

КОНТРОЛІНГ В ПЛАНУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АВІАПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено науково-теоретичні аспекти планування інноваційного потенціалу авіаційного підприємства на основі системи контролінгу. Розглянуто сутність та особливості управління інноваційною діяльністю наукомісткого підприємства. Запропоновано методичне забезпечення оцінки рівня інноваційного потенціалу за допомогою інтегрованого моніторингового показника. Науково обгрунтовано практичні аспекти застосування в управлінні авіаційним підприємством запропонованого методичного забезпечення.

Ключові слова: контролінг, планування, організація, контроль, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, авіаційне підприємство, ERP-система, інтегральний моніторинговий показник.

В статье исследованы научно-теоретические аспекты планирования инновационного потенциала авиационного предприятия на основе системы контроллинга. Рассмотрены сущность и особенности управления инновационной деятельностью наукоемкого предприятия. Предложено методическое обеспечение оценки уровня инновационного потенциала с помощью интегрированного мониторингового показателя. Научно обоснованы практические аспекты использования в управлении авиационным предприятием предложенного методического обеспечения.

Ключевые слова: контроллинг, планирование, организация, контроль, инновационная деятельность, инновационный потенциал, авиационное предприятие, ERP-система, интегральный мониторинговый показатель.

Постановка проблеми. Авіаційна промисловість належить до того ряду галузей, які в силу різних суб'єктивних та об'єктивних причин потребують ґрунтовному переосмисленні ролі та місця в промисловому секторі економіки. Тільки всебічна зважена оцінка важливості авіаційної промисловості в житті держави дозволить сформулювати необхідну програму розвитку авіаційної промисловості та на її основі підкріпити законодавчо пряму або шляхом створення інвестиційного клімату фінансову підтримку її певних компонент.

Авіаційна промисловість України зараз володіє, хоча різними за ступенем досконалості, усіма складовими інфраструктури, що дозволяють проектувати, створювати, випробовувати, виробляти та експлуатувати літаки, авіаційні двигуни, бортове обладнання, тренажери, комплектуючі. Однак попит на продукцію визначається виключно ринком авіаперевезень. Динаміка зміни обсягів виробництва літаків в Україні чітко корелює з об'ємом вантажних і пасажирських перевезень, виконаних авіатранспортом. Економічна доцільність розробки, виробництва та експлуатації деяких типів літальних апаратів, силових установок, агрегатів та устаткування є основою

при прийнятті рішення про державне фінансування або позабюджетний інвестуванні.

Однак незважаючи на те, що Україну вважають однією з дев'яти країн світу, що володіють повним циклом виробництва військово-транспортних і транспортних літаків, за останні сім років експорт авіаційної техніки базувався, в основному, на продажу «беушних» літаків і вертольотів. При цьому Україні вдалося експортувати в 2005-2011 рр. 223 одиниці військової авіатехніки (літаків і вертольотів) і 50 БПЛА БР-3 «Рейс». Експерти відзначають, що у зв'язку з низькою часткою в загальному експорті літаків, розробки і виробництва України, необхідно посилити просування літаків марки «Ан» на внутрішньому і зовнішньому ринку в першу чергу за рахунок відносно нових версій літаків. Також посиленню позицій українських літаків сприяло б створення умов для поступової заміни парків працюють в Україні авіакомпаній на літаки марки «Ан» [1]. Вирішення вище зазначених проблем можливо за рахунок формування інноваційного потенціалу підприємств авіапромислового комплексу України.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженням проблем формування інноваційного потенціалу промислового підприємства займалися такі провідні українські та російські вчені, як В. Аньшін, В. Гриньова, Ю. Дорошенко, О. Кочеткова, Н. Масленникова, Л. Фильберт та інші [2-5]. Проблеми впровадження контролінгу як інструменту антикризового управління на підприємствах були прямо або опосередковано досліджені вітчизняними та зарубіжними вченими серед них І. Ворст, П. Ревентлоу, Р. Холт, І.А. Бланк, І.Т. Балабанов, Е.Ф. Брігхем, С.Г. Беляев, В.О. Василенко, О.Є. Кузьмін, Є.М. Коротков, Р.А. Попов, Я.Д. Плоткін та інші [6-8].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Але питання ефективного планування та використання інноваційного потенціалу наукомістких підприємств розглянуті недостатньо. А саме. Не враховується інформаційна складова управління інноваційним потенціалом в умовах мінливості зовнішнього середовища та поглиблення економічної кризи. Проте цілісна концепція структури системи контролінгу з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств поки що недостатньо розвинута.

Цілі статті. Мета статті – обґрунтування поняття контролінгу його призначення визначення місця і ролі у системі планування інноваційного потенціалу підприємством, зазначення ряду актуальних проблем в процесі запровадження доведеної моделі контролінгу в управління авіаційним підприємством.

Виклад основного матеріалу. У зв'язку з високою наукомісткістю підприємств авіаційного комплексу, інноваційний потенціал є однією з основних характеристик, яка поєднує в собі сукупність визначальних властивостей інноваційної діяльності та здатність підприємства вигідно для себе використати вплив динамічної зовнішнього середовища та можливості внутрішнього середовища. Інноваційний потенціал підприємства – це здатність суб'єкта господарювання виробляти нову, наукомістку продукцію,

яка відповідає вимогам світового ринку. Зниження рівня інноваційного потенціалу призводить до погіршення ринкових позицій, скорочення обсягів реалізації та втрати можливостей подальшого розвитку підприємства.

Сучасна система управління, що представляє собою адміністрування діяльності підприємства за допомогою таких елементів як планування, мотивація і контроль, у процесі прийняття управлінських рішень спирається на систему контролінгу.

Перспективи розвитку інноваційного потенціалу авіаційного підприємства визначаються наступними чинниками: технологічної специфікою та технологічним рівнем підприємства, його фінансовим становищем та ринковою стратегією, стадією життєвого циклу підприємства та галузі в цілому. І саме стратегічний контролінг покликаний допомогти підприємству ефективно використовувати наявні переваги і створювати нові потенціали успішної діяльності в майбутньому. З одного боку, контролінг – інтегрована система управління підприємством на основі інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття рішень щодо підвищення ефективності роботи підприємства, з іншого – формалізація процесів планування та контролю в їх взаємозв'язку, оптимізація управлінських дій за рахунок їх скоординованості та своєчасності. Контролінг передбачає поєднання планування, регулювання та контролю процесу досягнення кінцевих цілей з урахуванням оптимізації результатів роботи підприємства.

До цього часу не існує єдиного визначено категорії «контролінг». Зокрема в американській школі «контролінг» ототожнюється з поняттям «управлінського обліку – впорядкованої системи виявлення, вимірювання, збору, реєстрації, інтерпретації, узагальнення, підготовки та надання важливою для прийняття рішень по діяльності організації інформації і показників для управлінської ланки організації»[9].

Європейські вчені ж, розглядаючи контролінг як більш широке поняття, яке включає в себе не тільки управлінський облік. Так Д. Хан вважає, що «контролінг – це автоматизована система управління управлінням» [10]. Німецький учений П. Хорват пропонує розглядати контролінг, як комплексну міжфункціональну концепцію управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення» [11].

Що стосується контролінгу планування інноваційної діяльності підприємства, до доцільного його розглядати як комплексну систему управління, яка базується на системному підході до планування, контролю та корегування інноваційних процесів.

Результати контролінгу знаходять своє відображення в планово-контрольних розрахунках, які відображають як сам інноваційний процес, так і результат переробки інформації. Сукупність вартісних показників та механізми їх розрахунку дозволяють направляти інноваційні процеси на досягнення економічних цілей – отримання прибутку та збереження частки ринку.

Процес планування в рамках циклу контролінгу здійснюється за технологією зустрічних потоків: спочатку планування проводиться «зверху вниз», а потім зустрічний потік – «знизу вгору». Тому одне з головних завдань контролінгу – розробка методики коригування планових завдань, координація окремих видів планів і зведення їх в єдиний план діяльності підприємства.

Контроль є продовженням планування і супроводжує процес реалізації планів. Процес контролю відхилень від бажаного стану передбачає аналіз фактичних даних по контрольованих величинам та розробку заходів щодо усунення небажаних відхилень. Організаційні одиниці при цьому є або регуляторами, або об'єктами регулювання, або одночасно і тим і іншим.

Управління інноваційним потенціалом підприємства на основі контролінгу передбачає реалізацію наступних функцій:

- методологічної (розробка ключових показників ефективності інноваційної діяльності, методики планування, обліку, мотивації та контролю);
- контрольної (достовірність облікової, аналітичної та вторинної інформації, оцінка процесів та наслідків прийнятих рішень);
- аналітичної (фіксація та аналіз відхилень, виявлення причин, обґрунтування пропозицій керівництву);
- інформаційної (інформаційне забезпечення процесу планування і коригування планів з урахуванням мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища).

Слід підкреслити, що модель контролінгу ґрунтується на процесному підході, який дозволяє побудувати систему контролю за результатами господарської діяльності, спираючись на практичний досвід підприємства. Згідно американської моделі система контролінгу поширювалася на такі функції управління підприємством, як складання та координація планів, ведення внутрішньофірмового обліку та звітності, а також складання звітності для зовнішніх користувачів. Модель зачіпає і питання розробки перспективних методів управління, оподаткування, страхування, оцінки та ревізії бізнесу, а також його інформаційного забезпечення та консультування. Застосування контролінгу в умовах кризи дозволяє вивести підприємств на етап підйому.

Необхідність впровадження системи контролінгу на авіаційних підприємствах викликана технологічним ускладненням літаків та процесів їх виробництва, збільшенням витрат, зміною результатів діяльності, поглибленням кризових явищ в зовнішньому середовищі, а також зниженням оперативності отримання даних при одночасному зростанні значущості їх для прийнятих управлінських рішень.

Контролінг безпосередньо пов'язаний з процесами інформатизації прийняття управлінських рішень (рис. 1). У зв'язку з тим, що контролінг управляє результатом, менеджмент відповідає за результат, а інформаційні системи служать індикатором досягнення результату, в їх взаємодії виникає зона конфлікту. Це передбачає визначення пріоритетності контролінгу та використання на постійній основі методів прогнозування, моніторингу, аналізу

та коригування діяльності підприємства і його підрозділів, а також відомостей про стан ринків в умовах конкуренції.

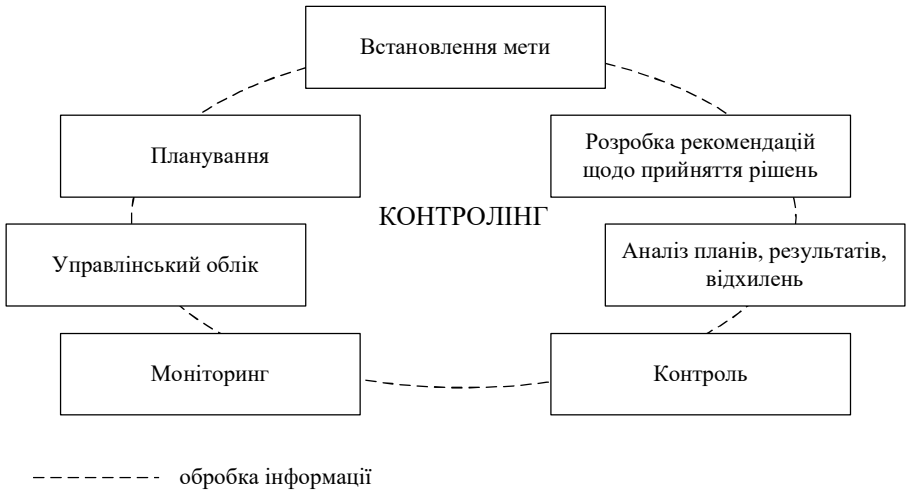


Рисунок 1. Інформаційний потік в системі контролінгу

В залежності від цілей і характеру необхідної інформації розрізняють три окремі концепції контролінгу – орієнтована на облік і на прибуток, орієнтована на інформацію, орієнтована на управління.

Основні характеристики концепції контролінгу:

- з орієнтацією на облік – переорієнтація системи обліку з минулого до майбутнього, створення на основі даних обліку інформаційної системи для підтримки управлінських рішень [12](Х.Ю. Кюппер, Е. Хейн)

- з орієнтацією на інформаційну систему – створення загальної інформаційної системи управління, розробка відповідної концепції та її впровадження [13] (Т. Райхман, Е. Шеффлер)

- з орієнтацією на координацію – планування та контроль діяльності структурних підрозділів підприємства, координація діяльності системи управління підприємством [10, 11] (Д.Хана, П. Хорват, І. Вебер, Д. Шнайдер)

Слід підкреслити, що представлені концепції є логічним продовженням один одного, що пояснюється вдосконаленням не тільки функцій контролінгу, а й розвитком процесів інформатизації, а також формуванням принципово нових напрямків загального менеджменту, наприклад проектного. В свою чергу, саме концепцію, орієнтовану на управління, доцільно використовувати для планування та управління інноваційним потенціалом наукоємкого підприємства (рис. 2).

З вищевикладеного можна визначити, що цільове завдання контролінгу планування інноваційного потенціалу авіапідприємства полягає в

тому, щоб побудувати систему з планування та аналізу управлінських рішень залежно від акцентів, визначених керівництвом по відношенню до цілей діяльності підприємства. Саме значимість і зростаюча цінність управлінського рішення і визначає необхідність впровадження системи контролінгу на підприємстві.

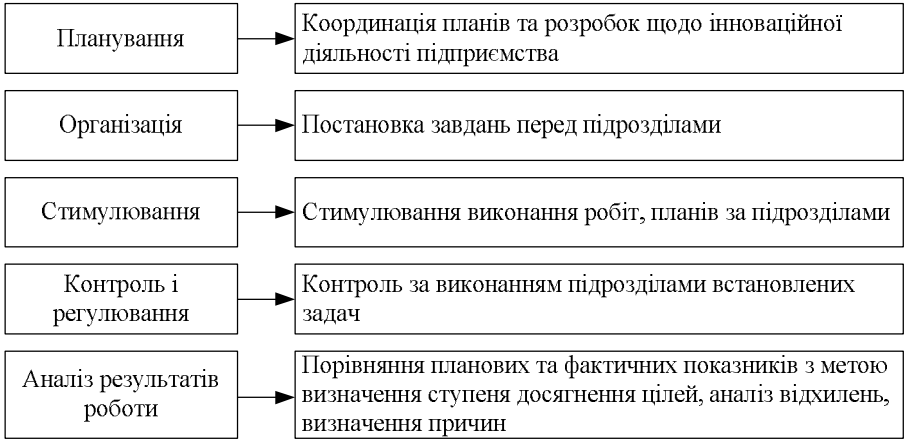


Рисунок 2. Концепція контролінгу, орієнтована на управління інноваційним потенціалом підприємства

Прийняття ж рішень щодо планування інноваційного потенціалу являє собою процес, що складається з декількох етапів: підготовка, прийняття, реалізація, контроль і оцінка реалізації управлінського рішення. В зв'язку з цим, автоматизовані системи управління підприємствами є необхідним інструментарієм інтегрованої системи контролінгу на промисловому підприємстві. Прикладом сучасних АСУП є ERP-система, яка розробляється та впроваджується компанією SAP у різних країнах світу, в тому числі й на вітчизняних підприємствах та в організаціях. Така ERP-система (на прикладі авіаційних підприємств) об'єднує інформаційні потоки за відповідними блоками (рис. 3).

Блоки ERP-системи, зазначені на рис. 3, у відповідності до задач планування можна згрупувати по таким напрямкам:

- план управлінських інновацій;
- план технологічних інновацій;
- план інновації в сфері маркетингу;
- план інновації в сфері управління персоналом;
- план фінансових інновацій.

Це дає можливість при впровадженні та функціонуванні системи контролінгу на промисловому підприємстві використовувати факторну модель

кратно-адитивного виду для оцінки та аналізу рівня ефективності використання інноваційного потенціалу. Розроблена факторна модель, сформована на основі методології економічного аналізу, а саме інтегрального методу, пояснює послідовність впливу кожного окремого фактору на визначення результативності процесу контролінгу.

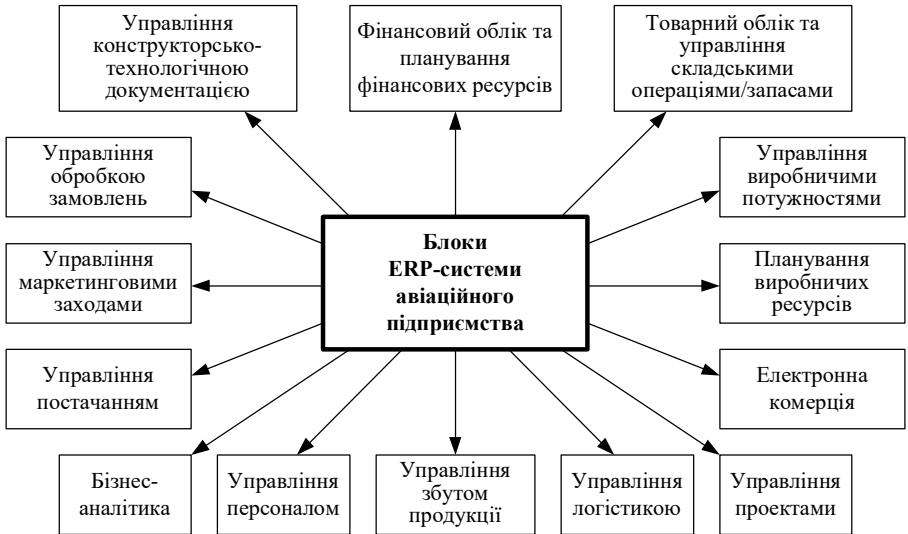


Рисунок 3. Блоки ERP-системи контролінгу інноваційної діяльності авіаційного підприємства

Інтегральний моніторинговий показник стану інноваційного потенціалу авіаційного підприємства IP передбачається визначати як відношення інтегрального фактичного моніторингового показника $\sum Pvid_{ij}$ щодо i -ї складової інноваційного потенціалу підприємства до інтегрального критеріального моніторингового показника $\sum Pvid_{ij}^{\max}$

$$IP = \sum Pvid_{ij} \gamma_{ij} / \sum Pvid_{ij}^{\max} \gamma_{ij}$$

де $\sum Pvid_{ij}$ – відносна різниця між критеріальним та фактичним значенням j -го блоку i -ї складової інноваційного потенціалу:
 $P_{від} = (P_{кр} - P_{факт}) / P_{кр}$;

γ_{ij} – вагомість j -го блоку i -ї складової інноваційного потенціалу (визначається експертним шляхом з урахуванням особливостей підприємства, що аналізується), $\sum \gamma_{ij} = 1$.

Результуючий інтегральний показник стану інноваційного потенціалу авіаційного підприємства пропонується визначати як середньоарифметичне інтегральних моніторингових показників стану всіх складових інноваційного потенціалу підприємства. Порівнявши отримані значення з шкалою, наведеною у таблиці можна визначити стан інноваційного потенціалу підприємства та визначити напрями його вдосконалення.

Таблиця - Статистична оцінка значень інтегральної моніторингової характеристики інноваційного потенціалу підприємства

Характеристика поточного стану інноваційного потенціалу	Статистичне значення інтегральної моніторингової характеристики IP
Успішний стан інноваційного потенціалу, досягнення суттєвих поточних успіхів	$IP \leq 0,5$ $\sum Pvid_{ij}\gamma_{ij} \leq \sum \gamma_{ij}$
Добрий стан інноваційного потенціалу, мають місце поточні успіхи	$0,5 < IP \leq 0,7$ $\sum Pvid_{ij}\gamma_{ij} \leq \sum \gamma_{ij}$
Задовільний стан інноваційного потенціалу, мають місце в основному позитивні поточні результати	$0,7 < IP \leq 0,9$ по окремих елементах $\sum Pvid_{ij}\gamma_{ij} \geq \sum \gamma_{ij}$
Незадовільний стан інноваційного потенціалу, мають місце як позитивні, так і негативні поточні результати	$0,9 < IP \leq 1$ для більшості елементів $\sum Pvid_{ij}\gamma_{ij} \geq \sum \gamma_{ij}$
Критичний стан інноваційного потенціалу, мають місце в основному негативні поточні результати	$IP > 1$ для більшості елементів $\sum Pvid_{ij}\gamma_{ij} \geq \sum \gamma_{ij}$

Зазначимо, що запропонована модель надає можливість аналізувати рівень ефективності управління при використанні концепцій контролінгу та враховує вплив наступних факторів (у тому числі їх абсолютне та відносне відхилення від даних попереднього періоду): чистий прибуток, інноваційні витрати підприємства, витрати, пов'язані із виплатою та відрахуваннями із заробітної плати працівникам відділів, які займаються інноваційними проблемами, витрати, пов'язані із придбанням обладнання та програмного забезпечення, витрати, пов'язані із підтримкою та удосконаленням програмного забезпечення, тощо. Наведені інструменти контролінгу в першу чергу повинні бути антикризовими, під чим мається на увазі застережливий їх характер, чим і буде визначатися їх ефективність.

Апробацію запропонованої моделі було проведено за даними інноваційного потенціалу Київського заводу «Авіант», який з 2008 року входить до складу ДП «Антонов». Сьогодні основною продукцією підприємства є легкий транспортний літак АН-32. Машина випускається з 1982 року, в загальному підсумку випущено 357 екземплярів. На сьогодні у зв'язку з виснаженням ринку старих літаків і маркетинговим зусиллям компанії випуск цих машин знову можна розглядати як перспективний. Що стосується АН-124, на заводі ще в 1999 році завершена підготовка до серійного випуску літака, яка дозволяє випускати понад 30 таких машин в рік. У 2011 році Київський авіаційний завод «Авіант» приступив до серійного виробництва літака Ан-158. Іншою перспективною програмою заводу «Авіант» є середній військово-транспортний літак АН-70.

За результатами аналізу було визначено, що інноваційний потенціал заводу «Авіант» має задовільний стан, що призводить до позитивних результатів роботи підприємства в цілому. Але якщо розглядати окремі складові інноваційного потенціалу, то найбільш проблемним є блок маркетингових інновацій. Технологічний потенціал підприємства високорозвинений, але його використання недостатньо. Фінансові проблеми підприємства пов'язані з високою вартістю авіатехніки і не зважаючи на те що вартість, наприклад ТУ-334 мінімум на 10 млн. доларів дешевше іноземних аналогів вартість, перевізник вимушений шукати способи купівлі нової авіатехніки, в тому числі вирішувати проблеми кредиту, лізингу.

Що стосується прогнозів розвитку авіаційної техніки, які базуються на прогнозах світового ринку авіації, в наступні 20 років середні щорічні темпи зростання пасажирських авіаперевезень складуть 4,8-4,9 %, а вантажних - 5,7-6,4 %. Виходячи з цього, передбачається, що протягом найближчих років може бути куплено від 15 до 22 тисяч нових літаків. І відповідно інноваційний потенціал заводу «Авіант» повинен бути побудований саме з урахуванням даних прогнозів.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Таким чином, контролінг на даний момент є відособленою, самостійною, повноцінною системою з власним інструментарієм, націленою на забезпечення прийняття та реалізації найбільш ефективних і обов'язково превентивних управлінських рішень. При цьому актуальність постійного вдосконалення прийомів і методів контролінгу, а також дослідження принципів його організації вимагає розвитку його методології та постійного вдосконалення в практичному використанні.

Контролінг в плануванні інноваційного потенціалу авіаційного підприємства передбачає:

- адаптацію стратегічних цілей до мінливих умов зовнішнього середовища;
- узгодження оперативних планів зі стратегічними;
- координацію та інтеграцію оперативних планів по структурним одиницям і напрямкам розвитку;

- створення системи забезпечення плановою та оперативною інформацією для різних рівнів управління;
- створення системи контролю за виконанням планів, коригування їх змісту та термінів реалізації;
- адаптації структури інноваційного потенціалу підприємства цілям та завданням плану діяльності підприємства в цілому;
- розбиття процесу реалізації планів на цикли з метою забезпечення інтерактивності планування, контролю виконання та прийняття коригувальних рішень;
- синхронізації цілей підприємства та особистісних цілей з урахуванням адекватності матеріальної винагороди конкретного внеску працівника в досягнення цілей компанії;
- забезпечення зростання активів підприємства як одного з найважливіших засобів досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Анализ поставок Украиной авиатехники в 2005-2011 гг. – Режим доступу: <http://aoss.org.ua/cgi-bin/ruindex.pl?page=amat&id=784>
2. Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития. / В.М. Аньшин, А.А. Дагаев; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2007. – 584 с.
3. Гриньова В.М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: Монографія / В.М. Гриньова, О.В. Козирева. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 192 с.
4. Дорошенко Ю.А. Управление формированием и развитием инновационного потенциала предприятия / Ю.А. Дорошенко, О.В. Кочеткова // Совершенствование механизма хозяйствования в современных условиях: Сб. докладов Междунар. Научно-практич. Интернет-конфер. – Белгород: Издательство БГТУ им.В.Г. Шухова, 2004. – Режим доступу: <http://conf.bstu.ru/conf/docs/0033/0761.doc>
5. Фильберт Л.В. Оценка инновационного потенциала предприятий // Л.В. Фильберт. // Экономика региона, 2007. – № 10. – Режим доступу: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1139>
6. Ворст Й. Экономика фирмы // Й. Ворст, П. Ревентлоу; Пер. с датского А.Н. Чеканского, О.В. Рождественского. – М.: Высш. шк., 1994. – 272 с.
7. Попов Р.А. Антикризисное управление / Р.А. Попов. – М.: Высшая школа, 2005. – 429 с.
8. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/ Hotvath&Partners; Пер. с нем. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 269 с.
9. Управленческий учет, 3-е изд. / Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С.; Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 879 с.

10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга /Пер. с нем. под ред. и с предисл.А.А. Турчака,Л.Г. Головача, М.Л.Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 108-117,511-517.

11. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. / П. Хорват // Проблемы Теории и Практики Управления, 2000, № 4. – С. 22-25.

12. Хейне, П. Экономический образ мышления / П. Хейне. М.: Экономика, 1991. – 444 с.

13. Шеффер У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? // У.Шеффер. / Проблемы теории и практики управления. – 2002.– № 5. – С. 62-67.

14. Weber J., Hamprecht M. (1995), Controlling in Non-Profit-Organisationen, in: Controlling, 7. 1995, 3. – P. 124-131.

Kasianova N.

CONTROLLING IN THE INNOVATIVE POTENTIAL PLANNING OF THE AVIATION ENTERPRISE

***Annotation.** This article explores the scientific and theoretical aspects of the evaluation of innovative potential of the aviation enterprise based on the controlling. Concept of the controlling and it's role in the planning of innovative potential of the company is defined. A number of topical issues in the implementation of controlling management model of the aviation enterprise are explored.*

Modern management system, which consists of the administration of the company through such elements as planning, motivation and control in decision-making, is based on a system of controlling. On the other hand, controlling of the enterprise's innovations planning should be considered as a comprehensive management system based on a systematic approach to planning, monitoring and correction of innovation processes.

The planning process in the controlling's cycle is performed under the following flow: first planning goes "top bottom" and then counter-flow - "bottom up". Therefore, one of the main tasks of the controlling is the development of actions to adjust targets, the coordination of the certain types of plans and bringing them into a single plan for the company. Correct task of the planning of innovative potential of the company controlling is to build a analysis and management decisions system that works depending on the emphasis by the management in relation to the objectives of the company.

In the article, there was developed a factor model, formed on the basis of economic analysis, in particular integral method that explains the sequence of the individual components of the innovation potential impacts on the controlling results. Economic and mathematical models were proposed, that allow to analyse the level of efficiency of using the concepts of controlling and includes the effect of the following factors (including their absolute and relative deviation from historical data): net income; innovative enterprise costs; costs associated with payment and deductions from wages to employees of departments that deal with the problems of innovation; costs associated with the acquisition of equipment and software; costs associated with supporting and improving the software, etc.

Thus, controlling is currently separate, independent, complete system with its own tools, aimed at ensuring the adoption and implementation of the most effective preventive management decisions.

Moreover, the relevance of the continuous improvement of techniques and methods of controlling and study the principles of its organisation, requires the development of methodologies and continuous refinement recommendations for practical use. Practical aspects of using proposed ideas were scientifically proved.

Keywords: *controlling, planning, organisation, control, innovation, innovation potential, aviation enterprise, ERP-system, integrated monitoring indicator.*