązki kontrolera finansowego?
5. Jakie kompetencje i umiejętności wymagane są w pracy kontrolera finansowego ?
6. Czy studenci planują rozwijać swoją karierę zawodową w obszarze controllingu finansowego?

W przeprowadzonym badaniu ankietowym wzięło udział 105 osób, w tym 52% respondentów stanowiły kobiety, a 48% to mężczyźni. Charakterystykę próby badawczej przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej

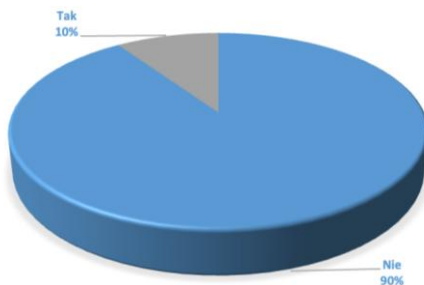
Cechy respondenta			Ogółem	
			N=105	%
Płeć	kobiety		55	52
	mężczyźni		50	48
Wiek	<18		1	1
	18-20		24	23
	21-23		49	47
	24-26		19	18
	>26		12	11
Stopień studiów	I stopień	I rok	12	17
		II rok	27	39
		III rok	30	43

	II stopień	I rok	11	32
		II rok	23	68
Miejsce zamieszkania	Wieś		18	17
	Małe miasto (<50 tys. mieszkańców)		38	37
	Średnie miasto (50-200 tys. mieszkańców)		24	23
	Duże miasto (>200 tys. mieszkańców)		23	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3. Wyniki badań

Tematyka controllingu i zarządzania finansami jest w dużej mierze obecna w programach nauczania, choć nie obejmuje wszystkich studentów. Na pierwsze pytanie badawcze - czy w ramach swoich studiów respondenci uczestniczyli w zajęciach dotyczących controllingu lub zarządzania finansami, w którym odpowiedzi miały charakter dychotomiczny: „tak” lub „nie” zdecydowana większość respondentów (90%) wskazała odpowiedź „tak”, natomiast 10% zadeklarowało brak takiego doświadczenia (rys. 1).



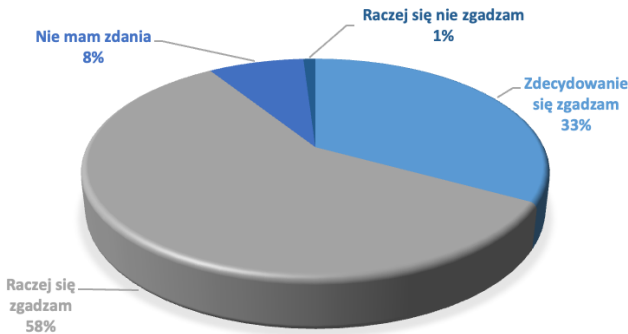
Rys. 1. Uczestnictwo respondentów podczas studiów w zajęciach z controllingu lub zarządzania finansami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aby określić stopień znajomości tego stanowiska wśród studentów w kolejnym pytaniu respondenci zostali zapytani, czy wcześniej spotkali się z pojęciem „kontroler finansowy”. Największa grupa ankietowanych (46%) zadeklarowała, że zna to pojęcie, ale nie wie, czym zajmuje się kontroler finansowy. Kolejne 45% odpowiedziało, że słyszało o tym zawodzie i zna jego znaczenie. Pozostałe 10% przyznało,

że jest to dla nich całkowicie nowe pojęcie. Wyniki te pokazują, że choć większość studentów miała już styczność z terminem „kontroler finansowy”, to jednak wciąż istnieje potrzeba pogłębiania wiedzy na temat roli i zadań tego specjalisty.

Poszukując odpowiedzi na drugie pytanie badawcze, respondentom zadano pytanie dotyczące odniesienia się do stwierdzenia, że controlling jest niezbędnym narzędziem w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość ankietowanych wyraziła pozytywne nastawienie wobec tej tezy – największy odsetek (58%) zadeklarował, że raczej się z nią zgadza, a kolejne 33% zdecydowanie potwierdziło jej słuszność. 8% badanych pozostało neutralnych, wybierając odpowiedź „nie mam zdania”. Stosunkowo niewielki odsetek respondentów wyraził sceptycyzm wobec znaczenia controllingu – 1% raczej się nie zgadzało, żaden z ankietowanych zdecydowanie nie odrzucił tego twierdzenia (rys. 2).



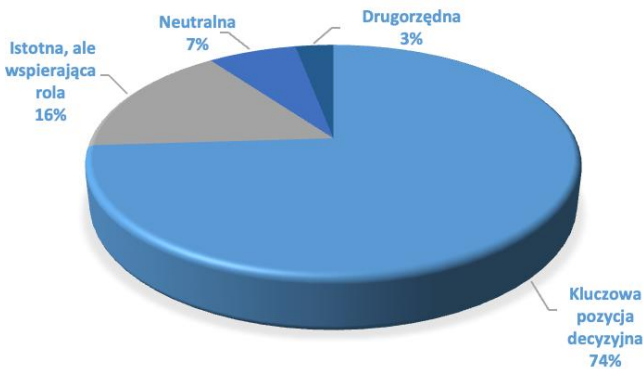
Rys. 2. Odniesienie do twierdzenia dotyczącego roli controllingu jako niezbędnego narzędzia w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie respondenci zostali również poproszeni o ocenę znaczenia integracji controllingu z innymi działami przedsiębiorstwa, takimi jak księgowość, finanse czy zasoby ludzkie. Najwięcej osób – aż 62% – raczej zgodziło się z twierdzeniem, że controlling powinien być ściśle powiązany z pozostałymi obszarami działalności firmy. Kolejne 28% wybrało odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam”, co oznacza, że łącznie 90% ankietowanych dostrzega potrzebę współpracy controllingu z innymi działami. Natomiast 10% respondentów pozostało neutralnych, wybierając odpowiedź „nie mam zdania”.

W kolejnym etapie badania respondenci zostali poproszeni o ocenę roli kontrolera finansowego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Najwięcej ankietowanych – 74% – uznało, że kontroler pełni istotną, ale wspierającą rolę, co

sugeruje, że postrzegają to stanowisko jako ważne dla funkcjonowania firmy, choć niekoniecznie o charakterze decyzyjnym. 16% respondentów wskazało, że jest to kluczowa pozycja decyzyjna, co potwierdza rosnące znaczenie controllingu w zarządzaniu strategicznym. Odpowiedź neutralna pojawiła się wśród 7% badanych, co może wynikać z niedostatecznego zrozumienia specyfiki tego stanowiska. Stosunkowo niewielki odsetek uczestników badania (3%) wskazał na drugorzędą (rys. 3).

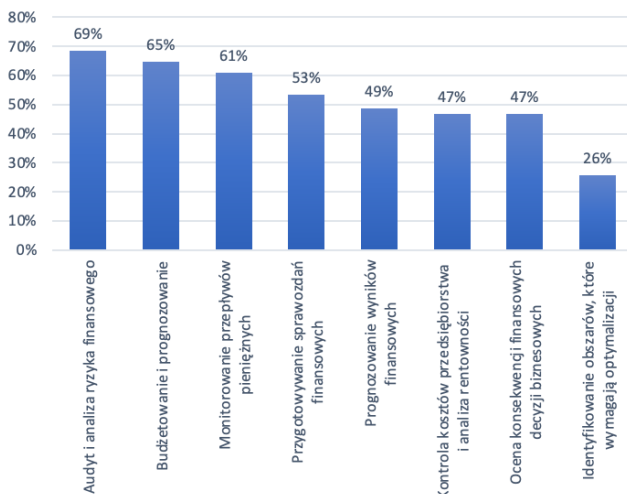


Rys. 3. Ocena roli kontrolera finansowego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W odpowiedzi na pytanie z wielokrotną możliwością wyboru odpowiedzi dotyczące głównych obowiązków kontrolera finansowego, respondenci wskazali kluczowe obowiązki na tym stanowisku. Najwyższy odsetek badanych (69%) uznał, że kontroler finansowy pełni istotną rolę w audytach i analizie ryzyka finansowego, a 65% wskazało na budżetowanie i prognozowanie jako kluczowe zadania. Kolejne istotne obszary to monitorowanie przepływów pieniężnych (61%) oraz przygotowywanie sprawozdań finansowych (53%).

W mniejszym stopniu oceniono zadania związane z prognozowaniem wyników finansowych (49%) i kontrolą kosztów oraz analizą rentowności (47%), które również mają znaczenie, ale są postrzegane jako bardziej wspierające. Na końcu listy znalazło się identyfikowanie obszarów do optymalizacji (26%), co sugeruje mniejsze znaczenie tego zadania w codziennej pracy kontrolera finansowego (rys. 4).



Rys. 4. Ocena głównych obowiązków kontrolera finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie respondenci zostali poproszeni o ocenę zgodności ze stwierdzeniem, iż zakres obowiązków kontrolera finansowego jest uzależniony od specyfiki firmy, w tym m.in. jej branży, wielkości oraz struktury organizacyjnej. W odpowiedzi na to stwierdzenie aż 75% badanych zadeklarowało, że raczej się zgadza, natomiast 18% – że zdecydowanie się zgadza. Łącznie 93% uczestników badania potwierdziło tym samym istotną zależność między zakresem obowiązków a charakterystyką organizacji, w której funkcjonuje kontroler finansowy. Zaledwie 4% respondentów nie miało w tej kwestii zdania, natomiast 3% wyraziło raczej brak zgody. Co istotne, nikt z ankietowanych nie zadeklarował całkowitej niezgody ze stwierdzeniem.

Kolejne pytania dotyczyły opinii na temat kompetencji i umiejętności wymaganych na tym stanowisku pracy. Na pytanie „Jakie umiejętności są Pana/Pani zdaniem najważniejsze dla kontrolera finansowego?” respondenci mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi, co pozwoliło na uchwycenie wieloaspektowego postrzegania kompetencji wymaganych na tym stanowisku. Celem pytania było zidentyfikowanie, które kompetencje – zarówno twarde, jak i miękkie – są w opinii badanych kluczowe dla skutecznego wykonywania obowiązków kontrolera finansowego.

Na podstawie zebranych odpowiedzi można zauważyć wyraźne preferencje respondentów względem kompetencji analityczno-zarządczych. Najczęściej wskazywane umiejętności to:

- zdolność analitycznego myślenia (77%),
- umiejętność zarządzania ryzykiem finansowym (76%),

- umiejętność interpretacji i przetwarzania danych (75%).

Wysoko oceniono również myślenie strategiczne i doradcze wsparcie organizacji (63%), co sugeruje, że respondenci postrzegają rolę kontrolera finansowego nie tylko jako wykonawczą, ale także wspierającą procesy decyzyjne.

Mniej eksponowane były:

- znajomość procesów biznesowych, produktów i technologii (47%),
- wykorzystanie nowoczesnych narzędzi IT do analizy danych (42%),
- kompetencje interpersonalne i umiejętność współpracy (27%).

Taki rozkład odpowiedzi może wskazywać na przekonanie, że twarde kompetencje analityczno-finansowe są kluczowe dla skuteczności w zawodzie kontrolera finansowego, podczas gdy umiejętności miękkie są postrzegane jako mniej istotne.

Na kolejnym etapie badania respondenci zostali zapytani, czy ich zdaniem specjaliści ds. rachunkowości zarządczej powinni regularnie doskonalić swoje kompetencje w zakresie technologii i analizy danych. Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują na wysoką świadomość znaczenia tych obszarów – 35% uczestników badania odpowiedziało, że jest to niezbędne, natomiast 59% uznało, że rozwój kompetencji technologicznych i analitycznych jest istotny, choć nie we wszystkich przypadkach. Żaden z respondentów nie uznał, że podnoszenie kwalifikacji w tych obszarach jest zbędne, a jedynie 6% osób nie miało w tej kwestii zdania.

W celu zidentyfikowania nastawienia respondentów do roli kontrolera finansowego, ankietowanych poproszono o ustosunkowanie się do pięciu stwierdzeń opisujących rolę kontrolera finansowego w przedsiębiorstwie: „Kontroler finansowy odgrywa istotną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, „Jego działania mają wpływ na wizerunek firmy”, „Transparentność finansowa jest kluczowym elementem reputacji firmy”, „Kontroler finansowy powinien współpracować z innymi działami firmy, np. Marketingiem”, „Rozwój technologii i automatyzacja zmieniają rolę kontrolera finansowego” (tab. 2). Do zbadania oceny respondentów wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Wyniki potwierdzają, że respondenci zgadzają się z wymienionymi stwierdzeniami. Mediana odpowiedzi to 4 – zgadzam się. Zdaniem badanych studentów (średnia 3,59) działania kontrolera mają wpływ na wizerunek firmy, a transparentność finansowa jest kluczowym elementem reputacji (średnia potwierdza (średnia 3,63).

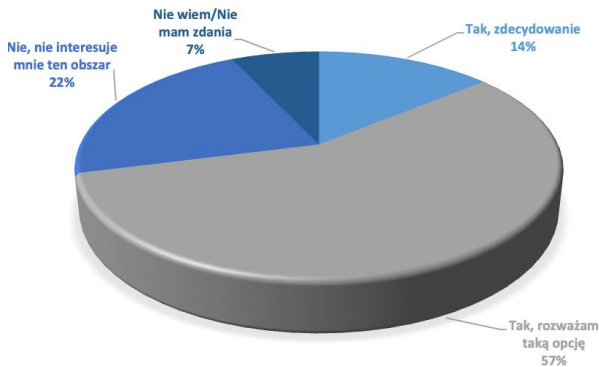
Tab. 2. Ocena stwierdzeń dotyczących roli kontrolera finansowego w przedsiębiorstwie

Wyszczególnienie	Średnia	Mediana	SD
Kontroler finansowy odgrywa istotną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem	3,40	4	1,17
Jego działania mają wpływ na wizerunek firmy	3,59	4	1,22
Transparentność finansowa jest kluczowym elementem reputacji firmy	3,63	4	1,12
Kontroler finansowy powinien współpracować z innymi działami firmy, np. marketingiem	3,64	4	1,08
Rozwój technologii i automatyzacja zmieniają rolę kontrolera finansowego	3,70	4	1,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W następnej kolejności zapytano respondentów o przyszłość zawodu kontrolera finansowego. Odpowiedzi na pytanie „Czy uważa Pan/Pani, że zawód kontrolera finansowego jest przyszłościowy?” wskazują, że zdecydowana większość respondentów widzi przyszłość w tej profesji. Aż 88% uczestników badania uważa, że zawód kontrolera ma perspektywy rozwoju – przy czym 35% jest zdania, że rosnąca złożoność finansów powoduje wzrost zapotrzebowania na specjalistów w tej dziedzinie, natomiast 53% podchodzi do tematu z ostrożnym optymizmem, zauważając, że choć zawód pozostanie potrzebny, to postępująca automatyzacja może ograniczyć liczbę dostępnych miejsc pracy. Tylko 10% respondentów uważa, że rozwój technologii, w tym digitalizacja i sztuczna inteligencja, doprowadzą do całkowitego zastąpienia kontrolerów finansowych. Zaledwie 2% badanych nie miało zdania na ten temat.

Poszukując odpowiedzi na czwarte pytanie badawcze, respondenci zostali zapytani, czy planują rozwijać swoją karierę w obszarze controllingu finansowego. Uzyskane wyniki pokazują, że aż 71% badanych wykazuje zainteresowanie tą ścieżką zawodową – z czego 14% deklaruje zdecydowaną chęć rozwoju w tym obszarze, natomiast 57% rozważa taką możliwość. Jednocześnie 22% uczestników badania stwierdziło, że nie jest zainteresowanych pracą w controllingu finansowym, a 7% nie miało w tej kwestii wyrobionego zdania. Wyniki te wskazują, że controlling finansowy postrzegany jest jako atrakcyjna i potencjalnie rozwojowa ścieżka kariery, choć dla części respondentów może być to jeszcze temat do przemyślenia lub niezgodny z ich zawodowymi planami (rys. 5).

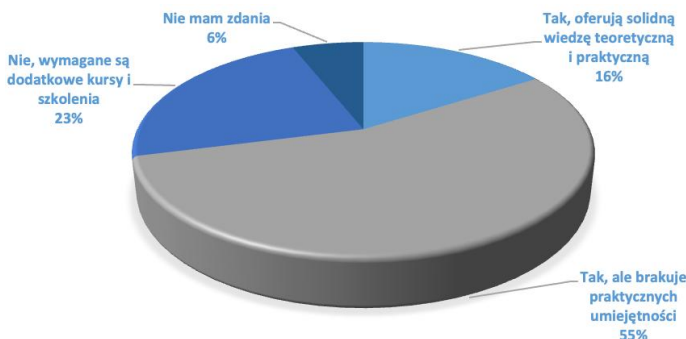


Rys. 5. Zainteresowanie respondentów rozwojem kariery w controllingu finansowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie zadano respondentom pytanie otwarte dotyczące największych wyzwań w pracy kontrolera finansowego. Odpowiedzi zostały pogrupowane i uporządkowane pod kątem najczęściej powtarzających się kwestii. Wśród najczęściej wskazywanych wyzwań znalazły się: odpowiedzialność za podejmowane decyzje i zarządzanie ryzykiem finansowym, które pojawiły się w różnych wariantach aż 16 razy. Kolejnym istotnym wyzwaniem okazała się rola technologii, w tym sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji procesów, która była wymieniana 11 razy. Respondenci wskazali również na konieczność ciągłego doskonalenia kompetencji, zarządzania dużą ilością danych finansowych oraz dostosowywania się do zmieniających się przepisów prawnych i regulacji. Pozostałe odpowiedzi obejmowały kwestie takie jak współpraca z innymi działami, zapewnienie rzetelności raportów finansowych oraz prognozowanie finansowe w zmiennym otoczeniu rynkowym.

Zdaniem respondentów realizowane przez nich studia w pewnym stopniu przygotowują do pracy w roli kontrolera finansowego (71%), natomiast brakuje im praktycznych umiejętności niezbędnych w tym zawodzie (55%). Jedynie 16% badanych oceniło programy studiów jako dobrze zbalansowane pod względem teorii i praktyki. Co istotne, 23% respondentów uważa, że obecne wykształcenie akademickie nie jest wystarczające i konieczne są dodatkowe kursy oraz szkolenia, by sprostać wymaganiom zawodu. Zaledwie 6% uczestników badania nie miało wyrobionego zdania na ten temat. Wyniki te pokazują, że istnieje wyraźna potrzeba lepszego dostosowania programów studiów do realiów pracy kontrolera finansowego, zwłaszcza w kontekście rozwijania kompetencji praktycznych (rys. 6).



Rys. 6. Opinie respondentów na temat przygotowania poprzez studia do zawodu kontrolera finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4. Dyskusja wyników

Przeprowadzone badania pozwoliły na ocenę roli kontrolera finansowego w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa, ocenę wymaganych kompetencji oraz perspektyw kariery w tym zawodzie. Zarządzanie wizerunkiem jest jednym z najwyższych poziomów kontroli w organizacji i powinno być integralną częścią jej rozwoju na każdym etapie działalności [Zacłona, 2011, s. 154]. Badania dotyczące czynników kształtujących wizerunek przedsiębiorstwa dotyczą głównie postrzegania firmy przez klientów [Nguyen Van i in. 2025]. Natomiast wizerunek korporacyjny jednostki jest kształtowany nie tylko poprzez jakość oferowanych produktów, ale także politykę etyczną firmy, stabilność finansową i umiejętność radzenia w sytuacjach kryzysowych [Song i in. 2019; Triatmanto i in. 2021; Chen i in. 2021]. Zapewnienie wiarygodnych danych finansowych oraz integralności finansowej organizacji poprzez monitorowanie, analizowanie i raportowanie działalności finansowej jest zadaniem kontrolera finansowego. Przeprowadzone w artykule badania wskazały, że studenci dostrzegają, że controlling jest narzędziem zarządzania, który kształtuje wizerunek przedsiębiorstwa. Wyniki podkreślają istotność zawodu kontrolera finansowego w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa.

Wyniki badania dotyczące postrzegania niezbędnych kompetencji i umiejętności na stanowisku kontrolera wskazują na podobną tendencję w postrzeganiu kompetencji interpersonalnych w pracy controllera finansowego jak badania w grupie studentów przeprowadzone w 2017r. przez R. Gmińską i J. Jaworskiego. W badaniach tych cechy interpersonalne uzyskały najniższe oceny, z średnią ogólną oce-

nioną na 4,06, a umiejętnością kierowania ludźmi i łatwością nawiązywania kontaktów na odpowiednio 3,84 i 3,86 [Gmińska i Jaworski, 2017, s. 164]. Z kolei w przeprowadzonym na potrzeby artykułu badaniu jedynie 27% respondentów uznało kompetencje interpersonalne za istotne, co również wskazuje na marginalizowanie tych umiejętności w kontekście zawodu controllera. Zdecydowanie wyżej oceniane zostały umiejętności związane z analizą danych i znajomością procesów biznesowych. Oba badania potwierdzają zatem dominującą percepcję controllera jako specjalisty głównie w obszarze twardych umiejętności analityczno-finansowych, z mniejszym naciskiem na kompetencje miękkie. Dodatkowo, w odróżnieniu od badania Gmińskiej i Jaworskiego, gdzie respondenci nie wyrazili wyraźnej chęci podjęcia zawodu controllera finansowego (średnia ocena 3,06), wyniki przeprowadzonego w tym artykule badania wskazują na znaczące zainteresowanie tą profesją. Aż 71% respondentów wyraziło chęć podjęcia kroków w kierunku kariery w obszarze controllingu. Może to sugerować większą atrakcyjność zawodu controllera finansowego wśród badanej grupy oraz większe zaangażowanie w rozwój kariery zawodowej w tym zakresie.

Podsumowanie

Controlling jest narzędziem zarządzania, które zyskało na znaczeniu w odpowiedzi na zmiany w warunkach gospodarczych, szczególnie na początku XX wieku. Początkowo ograniczał się do przetwarzania danych finansowych i raportowania, jednak z czasem jego rola rozszerzyła się, stając się kluczowym elementem w podejmowaniu decyzji strategicznych w organizacjach. Controlling wspiera optymalizację zasobów, monitorowanie efektywności działalności oraz realizację celów operacyjnych i strategicznych, co w dłuższej perspektywie przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Wraz z rozwojem controllingu w Polsce wykształcił się zawód kontrolera finansowego, którego rola stała się nieodzownym elementem struktur zarządzania przedsiębiorstwem. Kontroler finansowy odpowiada za dostarczanie kluczowych informacji finansowych, które wspomagają decyzje zarządu, a jego obowiązki obejmują m.in. nadzór nad rachunkowością, audyty, tworzenie raportów podatkowych oraz prognoz finansowych. W zależności od wielkości organizacji, rola kontrolera finansowego może być samodzielna lub kierownicza, a w międzynarodowych korporacjach często obejmuje również zadania dyrektora finansowego.

Zawód ten, choć często traktowany zamiennie z księgowym zarządem, ma swoje specyficzne cechy. Kontroler finansowy zajmuje się bardziej zaawansowaną analizą danych, prognozowaniem finansowym oraz doradztwem strategicznym. Oczekuje

się od niego wysokich kompetencji analitycznych, odporności na stres, zdolności pracy pod presją czasu oraz skutecznej komunikacji z innymi działami firmy. Współczesny kontroler nie tylko zbiera i analizuje dane, ale pełni rolę doradcy w procesie podejmowania decyzji, co podkreśla rosnącą wartość tej roli w organizacjach.

W ostatnich latach technologia, w tym sztuczna inteligencja i automatyzacja, znacząco wpłynęły na sposób pracy kontrolerów finansowych. Dzięki nowoczesnym narzędziom możliwe stało się przyspieszenie procesów analitycznych, takich jak przetwarzanie danych czy generowanie raportów. To pozwala kontrolerom finansowym skupić się na bardziej strategicznych zadaniach, jak przewidywanie trendów czy optymalizacja zasobów. Nowe technologie, takie jak systemy ERP i RPA, umożliwiają eliminowanie rutynowych czynności i przyspieszają dostęp do dokładnych danych, co przekłada się na efektywność całej organizacji.

Rola kontrolera finansowego wciąż jest kluczowa dla stabilności finansowej przedsiębiorstw. Zawód ten wymaga nie tylko precyzyjnego podejścia do analiz finansowych, ale także strategicznego myślenia i zdolności przewidywania potrzeb organizacji. Kontrolerzy finansowi są także odpowiedzialni za efektywne zarządzanie budżetami, minimalizowanie ryzyka oraz współpracę z menedżerami innych działów, co wpływa na optymalną alokację zasobów. Współczesny rynek wymaga od kontrolerów finansowych elastyczności, umiejętności adaptacji do zmieniającego się otoczenia biznesowego i doskonalenia kompetencji w zakresie nowych technologii.

Kontroler finansowy odgrywa również kluczową rolę w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa poprzez zapewnianie przejrzystości finansowej i rzetelności raportowania, co buduje zaufanie zarówno wśród inwestorów, jak i klientów. Jego umiejętność efektywnego zarządzania zasobami finansowymi oraz prognozowania wyników jest istotna w kształtowaniu pozytywnego postrzegania organizacji na rynku.

ORCID iD

Anna Bagieńska: <https://orcid.org/0000-0002-3053-8085>

Literatura

1. Alsharari N.M. (2024), *The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: As influenced by a configurational theory*, Journal of Accounting and Organizational Change, 20 (1), pp. 153-176.

2. Ampuła D. (2015), *Controlling w jednostce organizacyjnej*, Wojskowy Instytut Techniczny Uzbrojenia 136 (4).
3. Badar Ul Munir, M., Ishfaq, M. (2025), *Impact of environmental award and financial performance on environmental disclosure quality: a case study of listed companies in Pakistan*, Discover Sustainability 6.
4. Bąk M., (2016), *Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy z perspektywy rachunkowości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2(80), s.11-20.
5. Chalastra M., Kotapski R., Kozubíková Z., Kozubík A. (2019), *Human Capital from the Viewpoint of Creating Company Value. Challenges for Financial Controllers*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 24 (3).
6. Chaniotakis M., *The developing role of the financial controller. A contemporary study about evolving activities and personal characteristics in the controllership function*, <https://surl.li/nduyvx> [23.02.2025].
7. Chen C.C., Khan A., Hongsuchon T., Ruangkanjanases A., Chen Y.T., Sivarak O., Chen S.C. (2021), *The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Image in Times of Crisis: The mediating Role of Customer Trust*, International Journal of Environmental Research and Public Health 18, 8275.
8. Dobroszek J. (2011), *Ewolucja controllingu w praktyce amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica nr 249.
9. Dzurov Vargova, T., Matušikova, D. (2025), *Perception of the Importance of Applying Environmental Innovations to Tourism Businesses in Slovakia*, Sustainability 17, 2549.
10. Ej dys J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024). *Kompetencje terażniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
11. Enova.pl, *Kontroler finansowy – strategiczna (r)ewolucja w zawodzie i w firmie* [25.02.2025].
12. *Finanse i Controlling, Innowacje i nowe narzędzia w finansach i controllingu*, <https://www.finanseicontrolling.pl/controlling/innowacje-i-nowe-narzedzia-w-finansach-i-controllingu>, [24.02.2025].
13. Gmińska R., Jaworski J. (2017), *Wizerunek controllea finansowego w opinii studentów Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 471.
14. Goliszewski J., *Controlling, koncepcje, zastosowania, wdrożenie*, wyd. Nieoczywiste 2020.
15. Gray E.R, Balmer J.M. (1998), *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, Long Range Planning 31(5), s. 695-702.

16. Grech E. (2018), *Kształtowanie wizerunku firmy – zasady metodyczne i studium przypadku Gabinetu Medycyny i Kosmetologii Estetycznej Galeria Urody*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 543.
17. HRK.pl, *Praca kontrolera finansowego – obowiązki, wymagania, zarobki*, <https://www.hrk.pl/know-how/artykuly/praca-kontrolera-finansowego-obowiazki-wymagania-zarobki/>, [13.03.2025].
18. Hsieh, A.T., Li, C.K. (2008), *The moderating effect of brand image on public relations perception and customer loyalty*, Marketing Intelligence & Planning 26 (1), pp. 26-42.
19. Janik W., Paździor M. (2015), *Controlling finansowy jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwami*, Politechnika Lubelska, Łódź.
20. Kalra, P. (2023), *The role of corporate social responsibility in enhancing brand reputation and customer loyalty*, Commerce and Management 2.
21. *Kariera w finansach 2023, Kontroler finansowy*, <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/opisy-stanowisk/kontroler-finansowy-opis-stanowiska-zakres-obowiazkow-wynagrodzenie>, [21.02.2025].
22. Karmańska A. (2022), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
23. Kawczyńska M. (2020), *Postrzeganie kompetencji specjalistów rachunkowości zarządczej w kontekście zmian otoczenia biznesowego przedsiębiorstw*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 107(163), s. 42-47.
24. Khan M.A. (2025), *Investigating the intersection of organizational behavior, supply chain practices, economic outcomes, financial excellence and CSR for corporate identity improvement*, Measuring Business Excellence 29(3).
25. Komorowska A. (2023), *Business Intelligence w controllingu finansowym*, Uniwersytet Łódzki, s. 65.
26. *Krajowa Izba Księgowych, Kontroler finansowy – co robi i jak nim zostać?*, <https://kik.edu.pl/aktualnosci/kontroler-finansowy-co-robi-i-jak-nim-zostac/>, [24.02.2025].
27. Kucharczyk K. (2024), *Sztuczna inteligencja rozpycha się w finansach. Czy zastąpi ludzi?*, <https://pro.rp.pl/pro/art41384741-sztuczna-inteligencja-rozpycha-sie-w-finansach-czy-zastapi-ludzi>, [25.02.2025].
28. Lu J., Yaoyao L., Sudha K., Xiaoou Y., (2023), *Financial controller turnover: An early warning sign of deteriorating financial reporting quality*, Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand, pp. 1856-1857.
29. Nguyen Van K., Pham Thi H., Phan T.A. (2025), *Factors influencing consumers' loyalty in the use of mobile telecommunication services: the case study in Vietnam*, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 37(3), pp. 613-630.

30. Pańczyszyn A., (2025), *Kontroler finansowy – ważny gracz w zarządzaniu budżetem firmy*, <https://nofluffjobs.com/pl/log/praca-w-it/kontroler-finansowy-kluczowy-gracz-w-zarzadzaniu-budzetem-firmy/>, [24.02.2025].
31. Penc J. (1998), *Rynkowy wizerunek firmy*, Marketing Serwis 4.
32. Randstad (2025), *Praca jako kontroler finansowy*, <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/zawody/kontroler-finansowy/>, [24.02.2025].
33. *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania* (Dz. U. 2014 poz. 11450 z późn. zm.).
34. Simões C., Sebastiani R. (2017), *The nature of the relationship between corporate identity and corporate sustainability: evidence from the retail industry*, Business Ethics Quarterly 27(3), pp. 423-453.
35. Song H., Ruan W., Park Y. (2019), *Effects of Service Quality, Corporate Image, and Customer Trust on the Corporate Reputation of Airlines*, Sustainability 11, 3302.
36. Szpilko D., Szydło J., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2021), *Theoretical and practical aspects of business activity. Business planning*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
37. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and practical aspects of business activity. Starting a business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
38. Triatmanto B., Respati H., Wahyuni N. (2021), *Towards an understanding of corporate image in the hospitality industry East Java, Indonesia*, Heliyon 7, e06404
39. Urquiza F.B. (2016), *Forward-looking disclosure and corporate reputation as mechanisms to reduce stock return volatility*, Spanish Accounting Review 19(1), pp. 122-131.
40. Velte P. (2020), *Does CEO power moderate the link between ESG performance and financial performance? A focus on the German two-tier system*, Management Research Review 43(5), pp. 497-520.
41. Wojcik K. (2021), *Wizerunek i reputacja organizacji: informacyjny i zarządczy potencjał – część I*, Studia medioznawcze, 22/4 (87).
42. Załona T. (2011), *Kształtowanie wizerunku jako instrument zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Krakowskie Studia Małopolskie 15.

The importance of the financial controller in managing corporate image

Abstract

Corporate image is the perception of a company by those around it that is the result of the interaction of experiences, opinions, feelings, knowledge and impressions that people have of a particular company. The formation of a desirable image is one of the important elements of corporate management policy. The aim of the article is to assess the role of the financial controller in corporate image management, to identify the required competencies and career prospects in this profession. The article draws attention to the evolution of the role of the financial controller, who in modern organisations not only analyses data, but performs an advisory function, supporting management in managing resources and minimising risk. The results of a diagnostic survey carried out among a group of management and finance students (N=105) confirm the understanding of the important role of the financial controller in a company and in building the image, tasks and duties performed in this profession, necessary competencies and skills. Technological changes, such as process automation and the use of artificial intelligence, have a key impact on the future of the profession, enabling faster data processing and more accurate financial forecasting. Conclusions indicate that the financial controller, thanks to their analytical skills and strategic thinking, plays a central role in the decision-making processes of organisations, and their role in building the image of the company is invaluable, especially in the context of increasing competitiveness and market globalisation.

Key words

controlling, financial controller, corporate image