

Anita Grubišić, univ. mag. oec.¹

Toni Miljak, univ. spec. oec.²

KONTROLING I FINANCIJSKI ASPEKTI KVALITETE I KONKURENTNOSTI U CILJU KONTINUIRANOG USPJEHA POSLOVANJA - BIBLIOMETRIJSKA ANALIZA LITERATURE

Pregledni rad / Review paper

UDK / UDC: 005.61

DOI: 10.51650/ezrvs.19.3-4.10

Primljeno / Received: 31/10/2025

Prihvaćeno / Accepted: 01/12/2025

Ovaj rad istražuje kako integracija funkcije kontrolinga i sustava upravljanja kvalitetom doprinosi financijskoj izvedbi, konkurentnosti i dugoročnoj stabilnosti poduzeća. Pregled literature pokazuje da razvijenost kontrolinga pozitivno utječe na profitabilnost, dok implementacija sustava kvalitete (npr. TQM, ISO, EFQM) poboljšava tržišni položaj i operativnu učinkovitost. Učinkovitost kontrolinga posreduje između kvalitete poslovnih procesa i financijskih rezultata, omogućujući optimalnu alokaciju resursa, smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti. Daljnja integracija kontrolinga i kvalitete doprinosi dugoročnoj stabilnosti poslovanja, dok ulaganja u ove funkcije generiraju pozitivan povrat kroz povećanje tržišnog udjela. Rad također identificira istraživačke praznine, uključujući nedostatak empirijskih studija koje simultano povezuju kontroling, kvalitetu i financijske performanse, te ograničeno uključivanje malih i srednjih poduzeća i javnog sektora. Na temelju analize literature i empirijskih nalaza predložen je istraživački model koji vizualizira ključne odnose među varijablama, ističući posredničku ulogu kontrolinga i pojačavajuću ulogu kvalitetnih informacijskih sustava za kontinuirani poslovni uspjeh.

Ključne riječi: kontroling; konkurentnost poduzeća; poslovni uspjeh; sustav upravljanja kvalitetom.

1. Uvod

U suvremenom poslovnom okruženju poduzeća se suočavaju s rastućom konkurencijom, brzim tehnološkim promjenama i povećanim zahtjevima dionika za transparentnošću i kvalitetom proizvoda i usluga. U tom kontekstu, funkcija kontrolinga i sustavi upravljanja kvalitetom

¹ Viši predavač; Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik, Republika Hrvatska; e-mail: anita.grubisic@vus.hr

² Viši predavač; Međimursko veleučilište u Čakovcu, Ulica bana Josipa Jelačića 22a, 40 000 Čakovec, Republika Hrvatska; e-mail: toni.miljak@mev.hr

postaju ključni faktori koji omogućuju poduzećima postizanje financijske učinkovitosti, povećanje konkurentnosti i dugoročne stabilnosti poslovanja (Pavлак & Písař, 2020; Kurt & Zehir, 2016; Osmá i sur., 2022). Kontrola omogućuje menadžmentu praćenje, mjerenje i optimizaciju poslovnih procesa, dok sustavi upravljanja kvalitetom (npr. TQM, ISO, EFQM) osiguravaju dosljednu kvalitetu proizvoda i usluga te jačaju povjerenje kupaca i dionika (A'aqoulah i sur., 2025; Zhang & Su, 2023). Integracija kontrolnih i sustava kvalitete ne samo da poboljšava operativne i financijske rezultate, već i posreduje vezu između kvalitete poslovnih procesa i profitabilnosti tvrtke, čime doprinosi održivom rastu i konkurentskoj prednosti (Papiorek & Hiebl, 2023; Wongmahesak, Karim, & Wongchestha, 2025).

Iako postoji mnogo studija koje zasebno istražuju utjecaj kontrole, sustava kvalitete ili financijskih rezultata, nedostaje empirijskih istraživanja koja istovremeno povezuju sve te elemente u kontekstu kontinuiranog poslovnog uspjeha, osobito u segmentu malih i srednjih poduzeća te javnog sektora (Yousaf, 2022; Akbar i sur., 2024). Ova studija nastoji popuniti tu prazninu i predložiti integrirani istraživački model koji vizualizira međusobne odnose kontrolne funkcije, kvalitete i financijskih rezultata tvrtke.

Cilj ovog rada je analizirati kako razvoj kontrolne funkcije i implementacija sustava upravljanja kvalitetom doprinose financijskim rezultatima, konkurentnosti i dugoročnoj stabilnosti tvrtke te identificirati mehanizme putem kojih se postiže kontinuirani poslovni uspjeh.

2. Metodologija

U istraživanju je provedena metodološki deskriptivna bibliometrijska studija, dopunjena detaljnim pregledom dokumenata. Sveobuhvatna bibliometrijska analiza znanstvenih radova s većom citiranošću pretraženih iz referentnih baza podataka: Scopus, Web of Science, Google Scholar, koje uključuju temu "Kontrola i financijski aspekti kvalitete i konkurentnosti u svrhu kontinuiranog poslovnog uspjeha", po ključnim riječima kontroling, konkurentnost poduzeća, poslovni uspjeh, sustav upravljanja kvalitetom te njihovom kombinacijom za razdoblje od 2010. do 2025. godine, dovela je do formiranja glavnih i pomoćnih hipoteza:

(H₀): Sustavna provedba kontrole i upravljanja kvalitetom značajno utječe na financijske rezultate i konkurentnost tvrtke.

H₁: Postoji pozitivna korelacija između razvoja kontrolne funkcije i profitabilnosti tvrtke.

H₂: Sustavi upravljanja kvalitetom (npr. ISO standardi) doprinose povećanju konkurentnosti na tržištu.

H₃: Kontrola učinkovitosti posreduje između kvalitete poslovnih procesa i financijskih rezultata tvrtke.

H₄: Tvrtke s integriranim sustavima kontrole i kvalitete postižu viši stupanj dugoročne poslovne stabilnosti.

H₅: Ulaganja u kontrolu i kvalitetu donose pozitivan povrat kroz povećan tržišni udio i smanjenje troškova.

Daljnijim pretraživanjem i analizom znanstvenih radova, iz referentnih baza podataka, po područjima svake hipoteze, dobiven je znanstveni rezultat koji je potvrdio glavnu i pomoćnu hipotezu, ali je također otkrio istraživački jaz i kristalizirao smjernice za buduća istraživanja kako se prikazuje u nastavku.

Tablica 1: Kontrolni i financijski aspekti kvalitete i konkurentnosti s ciljem kontinuiranog poslovnog uspjeha

Autor(i) / godina	Naslov rada / DOI	Sažetak
Alrjoub i sur. (2023)	The Impact of Quality Costs as a Mediator in the Relationship Between Management Accounting Systems and Financial Performance: the Case of Jordan / https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1462	Analizira kako mjerenje troškova kvalitete posreduje između sustava menadžerskog računovodstva i financijskih rezultata. Pokazuje da kontrola kvalitete poboljšava financijske rezultate i dugoročnu konkurentnost.
Asada i sur. (2021)	A Review: Models Costing Quality and Its Impact on the Planning and Control Processes in Manufacturing Industries / https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v9.i4.2021.3858	Pregled modela troškova kvalitete; Naglašava da kontrola kvalitete poboljšava planiranje, donošenje odluka i upravljanje učinkom u industriji, jačajući konkurentnost.
Baby i sur. (2024)	A systematic review of financial performance in the manufacturing industry / https://doi.org/10.1186/s43093-024-00353-1	Sustavni pregled čimbenika financijske uspješnosti industrije; Povezuje kvalitetu, optimizaciju troškova i kontrolu resursa s dugoročnom konkurentnošću.
Gejdoš i sur. (2024)	Quality management in the context of performance and agility of manufacturing enterprises / https://doi.org/10.24294/jipd.v8i11.7829	Proučava kako upravljanje kvalitetom povećava agilnost i učinkovitost tvrtki. Kvaliteta i kontrola procesa izravno podržavaju konkurentnost na promjenjivim tržištima.
Gobbi i sur. (2023)	Environmental and Internal Firm Factors and Financial Performance of Companies Listed on B3 / https://doi.org/10.5585/2023.21787	Analizira unutarnje i vanjske čimbenike financijskih rezultata. Naglašava ulogu internih kontrola, upravljanja rizicima i transparentnosti za stabilne i konkurentne rezultate.
Goswami i sur. (2019)	An integrated Bayesian–Markovian framework for ascertaining cost of executing quality improvement programs in manufacturing industry / https://doi.org/10.1108/ijqrm-10-2018-0280	Razvija model za procjenu troškova programa poboljšanja kvalitete, čime pomaže financijskoj kontroli, investicijskim odlukama i učinkovitosti – ključnom elementu konkurentnosti.
Staiculescu (2012)	A New Vision of Quality Cost: An Essential Optimization Tool for Managerial Accounting / https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.218	Prikazuje troškove kvalitete kao strateški alat za kontrolu i menadžersko računovodstvo radi optimizacije troškova i poboljšanja financijskih rezultata.
Taraza i sur. (2023)	Sustainable Development and Implementation of Quality Management Excellence Models in Public Organizations / https://doi.org/10.3390/su15107971	Pregled modela izvrsnosti (EFQM, TQM) i njihove uloge u kontinuiranom poboljšanju, kontroli procesa i održivim rezultatima, što jača dugoročnu konkurentnost.

Izvor: Obrada autora

3. Analiza radova

Literatura pokazuje da razvijenost funkcije kontrolinga ima značajan utjecaj na profitabilnost poduzeća. Kontroling omogućuje planiranje, praćenje i optimizaciju poslovnih procesa, pružajući menadžmentu relevantne informacije za donošenje odluka (Pavlák & Písař, 2020; Osmá i sur., 2022). Primjena visokokvalitetnih informacijskih sustava dodatno povećava učinkovitost kontrolinga, što se odražava u poboljšanoj financijskoj izvedbi (Papiorek & Hiebl, 2023). Empirijska istraživanja također pokazuju da integrirani sustavi kontrolinga i TQM prakse doprinose boljoj operativnoj učinkovitosti i višoj profitabilnosti, osobito u proizvodnim poduzećima (Kurt & Zehir, 2016; Yousaf, 2022).

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom, uključujući TQM, ISO standarde i EFQM, poboljšava kvalitetu proizvoda i usluga te jača tržišnu poziciju poduzeća (A'aqoulah i sur., 2025; Zhang & Su, 2023). Sustavi kvalitete osiguravaju standardizirane procese, smanjuju rizike i povećavaju zadovoljstvo kupaca, što direktno doprinosi konkurentnosti (Krstić, 2016; Gejdoš i sur., 2024). Integracija kvalitetnih sustava s kontrolingom omogućuje poduzećima praćenje i mjerenje ključnih pokazatelja performansi, čime se ostvaruje bolja koordinacija između strategije, operacija i tržišnog učinka (Wongmahesak i sur., 2025).

Učinkovitost kontrolinga djeluje kao posrednička varijabla između kvalitete poslovnih procesa i financijskih rezultata poduzeća. Interaktivna uporaba sustava upravljačkog kontrolinga omogućuje menadžerima praćenje ključnih performansi, identificiranje odstupanja i pravovremeno donošenje odluka (Osmá i sur., 2022). Sustavi kontrolinga u kombinaciji s kvalitetnim informacijskim sustavima osiguravaju da TQM i ISO inicijative direktno utječu na profitabilnost, smanjujući rizike i poboljšavajući učinkovitost poslovanja (Papiorek & Hiebl, 2023; Kurt & Zehir, 2016).

Integracija kontrolinga i sustava kvalitete doprinosi dugoročnoj stabilnosti poslovanja jer omogućuje kontinuirano praćenje performansi, identifikaciju rizika i prilagodbu strategija tržišnim promjenama (Pavlák & Písař, 2020; Wongmahesak i sur. 2025). Poduzeća koja kombiniraju kontroling, kvalitetu i CSR inicijative imaju veću otpornost na tržišne fluktuacije i ostvaruju održiv rast (Zhang & Su, 2023; A'aqoulah i sur., 2025). Efikasno upravljanje obrtnim kapitalom dodatno pojačava dugoročnu stabilnost i profitabilnost (Yousaf, 2022; Akbar i sur., 2024).

Ulaganja u funkciju kontrolinga i sustave kvalitete donose pozitivne ekonomske učinke kroz povećanje tržišnog udjela, smanjenje operativnih troškova i povećanje profitabilnosti (Kurt & Zehir, 2016; Pavlák & Písař, 2020). Integrirani pristup omogućuje optimizaciju resursa, bolju koordinaciju procesa i praćenje performansi, što vodi do veće učinkovitosti i konkurentske prednosti (Laval, 2016; Yousaf, 2022). Sustavi kontrole i kvalitete zajedno stvaraju mehanizam koji omogućuje poduzećima maksimalizaciju povrata na uložena sredstva.

Temeljem svih dobivenih spoznaja izrađen je istraživački model kako se prikazuje u nastavku.

Tablica 2: Istraživački model

Kategorija	Varijabla	Operacionalizacija / Indikatori
Kontrola	Razvoj upravljačke funkcije	Strateško i operativno upravljanje. (Pavlák & Pisař, 2020; Osmá i sur., 2022)
Kvaliteta poslovnih procesa	Sustavi upravljanja kvalitetom	ISO standardi, TQM, EFQM (Kristić, 2016; Kurt & Zehir, 2016; A'aqoulah i sur., 2025)
Interakcija kontrole kvalitete	Učinkovitost kontrole kao posrednika	MCS, Informacijski sustavi, mehanizmi upravljanja (Papiorek & Hiebl, 2023; Wongmahesak i sur., 2025)
Financijski rezultati	Profitabilnost i učinkovitost	ROI, ROA, EBITDA, operativni troškovi (Baby i sur., 2024; Yousaf, 2022)
Konkurentnost i tržišni uspjeh	Tržišni udio, inovacije, dugoročna stabilnost	Tržišni udio, agilnost, dugoročna održivost (Gejdoš i sur., 2024; Pavlák & Pisař, 2020; Kurt & Zehir, 2016)
Dodatni čimbenici	Ulaganje u kontrolu i kvalitetu	Troškovi kvalitete, kontrola resursa (Alrjoub i sur., 2023; Goswami i sur., 2019)

Izvor: Autorova obrada

Istraživački model temelji se na pretpostavci da kontroling i sustavi upravljanja kvalitetom zajednički oblikuju financijske ishode i konkurentsku poziciju poduzeća te da njihova integracija stvara dugoročne koristi u stabilnosti i održivosti poslovanja. Model povezuje ključne koncepte u jedinstven sustav uzročno-posljedičnih veza. Model promovira ideju da su kontroling + kvaliteta = financijska uspješnost + konkurentska prednost. To je temeljna logika koja povezuje sve hipoteze i ciljeve istraživanja.

4. Istraživački jaz

Unatoč bogatom istraživačkom materijalu, postoje značajne praznine. Većina studija promatra kontroling, kvalitetu ili financijsku izvedbu zasebno, dok integrirani pristup koji povezuje sva tri aspekta u kontekstu kontinuiranog poslovnog uspjeha još uvijek nije dovoljno empirijski istražen (Osmá i sur., 2022; Yousaf, 2022; Akbar i sur., 2024). Posebno su nedovoljno obuhvaćeni segmenti malih i srednjih poduzeća te javni sektor, a longitudinalne studije koje prate dugoročne učinke integriranih sustava su rijetke (Laval, 2016; Pavlák & Pisař, 2020). Ove praznine ukazuju na potrebu za razvojem modela koji simultano uključuje kontroling, kvalitetu i financijske performanse kako bi se objasnili mehanizmi kontinuiranog poslovnog uspjeha.

5. Rezultati

Na temelju bibliometrijske analize dostupne literature i provedenih sažetih istraživanja može se zaključiti da sustavno provođenje kontrolinga i upravljanje kvalitetom imaju značajan utjecaj na financijsku uspješnost i konkurentnost poduzeća, što potvrđuje glavnu hipotezu (H_0).

Potvrda pomoćnih hipoteza proizlazi iz sljedećih nalaza:

H₁ Pozitivna povezanost između razvijenosti funkcije kontrolinga i profitabilnosti poduzeća.

Literatura jasno pokazuje da razvijeni sustavi kontrolinga omogućuju pravovremeno praćenje ključnih pokazatelja performansi, optimizaciju resursa i podršku strateškim odlukama, što se odražava u povećanju profitabilnosti (Pavlaček & PISAŠ, 2020; Osmić i sur., 2022; Papiorek & Hiebl, 2023).

H₂ Sustavi upravljanja kvalitetom doprinose povećanju konkurentnosti.

Primjena sustava kvalitete, uključujući TQM, ISO i EFQM standarde, poboljšava kvalitetu proizvoda i usluga, smanjuje rizike i povećava zadovoljstvo kupaca, čime se izravno jača tržišna pozicija poduzeća (Krstić, 2016; Gejdoš i sur., 2024; Zhang & Su, 2023).

H₃ Učinkovitost kontrolinga posreduje između kvalitete poslovnih procesa i financijskih rezultata.

Učinkovit kontroling djeluje kao posrednik koji povezuje kvalitetu procesa i financijske rezultate. Integrirani sustavi kontrolinga i kvalitetnih informacijskih sustava omogućuju bolju koordinaciju između strategije i operacija te povećavaju operativnu i financijsku učinkovitost (Kurt & Zehir, 2016; Papiorek & Hiebl, 2023; Osmić i sur., 2022).

H₄ Integrirani sustavi kontrolinga i kvalitete doprinose dugoročnoj stabilnosti poslovanja.

Poduzeća koja kombiniraju kontroling i sustave kvalitete uspješnija su u održavanju dugoročne stabilnosti jer kontinuirano prate performanse, prilagođavaju resurse tržišnim promjenama i smanjuju rizike (Pavlaček & PISAŠ, 2020; Wongmahesak i sur., 2025; Zhang & Su, 2023).

H₅ Ulaganja u kontroling i kvalitetu ostvaruju pozitivan povrat kroz povećanje tržišnog udjela i smanjenje troškova.

Empirijski podaci pokazuju da ulaganja u kontroling i kvalitetu omogućuju optimizaciju poslovnih procesa, povećanje učinkovitosti, smanjenje operativnih troškova i ostvarivanje veće konkurentne prednosti, što dovodi do povećanja tržišnog udjela i povrata na uložena sredstva (Kurt & Zehir, 2016; Yousaf, 2022; Laval, 2016).

5. Zaključak

Sustavno provođenje kontrolinga u kombinaciji s kvalitetnim upravljanjem procesima i standardima kvalitete potvrđuje svoju ključnu ulogu u postizanju financijske uspješnosti, konkurentnosti, dugoročne stabilnosti i strateškog rasta poduzeća. Ovi nalazi potvrđuju sve definirane hipoteze i pružaju teorijsku osnovu za daljnja empirijska istraživanja u području integriranog upravljanja kontrolingom i kvalitetom.

Na temelju identificiranih istraživačkih praznina, predlažu se sljedeće smjernice za buduća istraživanja:

1. Integrirani longitudinalni pristup – provođenje dugoročnih studija koje prate učinak integriranih kontrolinga i kvaliteta sustava na financijsku stabilnost i konkurentnost.
2. Primjena u različitim sektorima – istraživanje malih i srednjih poduzeća (SME), javnog sektora i specifičnih industrija kako bi se razumjela učinkovitost kontrolinga i kvalitete u različitim kontekstima.

3. Interakcija kontrolinga, kvalitete i inovacija – analizirati međusobne uzročno-posljedične veze između kontrolinga, sustava upravljanja kvalitetom i inovacija na financijske performanse.
4. Utjecaj tehnologije i informacijskih sustava – istražiti ulogu digitalizacije i informacijskih sustava u povećanju učinkovitosti kontrolinga i kvalitete.
5. Mjerljivi pokazatelji povrata ulaganja – kvantificirati povrat ulaganja u kontroling i kvalitetu kroz financijske pokazatelje i KPI-eve.
6. Sustavni pristup strateškom kontrolingu – razvoj modela strateškog kontrolinga koji povezuje operativne, financijske i tržišne aspekte s kvalitetom poslovnih procesa.
7. Uloga organizacijske kulture i kompetencija zaposlenika – istražiti kako kompetencije menadžera i zaposlenika utječu na implementaciju i rezultate sustava kontrolinga i kvalitete.

Zaključno, integracija kontrolinga i kvalitete ne samo da poboljšava financijske performanse i tržišnu konkurentnost, već predstavlja ključni alat za dugoročnu održivost i stabilnost poduzeća. Provedena analiza potvrđuje sve hipoteze postavljene u radu i naglašava važnost daljnjih istraživanja.

LITERATURA

1. A'aqoulah A, Albalas S, Al-Amayrh H, Innab N, Da'ar OB, Bhuyan SS, Abusaris R. (2025) *Association Between Total Quality Management and Financial Performance: Evidence From University Teaching Hospitals*. Inquiry. Jan-Dec;62:469580251359504. Epub 2025 Sep 1. PMID: 40890961; PMCID: PMC12402564.
2. Akbar A, Usman M, Akbar M, et al. (2024) *Does working capital management influence firm competitiveness*. Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8(8): 5482.
3. Alrjoub, A. M. S., Bataineh, A., Al Qudah, L. A. M., Al Othman, L. N., Alkarabsheh, F., & Abu-risheh, K. E. (2023). The impact of quality costs as a mediator in the relationship between management accounting systems and financial performance: the case of Jordan. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 30.
4. Asada, R. Y., Kumar, Y., & Al-Hubaishi, W. (2021). A review: models costing quality and its impact on the planning and control processes in manufacturing industries. *International Journal of Research- GRANTHAALAYAH*, 9(4), 557-570.
5. Baby, A., Mia, M. A., & Pitchay, A. A. (2024) *A systematic review of financial performance in the manufacturing industry*. Future Business Journal, 10(1), 70. 2024.
6. Gejdoš, P., Potkány, M., Schmidtová, J., Závadský, J., Knop, K. (2024) *Quality Management in the Context of Performance and Agility of Manufacturing Enterprises*. Journal of Infrastructure Policy and Development, 8 (11), 7829.
7. Gobbi, A. G. V., Carvalho, L., & Fodra, M. (2023) *Environmental and internal factors of the firm and the financial performance of companies: A look at companies listed on B3 from the perspective of corruption and political-economic stability*. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 22, e21787.

8. Goswami, M., Kumar, G., & Ghadge, A. (2019) *An integrated Bayesian–Markovian framework for ascertaining cost of executing quality improvement programs in manufacturing industry*. International Journal of Quality & Reliability Management, 36(7), 1229-1242.
9. Kristić, J. (2016) *The Application of Quality Management (TQM) to Enhance the Competitiveness of Agricultural Entities*. Doctoral thesis summary, Poljoprivreda 22 (2) 70.
10. Kurt, A.; Zehir, C. (2016) *The relationship between cost leadership strategy, total quality management applications and financial performance*. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17(1), 97-110.
11. Laval, V. (2016) *Process improvements in management reporting*. Journal of Financial Studies & Research, a1-16.
12. Osma, B. G., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022) *Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance*. Management accounting research, 55, 100781.
13. Papiorek, K. L., Hiebl, M. R. W. (2023) *Information Systems Quality in Management Accounting and Management Control Effectiveness*. Journal of Accounting & Organizational Change, 20(3).
14. Pavlák, M., Písař, P. (2020) *Strategic management controlling system and its importance for SMEs in the EU*. Problems and Perspectives in Management, 18(3), 362.
15. Stăiculescu, O. (2012) *A New Vision of Quality Cost: An Essential Optimization Tool for Managerial Accounting*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 62, 1276.
16. Taraza, E., Anastasiadou, S., Masouras, A., & Papademetriou, C. (2023) *Sustainable development and implementation of quality management excellence models in public organizations: a systematic literature review*. Sustainability, 15(10), 7971.
17. Wongmahesak, K., Karim, F., Wongchestha, N. (2024) *Enhancing Customer Focused-Strategy Through Firm Management Control System and Firm Capabilities: A Study of Financial Services Sector*. Asian Academy of Management Review, 8(1),1-13.
18. Yousaf, M. (2022) *Working capital management efficiency: a study of certified firms from the EFQM excellence model*. Financial Internet Quarterly, 18(3), 21-34.
19. Zhang, L., Su, W. (2023) *Corporate social responsibility, internal control, and firm financial performance*. Frontiers in psychology, 13,977996.

Summary

**CONTROLLING AND FINANCIAL ASPECTS OF QUALITY AND COMPETITIVENESS
FOR THE PURPOSE OF CONTINUOUS BUSINESS SUCCESS –A BIBLIOMETRIC ANALYSIS
OF THE LITERATURE**

This paper investigates how the integration of the controlling function and the quality management system contributes to the financial performance, competitiveness and long-term stability of the company. A literature review shows that the development of controlling positively affects profitability, while the implementation of quality systems (e.g. TQM, ISO, EFQM) improves market position and operational efficiency. The effectiveness of controlling mediates between the quality of business processes and financial results, enabling optimal resource allocation, cost reduction and increased profitability. Further integration of controlling and quality contributes to long-term business stability, while investments in these functions generate positive returns through increased market share. The paper also identifies research gaps, including the lack of empirical studies that simultaneously link controlling, quality and financial performance, and the limited inclusion of small and medium-sized enterprises and the public sector. Based on the literature analysis and empirical findings, a research model is proposed that visualizes the key relationships between variables, highlighting the mediating role of controlling and the reinforcing role of quality information systems for continued business success.

Keywords: controlling; company competitiveness; business success; quality management system.

