

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование департамента)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Экономика и управление организацией

(наименование (профиль)/ специализация)

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «Организационно-экономические аспекты сертификации (на
примере компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH)»

Студент

А.М. Дубровская

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.В. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель программы к.э.н, доцент О.М. Сярова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« _____ » _____ 20 _____ Г.

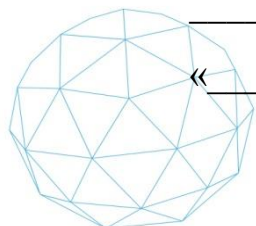
Допустить к защите

Руководитель департамента к.э.н, доцент А.А. Шерстобитова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« _____ » _____ 20 _____ Г.



Тольятти 2019



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение	3
1. Теоретические вопросы сертификации в России и зарубежный опыт: организационно-экономический аспект	8
1.1 Сущность и значение сертификации для предприятий и ее организационно-экономические аспекты	8
1.2 Особенности сертификации в России	14
1.3 Зарубежный опыт сертификации	24
2 Анализ организационно-экономических аспектов сертификации на примере компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH	27
2.1 Краткая характеристика компании	27
2.2. Внутренний аудит компании на соответствие требованиям регулятора	40
3 Улучшение организационно-экономических аспектов сертификации компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH	45
3.1 Разработка мероприятий по приведению компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствие требованиям регулятора	45
3.2 Реализация мероприятий по приведению компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствие требованиям регулятора	50
Заключение	55
Список используемой литературы	57
Приложение А. Примеры структур подразделений компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH	61

Введение

Актуальность темы исследования. Актуальность темы исследования сертификации сегодняшний день неоспорима, так как она позволяет компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH (AMTES GmbH) не только самостоятельно осуществлять техническое обслуживание в рамках поддержания летной годности воздушных судов Ан-124-100 и Ил-76ТД-90ВД, но и в будущем осуществлять модернизацию самолетов Ан-124-100, а следовательно эффективно развиваться в условиях существующей политической обстановки, самостоятельно управлять качеством проведения работ и отстаивать на рынках сбыта свои позиции в борьбе с конкурентами. Грамотно и своевременно проведенная ресертификация компании обеспечивает уверенность в том, что все осуществляемые компанией виды деятельности позволяют получить на выходе объект, удовлетворяющий требованиям заказчика.

Интерес к данной проблеме появился в связи с обострением политической обстановки в мире, затруднением осуществления данных видов работ через публичное акционерное общество «Ил» (ПАО «Ил») - единственной на тот момент компанией-разработчиком и единственной организацией, имеющей права на продление ресурсов и сроков службы самолетов ПАО «Ил» и оказывающей соответствующие услуги в данной сфере авиационным предприятиям, эксплуатирующим самолеты марки «Ил».

В компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH необходимо создать и поддерживать систему полного соответствия требованиям Авиационных правил (Часть 21) для приближения поставленных целей, достичь которые без постоянного мониторинга и оценки организационно-экономических аспектов (ресертификации системы) не возможно.

Внутренний аудит компании AMTES GmbH – один из элементов поддержания соответствия компании требованиям АП-21.

В сложившихся условиях, вопрос устойчивого развития и обеспечения конкурентоспособности компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH, а также объективной оценки конкурентного статуса компании приобрели особую актуальность и предопределили тему диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является рассмотрение организационно-экономических аспектов сертификации компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH.

Достижение поставленной цели обусловило решение следующих основных задач, выносимых на защиту:

1. Рассмотреть сущность и значение сертификации для предприятий и ее организационно-экономические аспекты в Российской Федерации и зарубежом;

2. Провести анализ организационно-экономических аспектов сертификации на примере компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH;

3. Провести мероприятия по улучшению организационно-экономических аспектов сертификации компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH.

Объектом исследования является компания Aircraft Maintenance And Engineering Service GmbH.

Предметом исследования будет являться организационно-экономические аспекты сертификации.

Методы исследования. При выполнении диссертационного исследования применялась совокупность общенаучных и экономических методов познания, использованная в соответствии с поставленными задачами и особенностями объекта исследования.

Для изучения рассматриваемой в диссертации проблемы задействованы статистический, аналитический, сравнительный и экспертный методы.

Новизна магистерской диссертации:

- упорядочен и идентифицирован категориальный и понятийный аппарат;

- разработана процедура проверки организаций-разработчиков на соответствие требованиям Aviационных правил (часть 21) (проведен внутренний аудит компании Aircraft Maintenance and Engineering Service);

- разработан процедура подготовки организаций-разработчиков к ресертификации по АП-21 (предложен план мероприятий по подготовке компании AMTES GmbH к ресертификации по Aviационным правилам (Часть 21).

Информационная база выпускной квалификационной работы:

- национальные и международные нормативно-правовые акты (АП-21 и Part-21);

- нормативно-правовые акты и бухгалтерская отчетность компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH;

- опубликованные труды.

Практическая значимость работы. Представленные в диссертации практические предложения будут направлены на совершенствование нормативной и организационно-нормативной документации компании AMTES GmbH с целью обеспечения устойчивого и эффективного функционирования и развития.

Разрабатываемый автором комплекс мероприятий по приведению компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствие требованиям Aviационных правил (часть 21) может быть использован компанией при подготовки организации к ресертификации по АП-21 «Сертификация авиационной техники, организаций разработчиков и изготовителей».

Предложенные в ходе исследования рекомендации могут быть внедрены в практику подготовки компаний в Российской Федерации и за

рубежом к сертификации по AP-21 и Part-21c целью повышения управляемости и конкурентоспособности.

Предложенные разработки и рекомендации автора могут быть использованы в образовательной деятельности вузов, специализирующихся в области подготовки менеджеров и инженеров при чтении курсов «Управление сертификацией», «Сертификация в Российской Федерации и за рубежом».

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования будут изложены, обсуждены и получили одобрение на 3-х научно-практических конференциях с изданием сборника научных статей (тезисов).

Структура диссертации будет определена на основе цели и задач, поставленных в диссертации. Работа будет состоять из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во введении будет обоснована актуальность темы диссертационного исследования, дана характеристика степени изученности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект, предмет и методы исследования, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе будут определены сущность и значение сертификации, представлен опыт проведения сертификации в Российской Федерации и зарубежный опыт.

Во второй главе будет представлена краткая характеристика, организационно-экономические аспекты компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH, проведен внутренний аудит компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH на соответствие требованиям AP-21, представлены результаты аудита.

В третьей главе будут разработаны мероприятия по приведению компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствие требованиям регулятора их реализация. Будут предложены мероприятия по

приведению компании Aircraft Maintenance And Engineering Service GmbH в соответствие требованиям Aviационных правил (часть 21) и их реализация.

В заключении будут обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы, рекомендации и предложения теоретического и практического значения.

1. Теоретические вопросы сертификации в России и зарубежный опыт:
организационно-экономический аспект

1.1. Сущность и значение сертификации для предприятий и ее
организационно-экономические аспекты

В соответствии с Воздушным кодексом Российской Федерации каждое гражданское воздушное судно может быть допущено к эксплуатации только при наличии сертификата летной годности (удостоверение о годности к полетам), выданном на основании сертификата летной годности типа, подтверждающих соответствие воздушных судов действующим в Российской Федерации требованиям к их летной годности и охране окружающей среды [1].

Сертификация гражданских воздушных судов проводится в Российской Федерации специально уполномоченным Правительством органом - Авиационным регистром межгосударственного авиационного комитета, на который возложена ее организация и проведение. Сертификация осуществляется в соответствии с федеральными авиационными правилами, устанавливающими требования и процедуры сертификации [2].

Все гражданские воздушные суда разбиты на категории:

- транспортную, к ней относятся воздушные суда с взлетным весом более 5,7 т и количеством людей на борту более 19. Эта категория самолетов подпадает под действие Норм летной годности - Авиационные правила (часть 25).

- переходную, к ней относятся воздушные суда с 2-мя винтовыми двигателями, с взлетным весом не более 8,6 т и количеством людей на борту не более 19. Эта категория подпадает под действие Норм летной годности - Авиационные правила (часть 23).

К легким гражданским воздушным судам относятся следующие категории [3]:

- нормальная, не предназначенная для акробатического применения;
- многоцелевая, с ограниченным акробатическим применением;
- акробатическая.

Все выше перечисленные категории гражданских воздушных судов не должны превышать взлетный вес 5,7 тонн с количеством людей на борту не более 9. Нормальная, многоцелевая и акробатическая категории гражданских воздушных судов также подпадает под действие Авиационные правила (часть 23).

Для сертификации типа очень легких гражданских воздушных судов, с взлетным весом до 750 килограмм с количеством людей на борту не более двух с одним поршневым двигателем и скоростью сваливания не более 85 км/час приняты Европейские нормы летной годности JAR-VLA [4].

Для сертификации сверхлегких гражданских воздушных судов с взлетным весом до 390 килограмм, рассчитанных не более чем на двух человек, с нагрузкой на крыло не более 25 кг/м принятые "Критерии летной годности сверхлегких летательных аппаратов". Данные требования применимы к летательным аппаратам с жесткими и гибкими несущими поверхностями и не традиционными способами и системами управления полетом.

Для сертификации тепловых, газонаполненных аэростатов приняты нормы летной годности – Авиационные правила (часть 31). Для сертификации дирижаблей приняты "Критерии летной годности для дирижаблей" [5].

Процедуры сертификации типа гражданских воздушных судов изложены в Авиационных правилах (часть 21 А, В, С, D, E).

Вся авиационная техника подлежит обязательной сертификации. Процедуры сертификации авиационной техники и ее производства изложены в Авиационных правилах (часть 21, разд. А—G), выпущенных

Межгосударственным авиационным комитетом. Эти правила разработаны рабочей группой Авиационного регистра и введены в действие Советом по авиации и использованию воздушного пространства, который был создан в соответствии с межгосударственным «Соглашением о гражданской авиации и об использовании воздушного пространства», утвержденным 27.12.1991 г. Правила устанавливают обязательный для выполнения предприятиями, организациями и другими юридическими и физическими лицами государств, подписавших указанное Соглашение, порядок сертификации и контроля за соответствием гражданских воздушных судов и их компонентов действующим нормам. Правила сертификации учитывают накопленный опыт сертификации авиационной техники, стандарты и рекомендации Международной организации гражданской авиации (ИКАО) и международную практику в области летной годности воздушных судов.

Применительно к вновь создаваемым гражданским воздушным судам предписывается следующая последовательность основных этапов сертификации:

- подача заявки на получение сертификата типа;
- разработка сертификационного базиса образца и утверждение его Авиационным регистром Российской Федерации;
- проведение этапа макета образца;
- сертификационные заводские испытания;
- сертификационные контрольные испытания;
- анализ результатов сертификации и выдача Авиационным регистром Российской Федерации сертификата типа на образец.

Заявка на сертификацию типа гражданского воздушного судна может быть подана Разработчиком воздушного судна, при условии наличия у него Сертификата Разработчика, выданного Авиационным регистром межгосударственного авиационного комитета.

Целью этапа макета гражданских воздушных судов, является определение полноты учета и возможности реализации требований к летной годности, распространяемых на данное воздушное судно [6].

Целью этапа заводских сертификационных испытаний, является доведение конструкции воздушного судна до соответствия требованиям норм летной годности и установления его типовой конструкции, т.е. установления полного соответствия воздушного судна требованиям его сертификационного базиса. Этот этап является этапом Разработчика. Вся доказательная документация утверждается им [7].

Целью этапа сертификационных контрольных испытаний, является подтверждение соответствия требованиям норм летной годности. Этот этап является этапом Авиационного регистра Российской Федерации и проводится под его руководством сертификационным центром им уполномоченным.

Все работы при этом обеспечиваются разработчиком. Для очень легких и сверхлегких воздушных судов, сертификационные испытания проводятся в один этап (этапы заводских и контрольных испытаний совмещены), при этом, в отличие от воздушных судов нормальной, многоцелевой и акробатической категорий двигатель и воздушный винт сертифицируются в составе воздушного судна, т.е. сертификация двигателя и винта, устанавливаемых на сверхлегкие воздушных судна отдельно на соответствие требованиям Авиационных правил (часть 33 и 35) не производится [8].

При положительных результатах всех сертификационных работ и соответствующем оформлении доказательной документации Авиационный регистр Российской Федерации Межгосударственного авиационного комитета выдает заявителю Сертификат летной годности типа.

В целях экспертной оценки выполнения процедур и результатов работ на всех этапах сертификации Авиационный регистр Российской Федерации формирует рабочие группы специальных сертификационных центров и научно исследовательских институтов.

Организационно-экономическим аспекты сертификации по
Авиационным правилам (часть 21):

1. Каждая организация-разработчик (изготовитель) воздушных судов должна иметь в своей структуре независимую инспекцию, осуществляющую контроль за соблюдением процедур сертификации, согласование результатов сертификационных работ, контроль качества производства и приемку экземпляров воздушных судов в качестве готовой продукции с оформлением свидетельства годности. Сотрудники Независимой инспекции должны иметь статус представителей Авиационного регистра Российской Федерации Постановлением Правительства Российской Федерации. Указанные функции могут быть возложены на военные представительства на предприятиях разработчика и изготовителя;

2. Разработчик ВС обязан иметь в своей структуре службу сертификации, координирующую деятельность других служб, реализующих требования к летной годности. В целях повышения эффективности и сокращения сроков сертификационных работ организации-разработчику рекомендуется иметь сотрудников, уполномоченных Авиационным регистром Российской Федерации в соответствии с процедурами, установленными Авиационными правилами (часть 183) [9].

Наличие в организации-разработчике Независимой инспекции и отдела сертификации является необходимым условием получения этой организацией от Авиационного регистра Российской Федерации сертификата разработчика образца авиационной техники;

3. Сертификации в соответствии с Воздушным кодексом, кроме Разработчика и образца авиационной техники подлежит и его производство. Сертификация производства образца воздушного судна осуществляется Авиационным регистром Российской Федерации на соответствие Авиационным правилам (часть 21 F и G). Одним из условий сертификации производства является наличие системы контроля и качества производства каждого образца воздушного судна, гарантирующие его соответствие

типовой конструкции (установленной сертификатом типа) и обеспечивающей его безопасную эксплуатацию [10].

В отдельных случаях Авиационный регистр Российской Федерации своим решением может корректировать этапы и процедуры сертификации, сохраняя основные положения правил сертификации.

Основной объем в сертификационных работах занимают сертификационные заводские испытания. Они проводятся по программе, утверждаемой Разработчиком и одобряемой Авиационным регистром Российской Федерации.

Программа состоит из 2-х основных частей:

- стендовые и лабораторные испытания;
- летные и наземные испытания.

К испытаниям могут быть допущены экземпляры воздушных судов, доведенные до состояния, позволяющего определить их соответствие требованиям сертификационного базиса (т.е. нормам летной годности, на них распространяемых).

На сертификационные заводские испытания могут предъявляться несколько экземпляров воздушных судов. Рабочими органами, непосредственно участвующими в сертификационных работах являются сертификационные центры, которые в установленном порядке должны быть аккредитованы [11].

Для летно-технической экспертизы гражданских воздушных судов индивидуальной постройки, строящиеся самодеятельными коллективами для использования исключительно в авиации общего назначения, создаются структуры на базе ранее действующих в системах «Добровольное общество содействия армии, авиации и флоту» и «Федерация любителей авиации». Деятельность их будет проходить по специально разработанным нормам и правилам, значительно упрощенным по сравнению с действующими для сертификации экземпляров воздушных судов, создаваемых для серийного производства.

На импортируемые и экспортируемые воздушные суда Авиационный регистр Российской Федерации выдает сертификаты типа импортируемого и экспортируемого образца авиационной техники соответственно.

Авиационный регистр выдает Сертификат типа воздушного судна по шуму на местности и Сертификат производства типа воздушного судна.

На бортовое оборудование Авиационный регистр Российской Федерации выдает Свидетельства о годности изделия.

1.2. Особенности сертификации в России

В России создано федеральное автономное учреждение "Авиационный регистр Российской Федерации", на который возложена часть функций Межгосударственного авиационного комитета. Об этом говорится в сообщении Росавиации [1]. Как следует из сообщения, основная цель Авиационного регистра Российской Федерации - сертификация гражданских самолетов, авиадвигателей, воздушных винтов и бортового оборудования гражданских самолетов (за исключением гражданских воздушных судов, которые получили сертификат эксплуатанта до 1 января 1967 года). Филиалов и представительств у Авиационный регистр Российской Федерации нет.

Российские власти решили отказаться от услуг Межгосударственного авиационного комитета в связи с тем, что 5 ноября 2015 Межгосударственный авиационный комитет приостановил действие сертификата самолётов Boeing 737 в России до получения совместного уведомления Росавиации и Службы сертификации типа воздушных судов Соединенных Штатов Америки (FAA) о лётной годности самолёта [13].

В Росавиации в этот же день заявили, что Межгосударственный авиационный комитет не может остановить эксплуатацию Boeing 737 в российских авиакомпаниях. В ведомстве уверены, что запрет на полёты того или иного типа воздушного судна может ввести только специально

уполномоченный на то федеральный орган исполнительной власти, который такого решения не принимал [14].

Каждая новая категория летной техники, выпускаемая в Российской Федерации или ввозимая на ее территорию из-за рубежа, должна получить сертификат типа. Этот документ представляет собой официальное подтверждение данного вида воздушного судна действующим требованиям безопасности и охраны окружающей среды. Эти требования зависят от категории судна и устанавливаются соответствующим разделом норм летной годности. В целях сертификации самолетов выделяются следующие категории воздушных судов:

- транспортная, предназначенная для перевозки людей (более 19) и грузов;
- переходная, предполагающая перевозку не более 19 людей;
- легкая, предназначенная для перевозки не более 9 людей. В нее входят суда, предназначенные для демонстрации акробатических трюков.

Обязанность по получению такого документа обычно возлагается на производителя или импортера. До 2015 года сертификацию типа осуществлял Авиационный регистр Межгосударственный авиационный комитет. Затем эти полномочия были переданы Авиарегистру Российской Федерации. Одновременно было создано специальное управление, занимающееся сертификацией авиационной техники. Ему были предоставлены полномочия по осуществлению контроля за деятельностью Авиарегистра Российской Федерации [15].

При наличии сертификата типа на отдельную единицу воздушного судна оформляется сертификат летной годности. Ответственность за его наличие возлагается на владельца авиатранспорта [16]. Согласно изложенным в гражданском кодексе Российской Федерации положениям, самолеты относятся к категории недвижимого имущества. Объекты подобного характера входят в категорию тех, которые имеют особую важность для государственных интересов, вследствие чего регистрация

воздушных судов подчинена особым аспектам правового режима. Во многом они аналогичны тем, которые актуальны в отношении зданий и сооружений и в обязательном порядке должны проходить государственную регистрацию. Помимо прочего все эти объекты обязательны к государственному регистрированию [17].

Впрочем, подобное государственное регистрирование проводится по самым разным правилам для различных категорий недвижимого имущества. Так, правила регистрирования судов гражданской юрисдикции в Российской Федерации имеют утверждение Минтранса от 02.07.2007 г. N 85 "Об утверждении Правил государственной регистрации гражданских воздушных судов Российской Федерации". Согласно данному приказу информация о самолетах и их владельцах обязательна к занесению в Госреестр с выдачей владельцу специального свидетельства о регистрировании и присваиванием самолету опознавательных знаков. Без их нанесения полеты в пределах Российской Федерации запрещены. Для воздушных судов государственной юрисдикции, в том числе военных и сверхлегких общей предназначенности, актуальны другие правила, рассмотрение которых в этом материале не предусмотрено [18].

По сравнению с истинной недвижимостью, факт наличия акта о государственном регистрировании для самолета вовсе не означает наличие у владельца прав на этот объект с возможностью проведения сделок по нему. Главная предназначенность регистрирования заключается в том, что по итогу проведения этого процесса у воздушного судна обретается принадлежность на национальном уровне к РФ. Это в полной мере соотносится с теми требованиями, которые актуальны для Конвенции о гражданской авиации на международном уровне, которая именуется также Чикагской Конвенцией и датирована 07.12.1944 г.

Можно сделать заключение, что страна, в пределах которой прошла регистрация воздушных судов и обеспечивает поддержку летной пригодности самолета. Если он полностью соответствует актуальным

требованиям на государственном уровне, происходит выдача сертификата о летной пригодности, отсутствие которого исключает возможность эксплуатации. В Российской Федерации все эти аспекты прописаны в приказе Минтранса от 16.05.2003 N 132 об утверждении федеральных авиационных правил "Экземпляр воздушного судна. Требования и процедуры сертификации". Последующее обслуживание воздушного судна также проводится согласно правилам, которые актуальны для страны его регистрации. В Российской Федерации все они нашли свое отображение в Приказе ФАС от 19.02.1999 г. N 41 об утверждении и введении в действие Федеральных авиационных правил Организации по техническому обслуживанию и ремонту авиационной техники (ФАП-145).

Америка обладает своими правилами, которые скрываются под маркировкой FAR 145 «Repair Station Certification», действующие на территории Европы носят название «Maintenance Organisation Approvals» EASA Part 145. Правила имеют довольно весомую схожесть, но полностью идентичными их назвать нельзя, поскольку самолет, который получил доступ к полетам в одном государстве, вполне может не соответствовать тем стандартам, которые действуют в другой стране. Вместе с тем каждый из участников Чикагской Конвенции, состав которой насчитывает свыше 190 участников, признает все выданные в рамках своей юрисдикции сертификаты.

Впрочем, это не является подтверждением того, что, имея иностранное регистрацию самолет может в автоматическом порядке получить разрешение на эксплуатацию в любой из стран-участников Конвенции. Даже при наличии сертифицирования воздушное судно иностранной юрисдикции может рассчитывать исключительно на право проведения нерегулярных рейсов в пределах этого государства.

Что до регулярных рейсов, в рамках страны или за ее границами, то их осуществление возможно лишь по факту наличия специальным образом изготовленного разрешения, представленного уполномоченными

структурами государства. Что касается каботаж, то регистрация воздушных судов при иностранной протекции так и вовсе исключает проведение подобной деятельности за пределами своей страны, что четко прописано в статьях 5-7 Чикагской Конвенции [3]. Впрочем, зачастую это не более чем условности – довольно часто имеет место проведение тем или иным государством политики «открытого неба», согласно которой открывается частичный или полный доступ для ведения каботажной деятельности для всех без исключения судов в независимости от их юрисдикции. Так, не вызывает удивления факт, что в пределах Европейского союза авиакомпании из разных стран беспрепятственно проводят свою деятельность, как в рамках своих границ, так и за их пределами. Впрочем, Российская Федерация пока что не спешит следовать этой практике, удерживая свое воздушное пространство под запретом для иных судов [7].

Согласно действующей с 1997 года поправке к Чикагской Конвенции возможно заключение двусторонних соглашений между странами касательно зарегистрированных на их территории самолетов, эксплуатирование которых проходит в пределах иного государства. Из него следует, что часть функций может быть передана в ведение государства эксплуатанта. Изначально при этом речь идет о поддержании на должном уровне летной пригодности и выдаче всей требуемой разрешительной документации. Сюда же можно отнести выдачу разрешений на пользование радиоприборами и выдачу документации по летному составу.

Определенные самолеты при этом переходят под управление иного государства согласно списку, который включен в согласование и обязателен к периодическому пересмотру. Важность подобной документации заключена в возможности пользования самолетом, регистрация которого проведена вне пределов государства, но сертифицирование и обслуживание при этом проведено «у него дома» [5].

Не имеет предварительного определения специфика воздушных судов касательно мобильности характера подобной разновидности объектов

недвижимости и государства, в котором проведено его регистрирование. Если дом, построенный в Российской Федерации, может принадлежать только этой стране, то находящийся на ее территории самолет может иметь любую регистрацию без малейших географических ограничений.

Но для чего требуется зарубежная регистрация воздушных судов? Ведь наверняка проще провести этот процесс по месту расположения компании, избавив себя от множества проблем. На это есть свои причины, согласно которым множество компаний, как нашей страны, так и прочих государств предпочитают иностранное регистрирование отечественному. В первую очередь речь идет о цене на таможенное оформление объекта, которое поступает в страну на постоянной основе. Только в определенных странах предусмотрена регистрация воздушных судов, не прошедших процедуру растамаживания на их территории. Исходя из этого последующее перерегистрирование в рамках иностранного реестра зачастую не такое простое, как может показаться. Также для некоторых категорий самолетов в Российской Федерации нет условий по обслуживанию, что обусловлено отсутствием требуемых технических станций. Кроме этого, довольно часто покупка самолета российской компанией происходит не на ее имя – все проходит в рамках лизинга, при этом зарубежный владелец преимущественно оставляет за своим объектом иностранное регистрирование [12].

Получается, что временно доставленные воздушные суда доступны исключительно на международных направлениях. Впрочем, правительством предусмотрены определенные исключения, что делает возможным внедрение иностранного самолета на внутренние рейсы. Чего только стоит дело компании «Сибирь», которая вела безуспешную тяжбу с государством, пытаясь доказать незаконность освобождения от выплаты пошлин компании «Трансаэро» и сопутствующим отказом в этом непосредственно для «Сибири» [19].

Прежде шла речь об авиакомпаниях из Российской Федерации, но имеются и прочие пользователи воздушных судов. Это так называемая «деловая авиация» или «бизнес-джетты» со всеми своими пользователями, среди которых большие отечественные компании, топ-менеджмент, управляющий ими, и иные лица с весомым капиталом [19]. Для ведения официальной деятельности по перевозкам в Российской Федерации требуется обязательное растамаживание самолета деловых авиалиний непосредственно в Российской Федерации с последующим регистрацией в отечественном госреестре.

Как правило, Карибские реестры имеют ориентир на американского потребителя, хотя и европейским здесь всегда рады. Во внимание принимаются действующие на их территориях правила по техническому обслуживанию воздушных судов, что позволяет проводить его в той стране, где клиенту выгодно и удобно [20].

Имеет место и различие в правилах регистрации исходя из конкретной юрисдикции. Большая часть из указанных выше имеет отношение к британским или же «заморским» территориям, хотя представлены в том списке и некоторые из бывших британских колоний, законодательная база которых основана на британском уставе. Иные же юрисдикции имеют дело исключительно с частными самолетами, в других доступ открыт только для пассажирских судов. Имеют место порой довольно значимые различия по ставкам госпошлин со сборами. При этом большая часть основных требований по всем офшорам более-менее схожи и не несут обременительности для пользователей [21].

Роль владельца могут играть подданные Британии, ирландские граждане, компании, входящие в страны британского Сообщества и прочие. Впрочем, преимущественно под эти цели организуется бермудская компания, имеющая освобождение от налоговых выплат. Инкорпорация оной предусматривает раскрытие соответствующим органам лица бенефициара, но данные эти остаются в приватном доступе [5]. Заявление о регистрации

при подаче должно содержать полные данные о самом самолете, исчерпывающую информацию о бенефициаре, место базирования судна и его эксплуатирования, данные о том, кто будет проводить обслуживание, его предполагаемый характер и прочее.

На территории Бермуд актуальны сертификаты, изготовленные в Европе, Соединенных Штатах Америки и Канаде. Регистрирование подразумевает дальнейшее содержание и обслуживание объекта в пределах требований той страны, которая этот самый сертификат предоставила. Это позволяет избежать проблем с последующей реализацией самолета в ту страну, где ранее было проведено его регистрирование. Власти Бермуд признают также и лицензии пилотов, которые выпущены в целом ряде иностранных государств.

По мере эксплуатирования властями проводится периодическое инспектирование судна. Свидетельство по летной пригодности подлежит выдаче раз в год с последующим продлением на тот же период при условии отсутствия проблем с самолетом и документами по нему. При заключении с третьим лицом договора об эксплуатировании самолета, копия его обязательно передается уполномоченному органу [18].

Эксплуатирование самолета с регистрированием его в пределах оффшорного реестра определяет потребность в ограничениях, которые действуют касательно перевозок, проводимых иностранными судами в определенных странах. Исключительно перевозки на международной арене никаких сложностей не имеют, но ведение каботажных операций иностранным самолетам, как правило, запрещено.

В РФ владелец бизнес-джета официально не имеет возможности проводить внутренние перелеты, имея при этом иностранное регистрирование. Впрочем, иные страны предлагают более приемлемые правила. Допускается перевозка владельца и лиц, которые его сопровождают, а также ряд прочих полетов некоммерческой предназначенности. Но стоит

понимать, что ведение коммерческого каботажного судна может иметь весьма существенные последствия.

К проблемам по месту регистрации могут добавиться санкции со стороны государства, где была проведена эта деятельность. Закончиться все может даже арестом судна с обязательной выплатой штрафов и прочих санкционных отчислений и пошлин. Аналогичные неприятности могут подстерегать объект и при условии его длительного пребывания в стране без оформленного при этом его импорта.

Именно по этой причине столь важен грамотный подбор государства для прохождения таможни. Да и на аспекты юридической формы владения этим объектом следует обращать повышенное внимание. Это, равно как и последующее его эксплуатирование, имеет весьма немаловажное значение [13].

Если предполагается последующее использование самолета в рамках Европейского союза, весьма серьезную привлекательность может иметь открывшаяся в 2007 году возможность по регистрации самолетов частной предназначенности на территории Острова Мэн.

Но в отношении судов, вес которых превышает 8 тонн, ставка эта опускается до нулевой позиции [23]. Пошлина таможенного сбора для самолетов от 2 тонн равняется 2,7%.

Из этого следует, что с точки зрения затрат проведение таможенного оформления может быть совершенно беспрепятственным и не причинять особого ущерба. Если же имеет место приобретение воздушного судна в рамках Европейского союза, то исходя из действующих на его территории правил, ставка по налогу на добавленную стоимость не подлежит взиманию, если покупатель имеет регистрацию в пределах Острова Мэн. Естественно, что при этом отсутствует и таможенная пошлина. Следовательно, владелец самолета на Острове Мэн чувствует себя максимально уверенно, комфортно и выгодно с финансовой позиции для попадания в зону Европейского союза [24].

Стоит сказать, что полноценное использование самолета в Российской Федерации требует обязательного его регистрирования в рамках отечественного реестра воздушных судов. При условии его зарубежного приобретения обязательным выступает проведение таможенного оформления с выплатой всех требуемых пошлин. Во избежание подобных трат, многие компании и частные владельцы задействуют в своих целях те самолеты, которые имеют регистрирование в иностранных реестрах [25].

Лизинговая техника, используемая отечественными авиакомпаниями и изготовленная за рубежом, нередко обладает ирландской или бермудской регистрацией, что обусловлено наличием у этих стран соглашения о поддержке летной годности. Но и такая техника при использовании в пределах нашей страны нуждается в обязательной выдаче разрешения со стороны правительства. У частных владельцев летной техники подобные условия отсутствуют, что открывает перед ними несоизмеримо большие возможности касательно регистрации самолетов. Довольно часто процесс этот протекает на территории любого из карибских островов, условия регистрирования на которых приемлемы и необременительны. Весьма востребован вариант Аруба. Но задействовать подобные самолеты можно исключительно на международных направлениях – официального разрешения для ведения каботажной работы в пределах Российской Федерации у них нет.

Полноценное использование на территории Европейского союза требует обязательного растамаживания на территории одного из государств союза. При этом допускается сохранение иностранной регистрации. Но коммерческие полеты в пределах Европейского союза требуют регистрации самолета в его пределах.

1.3. Зарубежный опыт сертификации

В отличие от «реальной» недвижимости (зданий, сооружений и т. д.), для воздушного судна акт государственной регистрации не является актом регистрации прав на это воздушное судно и сделок с ним. Цель регистрации состоит в том, что в результате регистрации воздушное судно приобретает «национальную принадлежность» Российской Федерации в смысле требований Конвенции о международной гражданской авиации от 7 декабря 1944 года (с последующими изменениями) («Чикагская конвенция») [16].

Это, в частности, означает, что именно страна регистрации несет ответственность за поддержание летной годности воздушного судна. Если самолет соответствует государственным требованиям, ему выдается сертификат летной годности, без которого эксплуатация не допускается [26]. Правила похожи, но не идентичны, поэтому самолет, признанный пригодным для полетов в одной стране, не обязательно полностью соответствует стандартам другой страны [27].

Тем не менее, каждое государство-член Чикагской конвенции (а это 190 стран, то есть почти все страны мира) признает сертификаты летной годности, выданные другими странами-членами (статья 33 Чикагской конвенции). Однако это не означает, что воздушным судам с иностранной регистрацией автоматически разрешается работать в любой стране, участвующей в Чикагской конвенции. Иностранное судно (должным образом сертифицированное) может претендовать только на право осуществлять нерегулярные полеты на территорию данной страны. Регулярные полеты на территорию или над территорией другого государства осуществляются только со специального разрешения этого государства. Но каботаж, то есть перевозка в пределах границ любого государства иностранными воздушными судами, как правило, не допускается (статьи 5-7 Чикагской конвенции) [28].

Однако это только «рамочные» правила: некоторые страны либо в одностороннем порядке, либо, чаще, на взаимной основе, проводят политику «открытого неба», полностью или частично разрешающую каботаж иностранных самолетов. Российская Федерация, однако, не спешит открывать свое небо для иностранных авиакомпаний [29].

Кроме того, в соответствии с поправкой к Чикагской конвенции, которая вступила в силу в 1997 году, государства-участники могут заключать между собой двусторонние соглашения в отношении воздушных судов, зарегистрированных в одной стране, но эксплуатируемых лицом, находящимся в другой стране (статья 83bis Чикаго) [30]. Ценность таких соглашений для авиакомпаний заключается в том, что они получают возможность эксплуатировать воздушные суда, зарегистрированные за рубежом, но, в то же время, сертифицировать и поддерживать их «дома» [31].

Что касается Российской Федерации, то она заключила ряд двусторонних соглашений. В отчетах Ространснадзора упоминаются уже существующие соглашения о поддержании летной годности с Бермудскими островами и Ирландией, недавно заключенные соглашения с Азербайджаном, Францией, Казахстаном и Кубой, а также проекты соглашений, которые готовятся с Южно-Африканской Республикой и Республика Аруба [18].

Если здание, расположенное в Российской Федерации, может быть зарегистрировано только в России, то воздушное судно, даже если оно в настоящее время находится в Российской Федерации, в принципе может быть зарегистрировано в любой стране мира [32].

Взятые в лизинг российскими авиакомпаниями самолеты зарубежного производства часто имеют бермудскую или ирландскую регистрацию, ввиду наличия с этими странами соглашений о поддержании летной годности. Однако для использования авиакомпанией таких самолетов в Российской Федерации все равно требуется особое разрешение правительства.

Для полноценного использования в пределах Европейского союза (с возможностью перевозок резидентов Европейского союза) воздушное судно должно быть «растаможено» в одной из стран Европейского союза, причем возможно сохранение иностранной регистрации. Однако для коммерческих полетов по Европейскому союзу требуется, как правило, и регистрация воздушного судна в одной из стран Европейского союза.

2. Анализ организационно-экономических аспектов сертификации на примере компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH

2.1 Краткая характеристика компании

В мае 2009 года была зарегистрирована компания ООО «Волга-Днепр Техникс Москва», которая предоставляла услуги по ТОиР самолетов Boeing 747 авиакомпании AirBridgeCargo. Комплекс услуг включает в себя линейное техническое обслуживание воздушных судов в соответствии с требованиями сертификата EASA Part 145, а также сопутствующие услуги на территории аэропорта Шереметьево.

В рамках программы развития международной сети технического обслуживания (ТО) в Германии (аэропорт Лейпциг-Галле) в 2009 была зарегистрирована компания Volga-Dnepr Technics GmbH и достигнута договоренность с аэропортом Лейпциг-Халле о строительстве ангарного комплекса на территории аэропорта.

В Москве (Шереметьево) создан цех ремонта конструкций воздушных судов, который предоставляет услуги по ремонту металлических конструкций и композитных материалов (рейтинг C-20). В Шардже открыта станция линейного технического обслуживания самолетов Boeing 747.

В 2011 году в Лейпциге сотрудники компании Volga-Dnepr Technics GmbH получили лицензии авиационных специалистов европейского образца «EASA Part-66».

19 декабря 2011 года компания Volga-Dnepr Technics GmbH получила сертификат EASA Part-145 на право выполнения работ по ТОиР на ВС типа B747-200/300/400 на базе аэропорта Лейпцига. Таким образом, подразделение ГрК «Волга-Днепр» первым в России сертифицировано по данной системе на территории Европейского союза.

Также в декабре 2012 года началась эксплуатация нового комплекса технического обслуживания воздушных судов, строительство которого было осуществлено аэропортом Лейпциг/Галле. Арендатором ангарного комплекса

выступила компания Volga-Dnepr Technics GmbH.

В 2013 году компания Volga-Dnepr Technics GmbH получила сертификат Росавиации на ТО АН-124-100 в Лейпциге.

В апреле 2015 года компания Volga-Dnepr Technics GmbH была переименована в «Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH» (далее AMTES GmbH). В сентябре 2015 г. был получен сертификат Авиационного регистра Межгосударственного авиационного комитета ремонтной организации АП-145, который позволил компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH производить доработки по сервисным бюллетеням ВС АН-124-100.

08.12.2015 года компания Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH получила сертификат Росавиации на техническое обслуживание воздушных судов АН-124-100 и Ил-76ТД-90ВД.

21.03.2017 был открыт филиал ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске.

Компания Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH является структурной единицей группы компаний «Волга-Днепр» (ГрК ВД) и в своей деятельности широко использует ресурсы, организационные, информационные и инженерно-технические возможности Группы компаний.

Организация взаимодействия СЕ ГрК и внедрение единых стандартов управления во все направления бизнесов в ГрК возложено на ООО «Волга-Днепр-Москва» (Управляющая компания (УК), которая предоставляет всем СЕ ГрК набор консультационных услуг, определенный соответствующими договорами.

Офис компании расположен по адресу: Airport Leipzig/Halle,
Towerstraße 1, D-04435 Schkeuditz, Germany.

Полное наименование компании на русском языке: ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ»

Полное наименование компании на английском языке: Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH.

Реквизиты средств коммуникаций:

Телефон +49 34204 70 44 210

Факс +49 34204 70 44 206

E-mail: sales@amtes.de, info@amtes.de

www.amtes.de

Цель AMTES GmbH определяется миссией группы компаний Волга-Днепр и направлена на достижение ее стратегических целей.

Миссия компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH- поддержание летной годности уникальных грузовых самолетов Ан-124-100 и Boeing-747 для заказчиков за счет уникальных знаний и опыта технического обслуживания, летной эксплуатации самолетов, а также возможности компании их конструкторского сопровождения.

Цель AMTES GmbH- обеспечить 100% летной годности ВС Ан-124-100 за счет его модернизации «во второй стадии жизни», используя статус организации разработчика авиационной техники и уникальный опыт по техническому обслуживанию и эксплуатации воздушных судов Boeing.

AMTES GmbH осуществляет взаимодействие, как с внешними заказчиками услуг ТО, покупающими на рынке продукты/услуги компании, так и внутренними заказчиками, которые являются компаниями группы компаний «Волга-Днепр».

Приоритетным для компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH является установление прямых отношений с Заказчиками. Взаимоотношения AMTES GmbH с Заказчиками ориентированы на долгосрочное сотрудничество и строятся на взаимовыгодных условиях, принципе легального и прозрачного способа ведения бизнеса и безусловного выполнения контрактных обязательств.

Взаимодействие компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH с внутренними Заказчиками осуществляется на основании системы договоров о взаимодействии между компаниями ГрК.

Основными Заказчиками AMTES GmbH являются:

- авиакомпания «Волга-Днепр», для которой компания Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH осуществляет услуги по подтверждению назначенного ресурса (срока службы), модернизации и техническому обслуживанию в рамках поддержания летной годности воздушных судов Ан-124-100 и Ил-76ТД-90ВД;

- авиакомпании ЭйрБриджКарго и Atlas Air, для которых AMTES GmbH осуществляет услуги по техническому обслуживанию в рамках поддержания летной годности ВС Boeing-747.

Компания Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH осуществляет различные виды деятельности, в соответствии с Уставом Общества. Основные виды услуг AMTES GmbH:

1) Допуск к отработке очередного этапа назначенного ресурса и конструкторское сопровождение ВС АН-124-100;

2) Техническое обслуживание ВС Ан-124-100 и Ил-76ТД-90ВД;

3) Техническое обслуживание ВС Boeing-747/737/777 и Аэробус А320;

4) Ремонт компонентов АТ.

На рисунках 1 и 2 представлены организационно-экономические модели компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH на 2018 и 2019 годы.

Цель филиала ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске - удовлетворены потребности заказчиков в исправной авиационной технике и готовых к полетам самолетах с поддержанием заданного уровня безопасности полетов и предотвращения авиационных происшествий.

Управленческие процессы (управление операционной деятельностью ТО) <i>Владелец процесса: Управляющий директор</i>		Щербаков В.О.
<ul style="list-style-type: none"> • Управление персоналом. • Управление маркетингом • Управление организацией • Управление упр. технологиями 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление финансами и экономикой • Управление основным процессом • Управление обеспечивающими процессами • Управление информацией и ИТ 	
Управление проектом «Модернизация» <i>Владелец процесса: Зам. управляющего директора</i>		В.А. Габриель
<ul style="list-style-type: none"> • Управление персоналом. • Управление внешними 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление финансами и экономикой • Управление информацией и ИТ 	
Персонал: 26	Расходы: 6 420	
Основные процессы:		
Подтверждение назначенного ресурса (срока службы) ВС АН-124-100 <i>Владелец: Директор инженерного центра</i>		Кулаков В.Ю.
Персонал: 50	Расходы: 4 173	Доходы: 4 465
Техническое обслуживание ВС Ан-124-100 и Ил-76ТД-90ВД <i>Владелец: Директор по ТО Ан-124-100 и Ил-76ТД-90ВД</i>		Макаров А.В.
Персонал: 156	Расходы: 9 156	Доходы: 9 797
Техническое обслуживание ВС Boeing <i>Владелец: Директор по ТО ВС Boeing</i>		А.Миллер
Персонал: 114	Расходы: 12 850	Доходы: 11 473
Ремонт компонентов АТ <i>Владелец: Руководитель производства ремонта компонентов АТ</i>		К.Рудигер
Персонал: 183	Расходы: 1 832	Доходы: 645
Maintenance Engineering Service C845H на 2018 год		

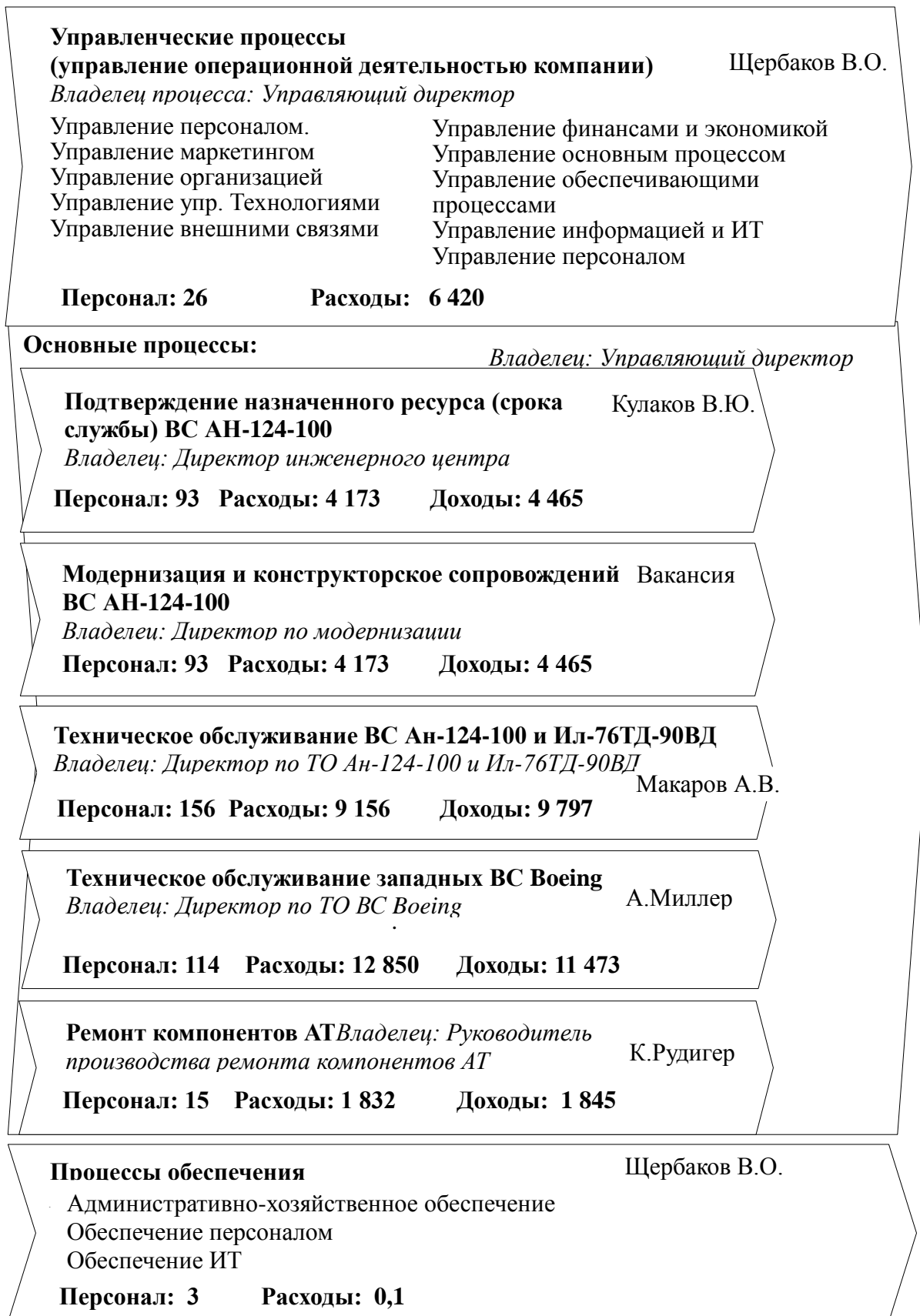


Рисунок 2- Организационно-экономическая модель компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH на 2019 год

Для производства основных продуктов (услуг) филиал ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске осуществляет совместно с другими СЕ ГрК управленческие, основные, обеспечивающие процессы. Два основных процесса: осуществление технического обслуживания и продление ресурса воздушных судов подробно описаны в таблице 1 в соответствии с требованиями к схематичному изображению элементов процесса ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества».

Филиал AMTES GmbH возглавляет руководитель филиала, который назначается, перемещается и освобождается от занимаемой должности приказом управляющего директора.

Руководитель филиала непосредственно подчиняется управляющему директору.

Руководитель ЛСТО, руководитель ГКК, представитель AMTES в Запорожье подчиняется руководителю филиала и руководствуется в своей деятельности приказом Министерства транспорта РФ от 25 сентября 2015 г. N 285 "Об утверждении Федеральных авиационных правил "Требования к юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, осуществляющим техническое обслуживание гражданских воздушных судов. Форма и порядок выдачи документа, подтверждающего соответствие юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих техническое обслуживание гражданских воздушных судов, требованиям федеральных авиационных правил".

Директор инженерного центра подчиняется руководителю филиала и руководствуется в своей работе правилами Авиационными правилами (часть 21) «Процедуры сертификации авиационной техники».

Таблица 1- Схематичное изображение элементов основных процессов (техническое обслуживание и продление ресурса) ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновск

Вход	Продукт на входе	Основной процесс	Продукт на выходе	Выход
Сторонние организации (АК ВД)	Заявка на техническое обслуживание, воздушное судно, РЭ самолета, двигателя, комплектующие изделия	Техническое обслуживание (выполнение доработок, директив летной годности и ремонта авиационной техники)	Свидетельство о выполнении технического обслуживания, исправное воздушное судно, двигатель, оформленная пономерная документация после выполнения доработок	Сторонние организации (АК ВД)
Сторонние организации (АК ВД)	Заявка на обслуживание/ремонт компонентов, компоненты	Техническое обслуживание (обслуживание и ремонт компонентов Ан-124-100 и Ил-76ТД-90ВД)	Акт выполненных работ, исправные компоненты, оформленная пономерная документация	АТБ AMTES GmbH
АТБ AMTES GmbH	Директива по технической диагностике и неразрушающему контролю	Техническое обслуживание (работы по технической диагностике и неразрушающему контролю)	Акт выполненных работ	Сторонние организации
Сторонние организации	Заявка на работу по технической диагностике и неразрушающему контролю			

Продолжение таблицы 1

АК ВД	Воздушное судно, заявка	Продление ресурса (оценка технического состояния воздушных судов Ан-124-100)	Акт исследования технического состояния воздушного судна, акт устранения выявленных неисправностей	ИЦ AMTES GmbH, сторонние организации
ЦАГИ	Методика расчёта прочности	Продление ресурса (разработка и выполнение решений на нетиповые ремонты)	Решение на нетиповой ремонт, акт устранения выявленных неисправностей	ЦАГИ
Сторонние организации (АК ВД)	Информация по перелетам (грубым посадкам и т.д.)	Продление ресурса (расчёт индивидуального расходования ресурса)	Заключение о возможности допуска к отработке очередного этапа назначенного ресурса	ЦАГИ
ЦАГИ	Согласованное заключение	Продление ресурса (допуск к отработке очередного этапа назначенного ресурса)	Решение о допуске к отработке очередного этапа назначенного ресурса	Сторонние организации (АК ВД)

Руководитель филиала является субъектом управления для подчиненных ему руководителей и сотрудников (см. рисунок 3).

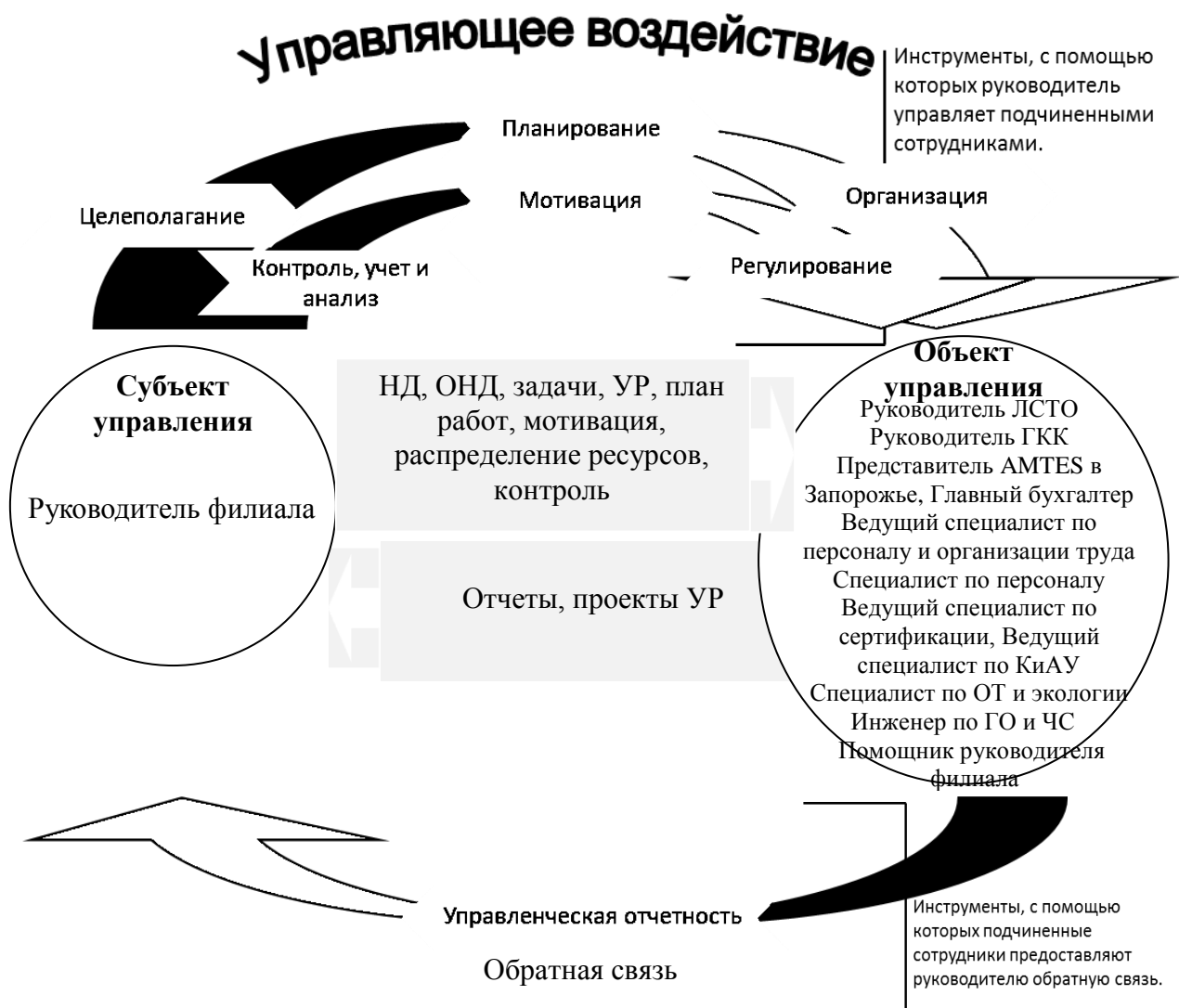


Рисунок 3- Схема системы управления филиалом ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске на операционном уровне

Схема организационной структуры управления филиалом ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске приведена на четвертом рисунке.

Рабочие места сотрудников филиала ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске территориально размещены в г. Ульяновск, ул. Карбышева, д.14.

При выполнении процессов филиала ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске, реализуются взаимоотношения сотрудников филиал ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске с сотрудниками других подразделений AMTES GmbH в рамках функционального взаимодействия, представленного в таблице 2.

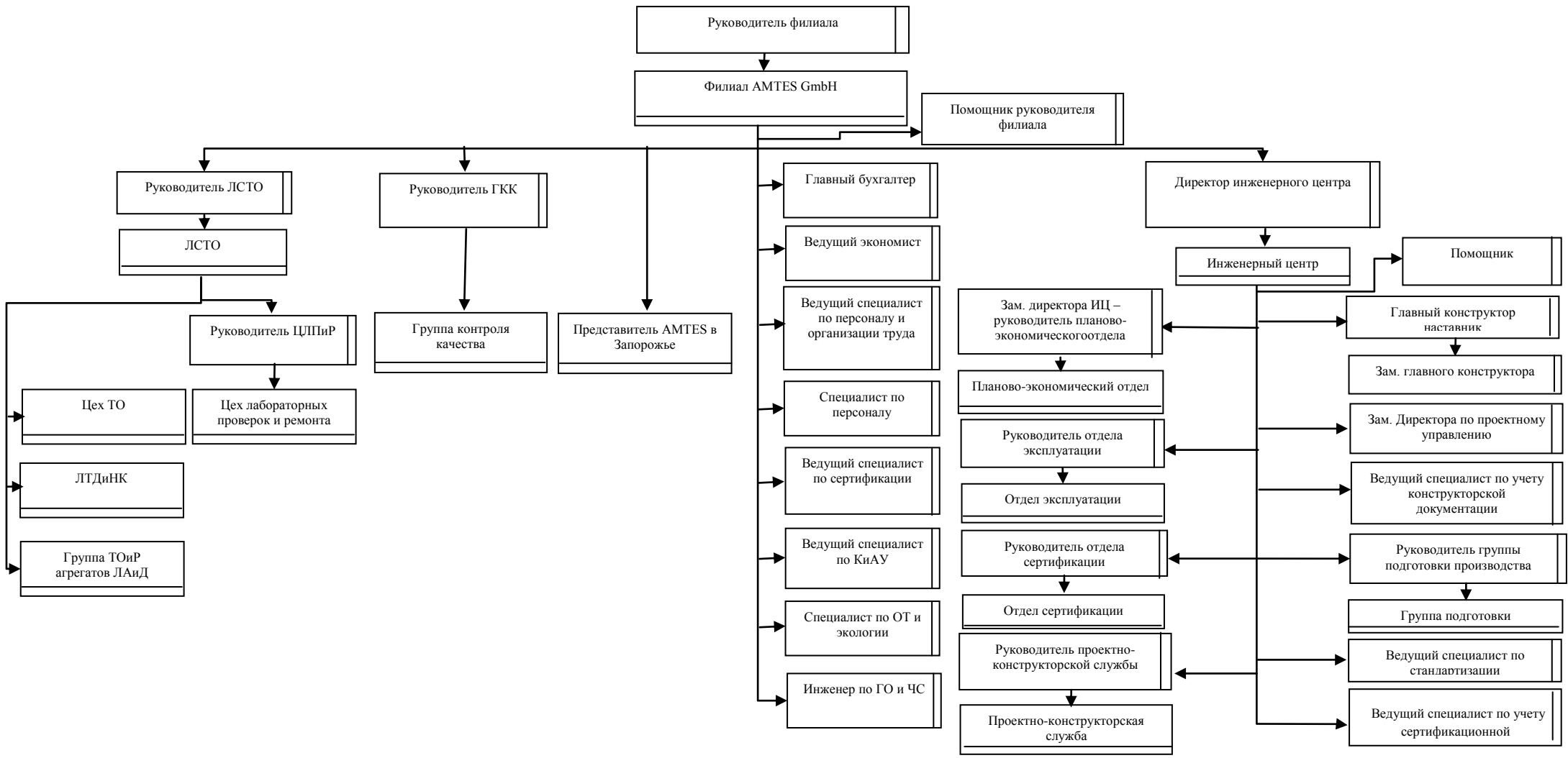


Рисунок 4-Схема организационной структуры управления филиалом ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске

Таблица 2- Функциональное управление в филиале ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске

Должность функционального руководителя (AMTES GmbH)	Номер и процесс управления	Должность функционального подчиненного (из филиала ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске)
Финансовый директор	Управление финансами и экономикой	Главный бухгалтер, ведущий экономист
Руководитель АТБ	Управление основными процессами Управление договорной деятельностью	Руководитель ЛСТО
Директор инженерного центра	Управление основными процессами	Директор инженерного центра
Руководитель ОКК	Управление основными процессами	Руководитель ГКК
Директор по персоналу	Управление персоналом	Ведущий специалист по персоналу и организации труда, специалист по персоналу

В филиале ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске создаются и поддерживаются типы межличностных отношений, обеспечивающие позитивную социальную идентичность, предсказуемость, ответственность, безопасность деятельности,

коммерческую эффективность для собственников бизнеса, а также востребованность и привлекательность для заказчиков.

Доминирующим принципом в межличностных отношениях является принцип «Руководитель-Сотрудник». При этом в зависимости от ситуации, связанной с какими-либо ограничениями, требованиями законодательства, степенью ответственности и влиянием решения на результаты процессов, качество услуг, на состояние окружающей среды, клиентов и т.п. – могут использоваться следующие стили управления: директивный, наставнический, договорной, поддерживающий и делегирующий.

Обязательным требованием для создания и поддержания требуемых и рекомендуемых межличностных отношений является постоянное обучение персонала.

Филиал ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске осуществляет свою деятельность и реализует межличностные отношения в соответствии с ценностями и принципами, приведенными в Кодексе трудовой этики ГрК.

2.2. Внутренний аудит компании на соответствие требованиям регулятора

Внутренний аудит в целях контроля устранения замечаний Росавиации (протокол № АМТЭС/17-2 от 02.11.2017) и проверки внедрения требований нормативных и организационно-нормативных документов АМТЭС ГмбН требованиям Росавиации к организациям-разработчикам авиационной техники был осуществлен 22.01.2018 - 25.01.2018 независимыми от компании Aircraft Maintenance and Engineering Service ГмбН аудиторами Группы компаний «Волга-Днепр» с привлечением технического эксперта от проверяемой компании.

Титульная страница карты проверки представлена в таблице 3.

Таблица 3- Титульная страница карты проверки компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH на соответствие требованиям регулятора

КАРТА ПРОВЕРКИ		
Дата вступительного совещания		22.01.2018
Дата заключительного совещания		25.01.2018
Владелец процесса/руководитель проверяемого подразделения		Управляющий директор, В.О. Щербаков
Цель проверки		Контроль устранения замечаний Росавиации (протокол № АМТЕS/17-2 от 02.11.2017) и проверка внедрения требований НД, указанных в таблице соответствия АМТЕS GmbH требованиям Росавиации к организациям-Разработчикам АТ
Проверяемые подразделения		АМТЕS GmbH
Перечень нормативных документов, регламентирующих процесс/подпроцесс		РК АМТЕS 108.0-17 Руководство по качеству; РК АМТЕS 109.1-17 Руководство по деятельности; РК АМТЕS 110.1-17 Руководство разработчика модификаций; РК АМТЕS 111.1-17 Руководство по управлению БП; СТП 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 211, 212, 213 ПП АМТЕS.401/420; Положение о НИ ПП АМТЕS 402 И АМТЕS 410 Раздел 2 Должностной инструкции ведущего инженера-конструктора по сертификации
ФИО члена аудиторской группы	Роль	Проверяемые требования
Тарасов Д.В.	Руководитель ауд. группы	42-49, 59-123, 144-150
Меронен О.Е.	Аудитор	1-6, 13-15, 30-41, 50-58, 136-143

Продолжение таблицы 3

Гнедков В.Е.	Аудитор	7-12, 16-29, 124-135		
Терьян А.С.		Технический эксперт		
Количество проверенных требований,		334		
из них не применимо		96		
Количество наблюдений		7		
Несоответствия	Количество	Уровни несоответствий (градация выбрана согласно 21.158)		
		Уровень 3	Уровень 2	Уровень 1
	156	47	68	41
Данный поставщик является условно пригодным				
Общие рекомендации и предложения по улучшению (при наличии):		-		
Необходимость повторной проверки с указанием даты проверки		да		
Корректирующие мероприятия должны быть разработаны		Управляющим директором DOA AMTES GmbH		
Срок предоставления плана корректирующих мероприятий на утверждение не более после утверждения карты проверки.		3 рабочих дня		
Руководитель аудиторской группы:		Тарасов Д.В.		

В ходе аудита было проверено 334 требования, 96 из которых не применимы к компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH.

По результатам аудита выявлено 156 несоответствий трех уровней:

– 1 уровень – незначительно влияющие на безопасность полетов и/или качество услуг;

– 2 уровень – значительно влияющие на безопасность полетов и/или качество услуг, вызывающие:

1. задержку вылета,
2. отрицательную обратную связь со стороны заказчика,
3. большие денежные затраты на устранение,
4. усложнение условий выполнения воздушных перевозок,
5. потерю имиджа компании, потерю заказчика и др.

– 3 уровень – недопустимо влияющие на безопасность полетов и/или качество услуг, вызывающие:

1. возможность возникновения авиационных инцидентов,
2. повреждение воздушного судна, груза, оснастки,
3. ограничение деятельности авиакомпании,
4. травмирование/смерть персонала и др.

В ходе анализа были выявлены следующие нарушения организационно-экономических аспектов сертификации по Авиационным правилам (часть 21):

1. Независимая инспекция компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH, осуществляющую контроль за соблюдением процедур сертификации, согласование результатов сертификационных работ, контроль качества производства и приемку экземпляров воздушных судов в качестве готовой продукции с оформлением свидетельства годности, не прошла процедуру аккредитации в Росавиации;

2. В структуре AMTES GmbH отсутствует единая служба сертификации, координирующая деятельность других служб, реализующих требования к летной годности. В компании Aircraft Maintenance and

Engineering Service GmbH сотрудники сертификации отсутствуют в головной компании, расформированы. Часть сотрудников принадлежит обособленному структурному подразделению - филиалу ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске. Другая часть входит в генеральное представительство AMTES GmbH в Украине – обособленное структурное подразделение компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH.

3. В структуре AMTES GmbH отсутствует отдел, отвечающий за систему контроля и качества. На сегодняшний день в структуре компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH существуют следующие подразделения и отдельные сотрудники, отвечающих за качество:

- отдел контроля качества (по ФАП-285) головной компании;
- отдел контроля качества (по Part-285) головной компании;
- группа контроля качества (по ФАП-285), относящаяся к обособленному структурному подразделению - филиалу ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске;
- ведущий специалист по качеству и административному управлению обособленного структурного подразделения - филиал ООО «Эйркрафт Мейнтенанс энд Инжиниринг Сервис ГмбХ» в г. Ульяновске.

В соответствии с Авиационными правилами (часть 21) организация-разработчик воздушных судов обязан иметь в своей структуре единую службу качества, координирующую деятельность других служб.

План устранения несоответствий представлен в следующей главе.

3 Улучшение организационно-экономических аспектов сертификации компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH

3.1 Разработка мероприятий по приведению компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствие требованиям регулятора

По результатам внутреннего аудита, проведенного в целях контроля устранения замечаний Росавиации (протокол № АМТЕS/17-2 от 02.11.2017) и проверки внедрения требований НД АМТЕS GmbH требованиям Росавиации к организациям-разработчикам АТ был разработан план корректирующих мероприятий по первоочередным мероприятиям по приведению компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствие с требованиями Авиационных правил (часть 21), согласованный с миссией ГрК: своим трудом мы создаем воздушные мосты для обмена результатами труда людей по всему миру. Мы изменяем представление о воздушной логистике, используя наши уникальные возможности. Мы уверены, что достигнем целей, содействуя успеху каждого сотрудника, ведущего к успеху компании и генеральными целями:

1. Генеральная цель на 2020: Глобальный авиагрузовой супермаркет в ТОП-5 мировых лидеров для создания пользы Заказчикам.
2. Генеральная цель на 2030: «Вечная» профессиональная организация – лидер в мировой авиагрузовой отрасли.

Для того, что бы понимать каким образом был составлен план по первоочередным мероприятиям по приведению АМТЕS GmbH в соответствие с Авиационным правилам (часть-21), предлагается рассмотреть первые десять несоответствий карты проверки:

Несоответствие № 1:

Не выполняется требование п.5.3.1 РК АМТЕS 108.0-17:

Политика в области качества не содержит задач.

Несоответствие № 2:

Не выполняется требование п.5.3.2 РК AMTES 108.0-17:

Не представлены свидетельства рассмотрения политики в области качества на заседании высших руководителей компании.

Несоответствие № 3:

Не выполняется требование п.5.3.3 РК AMTES 108.0-17:

Направления деятельности, описанные в политике в области качества, не включают оценку технического состояния воздушных судов для отработки очередного этапа назначенного ресурса.

Несоответствие № 4:

Не выполняется требование п.5.3.4 РК AMTES 108.0-17:

Политика в области качества не предусматривает соответствие всем направлениям деятельности компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH:

- снижение/управление рисками;
- обязательство соответствовать принципам системы управления безопасностью полетов;
- обязательство эффективного использования выделяемых финансовых и других ресурсов;
- обязательство повышать результативность мероприятий по обеспечению качества авиационной техники.

Несоответствие №5:

Не выполняется требование п.5.3.7 РК AMTES 108.0-17:

Политика в области качества не содержит обязательство руководства компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в отношении политики в области качества, место и роль работников компании при реализации политики.

Несоответствие № 6:

Не выполняется требование п.1.1.2 КК Росавиации от 09.04.2017:

В РК 108.0-17 отсутствует требование по соответствию политики в области качества требованиям к охране окружающей среды.

Политика в области качества не содержит обязательство соответствовать требованиям к охране окружающей среды.

Несоответствие № 8:

Не выполняется требование п.1.1.3 КК Росавиации от 09.04.2017:

Отсутствует процедура разработки и утверждения политики в области качества в нормативных документах компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH.

Несоответствие № 9:

Не выполняется требование п.5.3.6 РК AMTES 108.0-17:

Не представлены свидетельства ознакомления сотрудников с политикой в области качества.

Несоответствие № 10:

Не выполняется требование п.1.1.4 КК Росавиации от 09.04.2017:

Политика в области качества не содержит процедуры отчетности в области безопасности.

Пункт «Переиздать политику в области качества компании» плана корректирующих мероприятий по первоочередным мероприятиям по приведению компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствие требованиям Авиационных правил (часть 21) направлен на устранение несоответствий №№ 1-7, №№ 9-10, на устранение несоответствия № 8 направлен на пункт «Актуализировать руководство по качеству компании для одобренной структуры» плана.

Аналогичным образом были разработаны следующие корректирующие мероприятия плана по приведению AMTES GmbH в соответствие с требованиями Авиационных правил (часть 21) и направленные на улучшение

организационно-экономических аспектов, в привязке к следующим процессам:

1. Управление организацией:

- переиздать политику в области качества компании;
- разработать положение о компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH;
- актуализировать руководство по качеству компании для одобренной структуры;
- актуализировать и внедрить стандарты по управлению документооборотом, нормативными и организационно-нормативными документами компании;
- актуализировать и внедрить стандарт по организации и проведению внутренних проверок компании;
- актуализировать и внедрить стандарт по организации процесса сертификации авиационной техники, сертификационных работ и процесса сертификации компании в качестве разработчика для одобренной структуры;
- актуализировать и внедрить стандарт по организации работы с поставщиками и подрядчиками;
- разработать положения о структурных подразделениях компании.

2. Управление основным процессом:

- актуализировать руководство организации-разработчика модификации самолета типа Ан-124-100 по процедурам обеспечения проекта для одобренной структуры;
- актуализировать и внедрить стандарт "Требования к обозначению, комплектности, процедуре выпуска и утверждения конструкторской документации. Порядок внесения изменений в конструкторскую документацию";

– актуализировать и внедрить стандарт "Требования к организации учета и хранения конструкторской документации";

– актуализировать и внедрить стандарт "Требования к порядку внесения изменений в конструкторскую документацию до получения сертификата типа на образец авиационной техники";

– пройти процедуру аккредитации инженерных представителей Росавиации в компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH;

– пройти процедуру аккредитации Независимой инспекции Росавиации в AMTES GmbH;

– разработать стандарт «Требования к организации учета и хранения ДД».

3. Управление персоналом:

– актуализировать стандарт "Требования к порядку проведения подготовки, аттестации и повышения квалификации сотрудников";

– представить на утверждение план подбора и приема персонала для обеспечения заявленных при сертификации работ;

– актуализировать «Руководство по кадровой политике»;

– разработать стандарт «Требования к должностным инструкциям персонала»;

– актуализировать должностные персонала;

– переподписать трудовые договоры с персоналом в новом двуязычном формате;

– разработать стандарт по учету рабочего времени персонала всех подразделений.

4. Управление финансами и экономикой - разработать и внедрить процедуры регулярного управления финансами и экономикой.

5. Управление предотвращением авиационных происшествий и управлению безопасностью полетов (ПАП и УБП):

- переиздать политику по ПАП и УБП в компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH;

- назначить в компании AMTES GmbH должностное лицо за организацию системы предотвращения авиационных происшествий и управлению безопасностью полетов.

6. Управление правовым обеспечением - актуализировать стандарт "Требования к организации и ведению договорной деятельности".

План первоочередных корректирующих мероприятий по приведению компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствие с требованиями Авиационных правил (часть 21) помимо действий содержит в себе:

- плановый срок выполнения мероприятия;
- ответственного исполнителя;
- соисполнителя/соисполнителей (при необходимости);
- требуемые ресурсы (при необходимости, все те, что не заложены в бюджет);
- формулировку ожидаемого результата;
- пустую отчетную часть.

3.2 Реализация мероприятий по приведению компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствие требованиям регулятора

По результатам выполнения мероприятий в нашей части были актуализированы следующие документы:

- политика по качеству, отражающая следующие принципы:
 1. стремление к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству с нашими заказчиками и потребителями, удовлетворяя их требования и

опережая ожидания, своим ежедневным трудом и используя синергию бизнеса ГрК «Волга-Днепр»;

2. установку целей AMTES GmbH согласованных со стратегией, политикой по предотвращению авиационных происшествий, ориентированных на постоянное улучшение качества предоставляемых услуг компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH;

3. гарантию поддержания заданного уровня качества при выполнении работ по техническому обслуживанию и ремонту авиационной техники, доработкам по сервисным бюллетеням авиационной техники и по разработке конструкторской документации и конструкторскому сопровождению авиационной техники;

4. вовлечение всех сотрудников AMTES GmbH в процесс достижения целей через постановку задач, мотивацию, непрерывное обучение и развитие, получение знаний о техническом состоянии сопровождаемых воздушных судов;

5. применение процессного подхода для управления деятельностью компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH с точки зрения создания пользы для наших заказчиков и потребителей;

6. регулярное рассмотрение рисков и возможностей с целью принятия своевременных управленческих решений, направленных на достижение целей AMTES GmbH;

7. постоянное совершенствование качества услуг и внедрение улучшения в деятельность Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH с целью поддержания постоянного спроса на услуги компании, принесения пользы Заказчику и устойчивой доходности компании;

8. пропаганду открытых и прозрачных отношений персонала компании AMTES GmbH с поставщиками и с другими заинтересованными сторонами на основе принципов трудовой этики, доверия и взаимовыгодного сотрудничества;

– руководство по качеству Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH единое для всей организации, объединяющее в себе направления деятельности:

- 1) Допуск к отработке очередного этапа назначенного ресурса и конструкторское сопровождение ВС АН-124-100;
- 2) Техническое обслуживание ВС Ан-124-100 и Ил-76ТД-90ВД;
- 3) Техническое обслуживание ВС Boeing-747/737/777 и Аэробус А320;
- 4) Ремонт компонентов АТ.

Данное руководство составлено на основе требований и принципов, изложенных в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества»;

– стандарт «Требования к управлению нормативными документами» Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH, определяющий жизненный цикл нормативных документов;

– стандарт «Требования к управлению организационно-нормативными документами» AMTES GmbH, определяющий жизненный цикл организационно-нормативных документов;

– стандарт «Требования к управлению документооборотом» Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH, описывающий:

1. Классификацию документов AMTES GmbH,
2. Управление внешними (входящими) документами,
3. Управление исходящими документами Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH,
4. Управление внутренними документами AMTES GmbH (приказами, распоряжениями, планами-графиками, планами-отчетами меморандумами, актами, справками, служебными и докладными записками и т.д.),
5. Управление документами в подразделениях Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH.

В соответствии с пунктом плана первоочередных мероприятий по приведению AMTES GmbH в соответствие с правилами АП-21 «Разработать положение о компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH» было разработано положение, определяющее:

1. Миссию и цель AMTES GmbH;
2. Заказчиков компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH,
3. Продукты/услуги AMTES GmbH;
4. Процессную модель компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH;
5. Поставщиков AMTES GmbH;
6. Организацию управления компанией Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH;
7. Взаимодействие AMTES GmbH с внешними структурами.

В целях содействия разработке положений о структурных подразделениях компании были разработаны структуры подразделений, примеры которых приведены в приложении А.

В целях улучшения организационно-экономических аспектов сертификации и повышения эффективности деятельности компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH в соответствии с требованиями Авиационных правил (часть 21) предлагается следующая структура организации-разработчика, объединяющая в себе сотрудников по сертификации и качеству в соответствующие единые службы (рисунок 5).



Рисунок 5- Организационно-структурная модель управления организации-разработчика AMTES GmbH на 2019 год (управленческая)

Заключение

Цель диссертационной работы достигнута - компания Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH подготовлена к ресертификации по Авиационным правилам (часть 21).

Достижение поставленной цели обусловило решение следующих основных задач, а именно:

1. Проанализированы особенности сертификации по Авиационным правилам (часть 21) в Российской Федерации и зарубежный опыт;

2. Проведен внутренний аудит соответствия компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH требованиям Авиационным правилам (часть 21);

3. Сформирован план мероприятий по приведению компании AMTES GmbH в соответствие требованиям АП-21;

4. Реализованы мероприятия, по подготовке компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH к ресертификации по Авиационным правилам (часть 21).

Новизна магистерской диссертации:

– упорядочен и идентифицирован категориальный и понятийный аппарат;

– разработана процедура проверки организаций-разработчиков на соответствие требованиям Авиационных правил (часть 21) (проведен внутренний аудит компании Aircraft Maintenance and Engineering Service);

– разработана процедура подготовки организаций-разработчиков к ресертификации по АП-21 (предложен план мероприятий по подготовке компании AMTES GmbH к ресертификации по Авиационным правилам (часть 21)).

Представленные в диссертации практические предложения будут

направлены на совершенствование нормативной и организационно-нормативной документации компании Aircraft Maintenance and Engineering Service GmbH с целью обеспечения устойчивого и эффективного функционирования и развития.

Разрабатываемый автором комплекс мероприятий по приведению компании AMTES GmbH в соответствие требованиям АП-21 может быть использован компанией при подготовке организации к ресертификации по авиационным правилам (часть 21) «Сертификация авиационной техники, организаций разработчиков и изготовителей».

Предложенные в ходе исследования рекомендации могут быть внедрены в практику подготовки компаний в Российской Федерации и за рубежом к сертификации по АП-21 и Part-21с целью повышения управляемости и конкурентоспособности.

Предложенные разработки и рекомендации автора могут быть использованы в образовательной деятельности вузов, специализирующихся в области подготовки менеджеров и инженеров при чтении курсов «Управление сертификацией», «Сертификация в России и за рубежом».

В современных условиях мировой рынок авиационной техники (АТ) выдвигает очень жесткие требования к поступающей в него продукции. Требования мирового рынка вынуждают его производителей создавать конкурентоспособные образцы авиационной техники, которые отвечают потребностям клиентов. Продукция отличается высоким качеством, если она полностью соответствует указанным требованиям и стандартам. Однако наличие требований и стандартов еще не обеспечивает высокое качество продукции. Требуется механизм проверки соответствия. Такой механизм сертификации - деятельности по подтверждению соответствия объекта сертификации установленным требованиям. В рыночной экономике сертификация фактически влияет на качество товара и, соответственно, его конкурентоспособность.

Список используемой литературы

1. Авиакомпания «Внуково» берет свое начало в Ходынке, Гражданская авиация, № 7, 2016. - 20 с.
2. Авиация в России: Справочник / Под ред. Г.С. Бухгенс. - М., Машиностроение, 2016. - 128 с.
3. Алексеева А.В. Административно-правовое регулирование деятельности воздушного, железнодорожного, морского, внутреннего водного и автомобильного транспорта Российской Федерации // Юрист-юрист. - 2014. - № 3. - с. 119-122
4. Алферова О.С. Развитие законодательства в сфере регулирования воздушного транспорта // Вестн. Саратовский гос. Акад. права. - 2018. - № 2 (60). - п. 94-97
5. Андрей Николаевич Туполев. Грани смелого творчества. - М., Наука, 2017. - 174 с.
6. Беспалов, Роман Транспорт Логистик. Новейшие технологии для построения эффективной системы доставки / Роман Беспалов. - М. : Вершина, 2007. - 384 с.
7. Бойко Ю. «Аэролет - дирижабль будущего», «Аэронавт», №1 (3), 2014. - 32 с.
8. Виктор А. Корнилов Грузовой интернет / Виктор А. Корнилов. - М. : Твой партнер по печати, 2013. - 128 с.
9. Виноградова С.Н. Транспортные услуги / С.Н. Виноградова, Н.Г. Петухов. - М. : Высшая школа, 2013. - 224 с.
10. Воздушный кодекс Российской Федерации, редакция Федерального закона Российской Федерации от 19 марта 1997 г. № 60-ФЗ
11. Воронцова А.М. Рынок авиаперевозок и управление его развитием // Вестник Национальной академии туризма. 2017. - №1 (25). - 73 с.

12. Воронцова А.М. Совершенствование управления конкурентоспособностью авиационного предприятия // Современные аспекты экономики. 2017. №5 (189). - 23 с.
13. Гражданский воздушный флот в годы Великой Отечественной войны: статьи, мемуары, документы / Под ред. редактор Артериальное давление Бугаев. - М., Воздушный транспорт, 2016. - 189 с.
14. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Под ред. В.И. Бариленко. - М.: Изд-во: Юрайт, 2015. -
15. Котляров А.В. Экспресс-психотерапия в транспорте, или Изменения «В пути» / А.В. Котляров. - М.: Институт психотерапии и клинической психологии (ИРСР), 2015. - 336 с.
16. Кузов М. Управление затратами: практика, идеи, подходы [Текст] / Кузов М. // Управление компанией. 2017. №1. – с.24-26.
17. Куприянова Л.М. Экономический анализ. Учебное пособие / Л.М. Куприянова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 159 с.
18. Курганов В.М. Логистика. Транспорт и склад в цепочке поставок товаров / В.М. Курганов. - М.: Книжный мир, 2014. - 432 с.
19. Левиков Г. А. Логистика, транспорт и экспедирование. Краткий словарь // Г.А. Левик. - М.: ТрансЛит, 2008. - 224 с.
20. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
21. Махитко В.П. Государственное регулирование и рынок авиационной промышленности: учеб. пособие / В. П. Махитко. - Ульяновск: УлГТУ, 2018. - 243 с.
22. Метелева Ю.А. Регулирование воздушного транспорта // Право и экономика. - 2017. - № 9. - с. 84-86

23. Миротин Леонид Борисович Логистика на автомобильном транспорте. Мастерская / Миротин Леонид Борисович. - М.: Феникс, 2015. - 784 с.
24. Никифоров В.В. Логистика. Транспорт и склад в цепочке поставок / В.В. Никифоров. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. - 192 с.
25. Оценка машин, оборудования и транспортных средств / А.Н. Асаул и др. - М.: Гуманистика, 2007. - 296 с.
26. Петрова Е. В. Статистика транспорта / Е.В. Петрова О.И. Ганченко, А.Л. Кевеш. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 352 с.
27. Плужников К. И. Транспортные документы. Справочник / К.И. Плужников, Ю.А. Chuntomova. - М.: ТрансЛит, 2010. - 176 с.
28. Подъемные механизмы. - М.: СК ЭНАС, 2016. - 432 с.
29. Покровский, А.К. Исследование систем управления. Транспортная индустрия / А.К. Покровский. - М.: КноРус, 2010. - 368 с.
30. Юрьев С.С. Управление единой системой управления воздушным движением Российской Федерации в контексте концепции государственных служб // Там же. - 2018. - № 170. - с. 124-130
31. «International Automotive Supplier Industry in Russia. Servey Report. March 2013» // Automotive Overview. – 2013. – № 5. – С. 10-12.
32. «International Automotive Supplier Industry in Russia. Servey Report. March 2014» // Automotive Overview. – 2014. – № 5. – С. 11-14.
33. Air traffic control: studies. manual / A.I. Logvin A.Yu. Vlasov. - Moscow: MSTU GA, 2018. - 80 p.
34. Downes L. «Beyond Porter - A Critique of the Critique of Porter» // Automotive Overview. – 2014. – с. 70-81.
35. On the issue of state regulation of air transport // Scientific. Known MGTU them. - 2016. - № 170. - p. 114-117
36. Porter M. «Strategy and the Internet» / M. Porter // Harvard Business Review Boston. – 2014. – № 7. – С. 21-25.

37. Rukhlinsky V. The system of new aviation rules of state regulation of aircraft operation in accordance with the ICAO standards and international practice // Transport Law. - 2018. - № 3. - p. 15-19 years old.

38. Rules for equipping ships. Rules of lifting devices ships. Rules on the line of loading ships. - Moscow: Russian Maritime Register of Shipping, 2011. - 448 p.

39. Shershneva S. E. Strategic management [Text] / Shershneva Z. E. - 4th ed., Overabundance. and DOP. - K.: KNEU, 2010. -699 S.

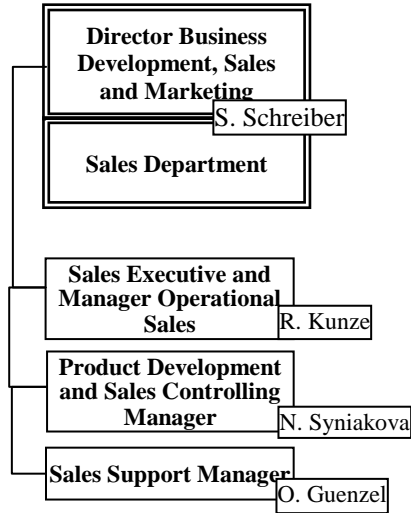
40. Sidorch, V. Security group navigation. International legal aspects / V. Sidorch. - Moscow: Legal Center, 2004. - 336 p.

41. Sosnauskene Accounting for vehicles and the cost of its maintenance at the enterprise / O. Sosnauskene. - Moscow: Dashkov and Co., 2012. - 256 p.

42. Yankovsky K. P. organization of investment and innovation: studies.manual on a speciality "Economy and UPR. at the enterprise (by industry)". - SPb.and others: Peter, 2011. - 448 p.Adler Yu. SPC in 21st century [Text] / Yu. Adler, V. Shper // Proceedings 44th European Quality Congress. Budapest, Hungary, 2015. p. 106-111

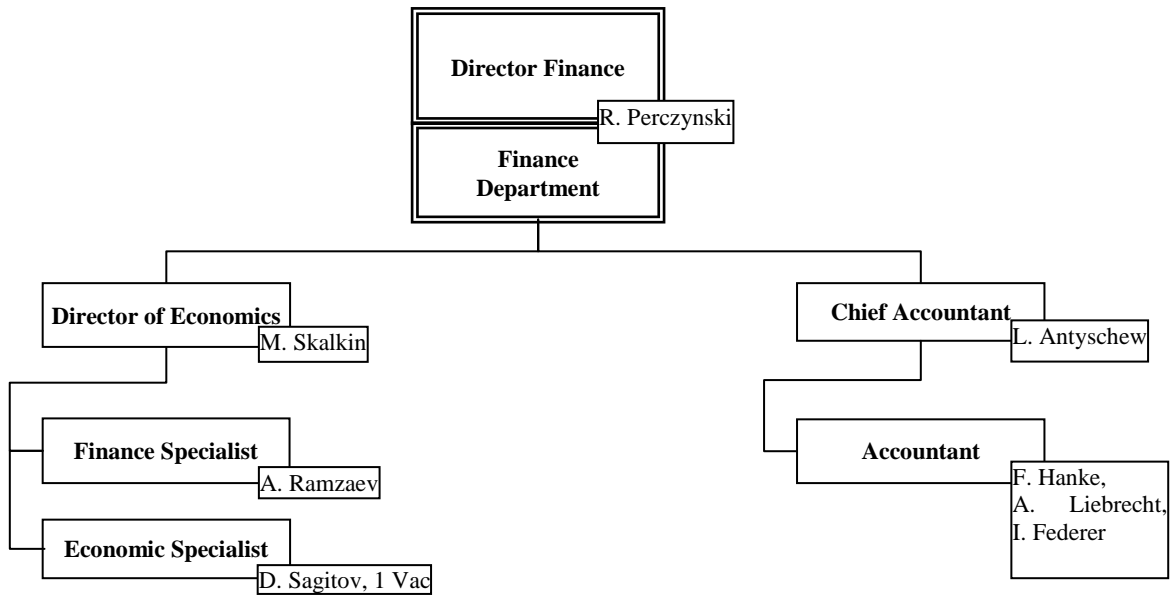
Примеры структур подразделений компании Aircraft Maintenance and

Engineering Service GmbH



Agreed: Director Business Development, Sales and Marketing

S. Schreiber



Agreed: Director Finance

R. Perczynski