

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.13.28.080

Разработка механизма организации контроллинга, как части системы менеджмента качества в деятельности обойных фабрик

Якимов Александр Александрович

Ассистент кафедры бизнес-аналитики,
Кубанский государственный технологический университет,
350072, Российская Федерация, Краснодар, ул. Московская, 2;
e-mail: kempttrue@mail.ru

Аннотация

В данной статье приводятся разработанные практические рекомендации в организации системы контроллинга, которая направлена не на замену действующих систем менеджмента качества, а с целью интеграции в них, став одним из инструментов совершенствования и повышения эффективности функционирования предприятия. Также представлена поэтапная схема организации системы контроллинга и ее интеграции в действующую СМК отдельно взятых предприятий целлюлозно-бумажной отрасли промышленности, описаны наиболее эффективные организационные методы и инструменты. Дана характеристика каждого этапа внедрения системы с описанием их ключевых особенностей. Данная статья будет интересна, как научным работникам в сфере управления и управленческого учета, так и действующим руководителям предприятий, менеджерам и ответственным за действующие системы менеджмента.

Для цитирования в научных исследованиях

Якимов А.А. Разработка механизма организации контроллинга как части системы менеджмента качества в деятельности обойных фабрик // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 6А. С. 791-802. DOI: 10.34670/AR.2025.13.28.080

Ключевые слова

Контроллинг, система менеджмента качества, экономические процессы, затраты, анализ эффективности управления, мониторинг экономических процессов.

Введение

Наибольший вклад в отечественную экономику нашей страны вносят именно промышленные предприятия. Научная, трудовая и практическая деятельность автора тесно взаимосвязана с предприятиями целлюлозно-бумажной отрасли промышленности, которая за последние несколько лет показала достаточно стабильные темпы роста, несмотря на все происходящие события, как внутри страны, так и за ее пределами. Российские предприятия по производству обоев малочисленны, однако, в большинстве случаев, являются одними из градообразующих, внося достаточно весомый вклад в экономику региона, а также обеспечивая строительную отрасль и рынок качественными высокотехнологичными товарами. На каждой из фабрик существуют определенные системы менеджмента качества, основанные на стандартах типа ISO, однако в большинстве случаев, они малоэффективны, в связи с особенностями финансово-хозяйственной деятельности данных предприятий. По мнению автора, решающим фактором в повышении эффективности системы управления данных предприятий может выступить именно контроллинг. Наиболее весомый вклад в теорию, а также современные практические методы внедрения и использования системы контроллинга внесли такие авторы, как Ивашкевич В.Б., Волков К.В., Данилочкина Н.Г., Карминский А.М., Манн Р., Фольмут Х.Й. В данном случае представлены, как основоположники теории контроллинга, так и современные авторы, которые являются основоположниками более эффективных инструментов и методов управления, которые применяются в настоящее время на крупнейших отечественных промышленных предприятиях.

Целью данной статьи являются практические рекомендации по интеграции системы контроллинга на промышленном предприятии целлюлозно-бумажной отрасли промышленности. Для достижения поставленной цели необходимо начинать с определения места контроллинга на обоевой фабрике, применяющей стандарты ISO серии 9000.

Научная новизна работы заключается в описании процессов, методов, инструментов и этапов организации системы контроллинга, как элемента действующей СМК (системы менеджмента качества), то есть автором предлагается модификация используемых стандартов ISO с целью интеграции в них важнейших элементов контроллинга, что позволит руководителям осуществлять более эффективное управление, контроль, мониторинг и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Основная часть

Определение места и роли контроллинга является важным относительно нескольких сторон деятельности предприятия, а самым главным выступает понимание высшего руководства компании о действительно существующей возможности его внедрения, конкретного места интеграции, а также базовых механизмов функционирования. Отвечая на вопрос собственников предприятия, о том, зачем же нужен контроллинг, если есть «Система менеджмента качества», которая обеспечивает эффективное управление деятельностью предприятия, можно отметить, что СМК создана с главной целью – мониторинг, анализ и управление именно качеством производимой продукции [Горячева, 2018]. Данная цель является прямым фактором развития предприятия, однако косвенным относительно роста прибыли. Развитие предприятия в любом аспекте деятельности не всегда можно оценить по росту финансового состояния предприятия, так как оно может происходить в отдельных подразделениях и не влиять, в целом, на всю

финансово–хозяйственную деятельность [Быстрицкий, Поляков, 2011].

По мнению автора, в текущих экономических условиях деятельности обойных фабрик, наиболее оптимальным вариантом внедрения системы контроллинга будет являться его интеграция в действующую СМК. Необходимо рассматривать контроллинг не как обособленную систему, а как элемент, или подсистему в действующей структуре управления качеством продукции. На данном этапе развития экономики, с учетом большого количества факторов неопределенности, не только управление качеством продукции является залогом успешного развития предприятия, но и учет важных и критических уязвимостей, рисков, а также возможностей развития, с учетом скрытых резервов.

Система менеджмента качества направлена фактически на то, чтобы производить качественную продукцию, сюда относится минимизация брака, исключение рисков нарушения технологий производства, оперативная претензионная работа, относительно произведенных обоев. Данная система лишь отдаленно затрагивает важные вопросы бизнес–анализа отдельных аспектов финансово–хозяйственной деятельности таких, как например издержки [Субботин, 2017]. Регламент формируемых аналитических отчетов ограничен внедренными и используемыми стандартами, основанными опять же на СМК. Одним из основных плюсов СМК, которые свидетельствуют о наличии базы для интеграции контроллинга, являются как раз отчеты руководителей подразделений, которые основываются на ретроспективных данных и свидетельствуют о выполнении плановых показателей, которые назначает высшее руководство на основе разработанного генерального плана. Однако частота отчетов, их содержание и показатели (являющиеся не оперативными), а также отсутствие регламента по формированию рекомендаций, не соответствуют, в полной мере, тому массиву информации, который необходим генеральному директору для принятия важных оперативных и стратегических управленческих решений [Гукасян и др., 2019].

Наличие системы менеджмента качества еще не говорит об эффективности аналитической работы на предприятии, ее использование в настоящее время носит более «имиджевый» характер, нежели практический. Большинство предприятий стараются следовать международным стандартам качества, считая, что это «панацея» от любых негативных факторов, которые могут повлиять на финансовую устойчивость предприятия [Волков, 2019].

Исходя из вышесказанного автором предлагается схема (далее) интеграции контроллинга в деятельность обойной фабрики, которая использует систему менеджмента качества (на разных предприятиях может иметь различные вариации названия).

На рисунке 1 представим схему расположения системы контроллинга при действующей СМК.

Исходя из данных рисунка 1, определено место контроллинга в системе управления предприятием, которое использует СМК. Важной особенностью является проведенного исследования является то, что контроллинг, при внедренной на предприятии СМК по стандарту ISO 9001:2015 не является самостоятельной системой, а имеет место быть внедрение в действующую систему менеджмента качества, как дополнительный источник информационной и аналитической поддержки системы управления и принятия управленческих решений на уровне высшего руководства фабрики.

В случае с применением международных стандартов качества, контроллинг, как отдельная система не имеет смысла к существованию, так как основная часть его функций, как правило, регламентируется внедренными стандартами управления качеством. Система менеджмента качества, в рамках анализируемых предприятий, выполняет главную цель – предоставление

качественной продукции покупателям, однако для ее достижения определяется набор инструментов, и побочных задач, которые необходимо решать по мере выполнения финансово-хозяйственной деятельности предприятием [Желтенков, Сюзева, www]. Как было описано ранее, стандарт включает в себя механизмы управления предприятием в целом, а также частные стандарты, которые закреплены за отдельными подразделениями. В рамках СМК рассматриваются важные вопросы организации контроля за поставщиками, внутренними механизмами работы, самое важное – издержками, а также результатами и оценкой функционирования каждого отдельно взятого элемента, и предприятия в целом. Однако, в отличие от СМК, контроллинг опирается не только на фактические данные и плановые показатели, но и использует оперативные инструменты мониторинга, сбора, анализа информации, а также выработке управленческих решений, которые способствуют поддержанию эффективности действующей системы управления [Королев, Калашников, Передереева, 2018].

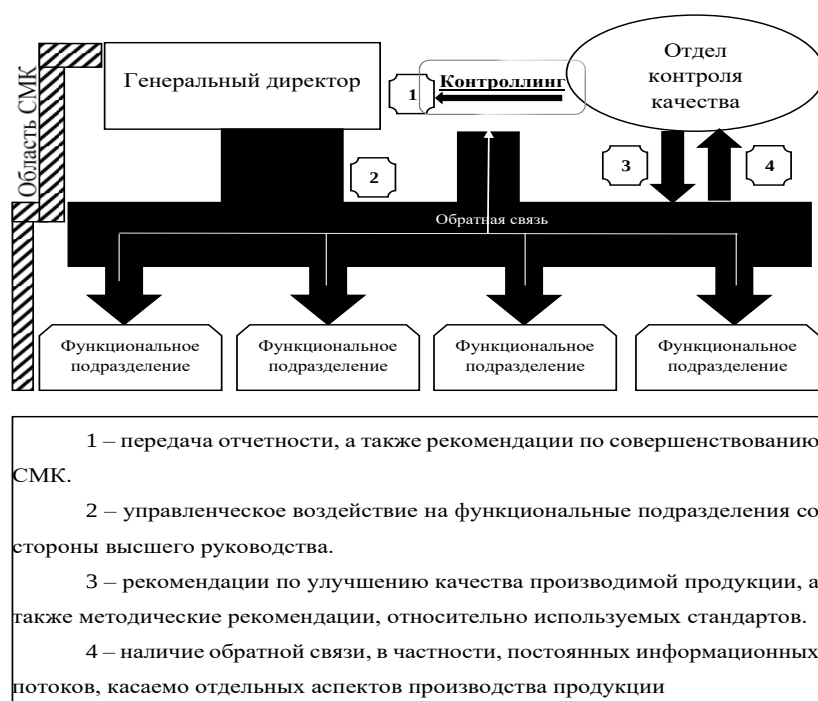


Рисунок 1 – Схема расположения контроллинга в деятельности предприятия, применяющего СМК. (Составлено автором)

Важной особенностью, которая выступает главной причиной интеграции контроллинга в действующую СМК, как нового элемента управления, это собственники бизнес-процессов. В рамках внедренных стандартов управления, определен список отчетности, которая предоставляется с разной периодичностью генеральному директору предприятия, с целью анализа и оценки эффективности деятельности предприятия и функционирования системы менеджмента качества. За каждым отчетом закреплен руководитель подразделения, который обязан в течении анализируемого периода проводить мониторинг, анализ и корректирующие действия в соответствии с поставленными целями предприятия, а также его подразделения. В совокупности данных факторов, можно определить, что каждый руководитель подразделения выполняет функцию контроллера, в рамках своей области ответственности, он самостоятельно принимает управленческие решения, осуществляет корректировку деятельности

подразделения, предоставляет информацию об изменениях или отклонениях от плановых показателей руководителю предприятия [Демидова, 2010].

Эффективность внедряемых СМК подтверждается на практике уже несколько лет, обойные фабрики, используемые стандарт ISO 9001:2015 смогли оптимизировать систему управленческого учета, наладить систему связей между подразделениями и помогают определять ключевые аспекты в планировании деятельности предприятия, однако, по итогам анализа, были выявлены определенные недостатки, которые послужат дополнительным аргументом в пользу интеграции контроллинга.

Руководитель предприятия, в соответствии с применяемым стандартом управления, получает достаточно большое число отчетной информации, которая основана на ретроспективных (фактических данных) и чаще является устаревшей. Комплексный анализ деятельности предприятия, основанный на данных отчетах, проводится 1 раз в год, что является некорректным в современных условиях постоянно меняющихся факторов внешней и внутренней среды. Использование контроллинга на базе СМК позволит наладить систему предоставления более своевременной и корректной информации руководителю предприятия, дополнительные инструменты анализа позволят выявлять более оперативно отклонения в финансово-хозяйственной деятельности и предоставлять готовые решения.

Контроллинг не может заменить СМК, поэтому его необходимо интегрировать в действующую систему, как дополнительный ее элемент, способствующий оптимизации информационных потоков, более своевременному и полному анализу издержек предприятия, поддержки принятия управленческих решений, и в итоге, росту прибыли. Использование контроллинга в деятельности обойной фабрики в рамках системы менеджмента качества имеет место быть, так как база для его формирования основана полностью и нет необходимости в дорогостоящих процедурах изменения структуры управления, внедрения дополнительных отделов, а также сотрудников [Мартынова, Тимченко, 2014]. Действующая СМК, по мнению автора, и является, в сущности, самой системой контроллинга, однако не полной, с точки зрения аналитической составляющей. Важно определение точек возможного соприкосновения контроллинга и СМК для более его эффективной и оперативной интеграции, к сожалению, в настоящее время отсутствует теоретический и методический материал, описывающий процесс, механизмы и этапы внедрения контроллинга на предприятиях, которые используют стандарты серии ISO 9000.

При описании механизмов интеграции контроллинга в деятельность обойных фабрик воспользуемся таблицей (составлена автором), в которой будут описаны основные аспекты внедрения контроллинга на предприятии, использующем СМК.

**Таблица 1 – Основные аспекты интеграции контроллинга на обойной фабрике
(составлено автором)**

Теоретический аспект	Краткое описание
Целесообразность внедрения (интеграции) контроллинга	Необходимо четкое обоснование организатором интеграции системы контроллинга ее целесообразности и эффективности, как для высшего руководства, так и руководителей подразделений.
Готовность руководителя к изменениям в системе управления	Осознание ценности изменений в системе управления, правильная интерпретация сущности системы «контроллинг» на конкретном предприятии
Постановка целей интеграции	Первостепенность целеполагания при планировании интеграции системы контроллинга в действующую СМК, внесение изменений в генеральный (годовой) план предприятия

Теоретический аспект	Краткое описание
Определение основных направлений функционирования контроллинга	Главная задача – определить конкретное направление контроллинга (затраты, финансы, кадры и т.д.) с учетом требований и возможностей действующей СМК.
Организационная структура	Определение необходимости внесения изменений в организационную структуру предприятия
Трудовые ресурсы	Определение необходимости использования действующего состава фабрики или привлечения дополнительных специалистов
Наличие материально-технических ресурсов	Интеграция системы контроллинга потребует не только определенных финансовых затрат, но и организации грамотного технического обеспечения для эффективности его функционирования
Методическая часть новой системы	Необходима разработка новых положений или стандартов, регламентирующих все важные аспекты, касаемо деятельности контроллера (одного или нескольких).
Планирование внедрения новой системы	Разработка поэтапного плана интеграции контроллинга в действующую систему менеджмента качества. Обязательна согласованность всех элементов действующей системы с интегрируемой.

Приведенная в таблице 1 информация, в сущности, отражает наиболее важные вопросы, которые должны быть решены на этапе планирования интеграции контроллинга в деятельность обойной фабрики. Данные аспекты не являются исчерпывающими, однако должны формироваться именно на этапе планирования, и ответы на эти вопросы, позволят понять насколько необходима и актуальна будет интеграция данной системы в определенный промежуток времени.

Важными направлениями для оценки возможности интеграции системы остаются возможность внесения изменений в организационную структуру, материально–технические, а также трудовые ресурсы, желание собственников прибегать к дополнительным инструментам управления обойной фабрикой.

С учетом размера анализируемых предприятий, а также аналогичных в данной отрасли, наличие материально–технических ресурсов является вопросом косвенным, так как деятельность всех обойных фабрик является достаточно прибыльной, однако именно трудовые ресурсы служат самой главной проблемой в планировании контроллинга. В настоящее время нормативно–правовая, теоретическая и методическая основы внедрения контроллинга на конкретных предприятиях отсутствуют, а опыт предприятий, применяющих его, достаточно невелик и, часто, является не актуальным для предприятий конкретной отрасли [Нагуманова, www].

Рассматривая контроллинг, с точки зрения интеграции, по мнению автора, в действующую систему менеджмента, более простой и понятный, нежели формирование обособленной системы. Существующая система менеджмента, основана на четких и понятных стандартах, функционирует эффективно, что позволяет менее проблематично внедрить в нее дополнительный элемент. Интегрируя контроллинг в СМК можно получить дополнительный очень эффективный инструмент анализа и мониторинга, который позволит руководителю предприятия принимать оперативные управленческие решения, которые будут давать, в теории, только положительный эффект.

Интегрируя систему контроллинга необходимо ответственно подойти к вопросу персонала, который будет задействован в ней, и тут, на основе проведенного анализа, автором выявлено

наличие таких работников, а именно руководителей подразделений, так как они, по сути, на данный момент выполняют функции контроллеров, но в более примитивном виде, согласно разработанным стандартам. Рассматривая именно разработанные стандарты работы можно отметить, что нет необходимости для контроллинга отдельно разрабатывать методики и нормы, а достаточно внести корректировки в действующие стандарты, это позволит избежать дополнительной информационной нагрузки, времени на разработку и внедрение стандарта [Чувашлова, 2013].

Наделение дополнительными функциями и обязанностями руководителей подразделений не является наиболее существенным аспектом системы контроллинга, так как в настоящее время информационные технологии развиваются большими темпами, и достаточно внедрить дополнительное или модифицировать действующее программное обеспечение в соответствии с дополнительными требованиями интегрированной системы. Также отметим, что в действующих стандартах прописаны формы отчетности и их периодичность, предоставляемые руководителю предприятия, корректировки можно внести именно в них, заменяя на более эффективную отчетность, которая будет включать в себя информацию показатели, вырабатываемые системой контроллинга.

Как и любая другая система, контроллинг требует наличие ответственного за общее руководство и тут встает вопрос наличия таких трудовых ресурсов на предприятии [Ивашкевич, 2013]. Как пример, фабрика «КОФ «Палитра» имеет в штате руководителя службы качества, который, в числе прочего, имеет большой опыт по составлению и внедрению стандартов качества, а также общим руководством персоналом. Необходимо более точно оценить возможность привлечения действующего персонала к контроллингу, а при отсутствии такой возможности, привлечению дополнительных кадров.

В теории интеграции контроллинга в СМК остается достаточно много вопросов, ответ на которые может быть найден только при переходе к его практической части. По настоящее время, ни одна из обойных фабрик в России и ближнем зарубежье, не использует в какой-либо мере систему контроллинга, однако база для ее формирования и интеграции достаточно сформирована. Отсутствие теоретических и практических материалов затрудняет работу в данном направлении, поэтому, далее будет представлена авторская схема этапов интеграции контроллинга в «Систему менеджмента качества» обойной фабрики по универсальной модели, которая может быть использована на всех предприятиях данной отрасли, а также, возможно, и других отраслей производства.

В соответствии с представленным рисунком этапов интеграции контроллинга в СМК обойной фабрики, необходимо дать краткую характеристику каждому этапу, для наиболее точного представления механизма его формирования.

1. Планирование. На данном этапе осуществляются общие мероприятия, связанные с разработкой плана интеграции, сопутствующих расчетов, а также согласования с высшим руководством фабрики. Завершение этапа планирования осуществляется с целью определить целесообразность интеграции контроллинга, соответственно на данном этапе разработка программы может отложиться ввиду явных и существенных причин, противоречащих концепции организации контроллинга.

2. Оценка аналитической составляющей СМК. В рамках интеграции контроллинга в систему менеджмента качества, важно оценить насколько эффективно ведется аналитическая работа, изучить механизмы выработки конкретных управленческих решений и содержание используемой отчетности для определения приоритетных направлений функционирования

контроллинга.

3. Анализ и оценка ресурсного потенциала (в соответствии с разработанным планом). Этап анализа ресурсного потенциала необходимо проводить в двух направлениях, и рассматривать их необходимо отдельно, так проводится оценка и анализ трудовых ресурсов, а также применяемых стандартов работы, в приоритетных подразделениях фабрики, с целью определения потенциала к наделению дополнительных функций. Здесь важна оценка уровня профессионализма сотрудников, так как контроллинг требует, даже и на начальном этапе, немалых знаний в области управления ресурсами. По мимо трудовых, следует уделить важное внимание наличию материально–технического потенциала, который подразумевает под собой имеющиеся в распоряжении средства программного обеспечения, свободные материальные ресурсы (наличие дополнительных рабочих мест, необходимых принадлежностей для нормального рабочего процесса). Оценка материально–технической составляющей позволит определить, какой потенциал существует на предприятии для интеграции новой системы, так как возможно понадобится прибегнуть к внедрению новых информационных систем, что потребует дополнительных затрат ресурсов, как материальных, так и трудовых [Гукасян и др., 2019].



Рисунок 2 – Этапы интеграции контроллинга (Разработано автором)

4. Составление программы интеграции контроллинга в СМК. На основе предыдущих расчетов, необходимо перейти к непосредственной разработке программы интеграции, которая будет в себя включать методическую, ресурсную и финансовую составляющие. К методической составляющей относится разработка новых или модификация действующих стандартов качества, применяемых руководителями подразделений, а также, при необходимости, разработка нового ПО, в соответствии с выбранными направлениями работы.

К ресурсной составляющей, в основном, относится персонал. Оценив на предыдущем этапе потенциал трудовых ресурсов, при составлении программы необходимо организовать подготовку действующего персонала к интеграции новой системы, назначение ответственных лиц, определение необходимости прохождения курсов повышения квалификации или перепрофилирования. В случае невозможности внесения таких изменений, планирование привлечения дополнительных кадров с целью организации эффективной деятельности системы контроллинга.

Финансовой составляющей служит предварительный расчет затрат на интеграцию системы, с определением ключевых показателей эффективности, которые можно будет анализировать в последствии, в процессе функционирования контроллинга, для его анализа, оценки и определения направлений совершенствования со стороны высшего руководства.

5. Организация новой системы оперативной отчетности. В рамках разработанной программы и стандартов, необходима организация новых информационных потоков, связанных с периодической оперативной отчетностью подразделений, которая будет попадать в контроллинговый центр (руководителю системы) для дальнейшего использования в управленческих целях. На данном этапе важно постепенное внедрение новых форм отчетности, которые должны быть согласованы с действующими и не противоречить той информации, которая в них содержится.

6. Мотивация персонала. Подготовка трудовых ресурсов к новой системе всегда требует не только поднятия морального духа коллектива, но и определенных материальных затрат. Этап мотивации связан с разработкой стимулирующих мер для задействованных кадров, которые позволят более сглажено принять планируемые изменения на предприятии.

7. Тестовый запуск системы, как элемента СМК. После разработки программы, всех необходимых расчетов, внедрения или модификации ПО, а также подготовки кадров, необходимо провести тестовый запуск системы. Отталкиваясь от 5 этапа, постепенно внедряется новый механизм информационных потоков (движения отчетности, предоставления определенной информации) параллельно с действующей системой управления. Тестовый запуск системы должен проводиться 3–6 мес., на протяжении чего выявляются плюсы и минусы интегрируемой системы, сравниваются результаты отчетов, поставляемых высшему руководству, а также прорабатываются методические основы механизмов выработки управленческих решений руководителем системы контроллинга.

Важно, что тестовый запуск системы может включать в себя единичные направления деятельности предприятия, с целью минимизации изначальных затрат ресурсов, а также более простого определения эффективности выбранных методов и инструментов.

8. Существенная модификация (реорганизация) действующей системы управленческой отчетности подразделений. При успешном тестовом запуске новой системы необходимо, в рамках той же разработанной программы интеграции, осуществить постепенную реорганизацию системы управленческой отчетности и заменить ее на отчетность, формируемую системой контроллинга. Постепенное перенаправление информационных потоков не должно искусственно ускоряться, закрытие старых каналов отчетности и перенаправление в систему

контроллинга должно быть поэтапным в соответствии с разработанными плановыми мероприятиями.

9. Полноценное использование контроллинга, как поддержки принятия управленческих решений в рамках системы менеджмента качества. Последним этапом является принятие новой системы, как элемента действующей СМК, которая позволит руководителю предприятия не только получать необходимую информацию оперативным путем, но и осуществлять выработку готовых разработанных управленческих решений с наглядным подтверждением, как например, в виде готовых сценариев развития событий после их принятия.

Заключение

Таким образом разработанная схема этапов интеграции контроллинга в СМК обойных фабрик является достаточно развернутой и содержит в себе все основные теоретические аспекты, которые затрагивают ту или иную ее сторону, и в процессе перехода между этапами раскрывает подробно необходимые мероприятия, их сущность и цель. Применение системы контроллинга, как элемента СМК является важным шагом, способствующим к поддержанию высокого уровня эффективности управления на основе постоянно совершенствующихся методов и инструментов мониторинга, анализа, контроля и выработки практических решений.

Библиография

1. Быстрицкий, В. Е. Управление промышленным предприятием и персоналом в условиях инновации / В. Е. Быстрицкий, С. В. Поляков. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 243 с.
2. В. А. Королев, А. А. Калашников, Е. В. Передереева Анализ концептуальных основ контроллинга: понятие, сущность, методы и инструменты // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 3 – С. 31–35.
3. Волков, К. В. Оценка эффективности внедрения системы контроллинга на промышленных предприятиях / К. В. Волков // Омские научные чтения - 2019 : материалы Третьей Всероссийской научной конференции, Омск, 02–06 декабря 2019 года. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2019. – С. 645–647. – EDN GFOWRX.
4. Горячева, Е. С. Особенности современной Российской модели менеджмента / Е. С. Горячева // Достижения вузовской науки 2018 : сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса : в 2 ч., Пенза, 05 мая 2018 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2018. – С. 116–120.
5. Демидова, Е. Ю. Управление по центрам ответственности как наиболее эффективная управленческая система / Е. Ю. Демидова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2010. — № 10 (21). — С. 72–75.
6. Желтенков А.В., Сюзева О.В. Проблемы развития систем контроллинга в промышленных организациях Электронный журнал «Вестник МГОУ» – 2013. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.evestnik-mgou.ru
7. Ивашкевич В. Б. Контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. – Москва: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – 216 с.
8. Мартынова Т.А., Тимченко О.В. Эволюция теории контроллинга / Фундаментальные и прикладные науки сегодня. Материалы IV Международной научно-практической конференции (20–21 октября 2014 г., North-Charleston). – Издательство: CreateSpaceIndependentPublishingPlatform, 2014. – С. 248–250.
9. Оценка эффективности корпоративного управления: теоретические и методические аспекты: монография / З.О. Гукасян [и др.]. – Краснодар: Изд. ФГБОУ ВО «КубГТУ», 2019. – 171 с.
10. Р.В. Нагуманова Как оценить эффективность функционирования системы контроллинга предприятия // Актуальные проблемы экономики и права. -2008. -№3 / Электронный ресурс / http://apel.ieml.ru/storage/archive_articles/9590.pdf
11. Субботин, Я. А. Основы и предпосылки организации контроллинга в строительных организациях // Молодой ученый. — 2017. — № 51 (185). — С. 180–183.
12. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности: монография / М.В. Чувашлова. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013. – 316 с.
13. Якимов А.А., Гукасян З.О. Определение места и роли контроллинга в современном менеджменте отечественного промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2021. №2. – С. 960–965.

Development of an Organization Mechanism for Controlling as Part of the Quality Management System in Wallpaper Factories

Aleksandr A. Yakimov

Assistant,
Department of Business Analytics,
Kuban State Technological University,
350072, 2 Moskovskaya str., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: kemptrue@mail.ru

Abstract

This article presents developed practical recommendations for organizing a controlling system aimed not at replacing existing quality management systems, but at integrating into them, becoming one of the tools for improving and enhancing the efficiency of the enterprise. A step-by-step scheme for organizing the controlling system and its integration into the existing QMS of individual enterprises in the pulp and paper industry is also presented, and the most effective organizational methods and tools are described. The characteristics of each stage of the system implementation are given with a description of their key features. This article will be of interest both to researchers in the field of management and managerial accounting, and to current enterprise managers, managers, and those responsible for existing management systems.

For citation

Yakimov A.A. (2025) Razrabotka mekhanizma organizatsii kontrollinga kak chasti sistemy menedzhmenta kachestva v deyatelnosti oboynykh fabrik [Development of an Organization Mechanism for Controlling as Part of the Quality Management System in Wallpaper Factories]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (6A), pp. 791-802. DOI: 10.34670/AR.2025.13.28.080

Keywords

Controlling, quality management system, economic processes, costs, management efficiency analysis, monitoring of economic processes.

References

1. Bystritsky, V. E. Industrial enterprise and personnel management in the context of innovation / V. E. Bystritsky, S. V. Polyakov. Ulyanovsk: UISTU, 2011. 243 p.
2. V. A. Korolev, A. A. Kalashnikov, E. V. Peredereeva Analysis of the conceptual foundations of controlling: concept, essence, methods and tools // Bulletin of the VSU. Series: Economics and Management. – 2018. – № 3 – C. 31–35.
3. Volkov, K. V. Evaluation of the effectiveness of the implementation of a controlling system at industrial enterprises / K. V. Volkov // Omsk Scientific Readings - 2019 : proceedings of the Third All-Russian Scientific Conference, Omsk, December 02-06, 2019. Omsk: Omsk State University named after F.M. Dostoevsky, 2019. pp. 645-647. EDN GFORX.
4. Goryacheva, E. S. Features of the modern Russian management model / E. S. Goryacheva // Achievements of University science 2018 : collection of articles of the II International Scientific Research Competition : at 2 a.m., Penza, May 05, 2018. Penza: "Science and Education" (IP Gulyaev G.Yu.), 2018. pp. 116-120.
5. Demidova, E. Y. Management of responsibility centers as the most effective management system / E. Y. Demidova. — Text : direct // Young scientist. — 2010. — № 10 (21). — Pp. 72-75.

6. Zheltenkov A.V., Syuzeva O.V. Problems of development of controlling systems in industrial organizations Electronic journal "Bulletin of Moscow State University" – 2013. – №2 [Electronic resource]. – Access mode: www.evestnik-mgou.ru
7. Ivashkevich V. B. Controlling: A textbook / V.B. Ivashkevich. – Moscow: Magister: SIC Infra-M, 2013. – 216 p.
8. Martynova T.A., Timchenko O.V. Evolution of controlling theory / Fundamental and applied Sciences today. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (October 20-21, 2014, North Charleston). – Publishing house: CreateSpaceIndependentPublishingPlatform, 2014. pp. 248-250.
9. Assessment of corporate governance effectiveness: theoretical and methodological aspects: a monograph / Z.O. Ghukasyan [et al.]. Krasnodar: Publishing House of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "KubSTU", 2019. 171 p.
10. R.V. Nagumanova How to evaluate the effectiveness of the enterprise's controlling system // Actual problems of economics and law. -2008. -No. 3 / Electronic resource / http://apel.ieml.ru/storage/archive_articles/9590.pdf
11. Subbotin, Ya. A. Fundamentals and prerequisites of the organization of controlling in construction organizations // Young scientist. — 2017. — № 51 (185). — Pp. 180-183.
12. Chuvashlova M.V. The introduction of controlling into the management system of an aviation industry enterprise: a monograph / M.V. Chuvashlova. Moscow: Publishing House of the Academy of Natural Sciences, 2013. 316 p.
13. Yakimov A.A., Ghukasyan Z.O. Determining the place and role of controlling in the modern management of a domestic industrial enterprise // Economics and Entrepreneurship. – 2021. – No. 2. – pp. 960-965.