

**АЗЕРБАЙДЖАНСКАЯ РЕСПУБЛИКА**

*На правах рукописи*

**ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА  
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ АВИАПЕРЕВОЗОК  
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ “SW GROUP”)**

Специальность: 5312.01 – “Отраслевая экономика”

Отрасль науки: 53 – Экономика

Соискатель: **Гасымов Адиль Али оглы**

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
доктора философии

**Баку – 2024**

Диссертационная работа выполнена на кафедре Менеджмента в Национальной Академии Авиации ЗАО “Azərbaycan Hava Yolları”.

Научные

руководители:

доктор экономических наук, доцент

**Закир Меджид оглы Наджафов**

доктор философии по экономике, доцент

**Фарида Фарид гызы Алекперова**

Официальные

оппоненты:

доктор экономических наук, доцент

**Агиль Махийаддин оглы Асадов**

доктор философии по экономике, доцент

**Кямаля Сейфулла гызы Дадашева**

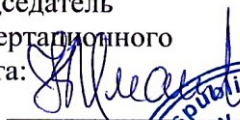
доктор философии по экономике, доцент

**Кямран Нурад оглы Абдуллаев**

Диссертационный совет ED 1.10. Высшей Аттестационной Комиссии при президенте Азербайджанской Республики, действующей на базе Института Экономики при Министерстве Науки и Образования Азербайджанской Республики.

Председатель

диссертационного  
совета:



доктор экономических наук, профессор

**Назим Музаффар оглы Иманов**

Учёный секретарь

диссертационного  
совета:

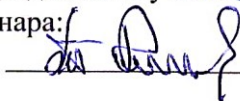


доктор философии по экономике

**Севла Мамед гызы Сейидова**

Председатель научного

семинара:



доктор экономических наук, профессор

**Тербиз Насиб оглы Алиев**



## ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Актуальность темы.** В последние годы прослеживается тенденция повышения конкурентно-способности на рынке грузовых авиаперевозок значительно возросла. Учитывая эту причину, уже сегодня необходимо определять новые пути достижения преимущества и лидерства в конкурентно способности по средствам выстраивания индивидуальной стратегии развития. Одним из основных способов в направлении конкурентного неоспоримого преимущества выступает внедрение в практической деятельности организации системы менеджмента качества, основанного на таких основных принципах как: «Ориентация на клиента», «Лидерство», «Вовлечённость персонала», «Процессный подход», «Улучшение», «Управление решений на основе фактических данных» и «Управление отношений с заинтересованными сторонами».

Современный этап экономического развития стран мира предъявляет требования государственным органам авиационных властей обязательного наличия у авиакомпаний системы менеджмента качества. Более того, наличие системы менеджмента качества могут требоваться от поставщиков эксплуатанто. В практическом применения СМК заинтересована сама организация, так как повышение качества оказываемых услуг непосредственно связано с интенсивным ростом рентабельности капиталовложений, увеличением финансовой прибыли, развитием партнёрских отношений и укреплением позиции на международном рынке.

Для экономики Азербайджана воздушный транспорт играет ключевую роль в развитии международной торговли, туризма, занятости населения и в других сферах. Глубокое изучение вопросов управления качеством производственных процессов авиаперевозок как особого объекта представляется необходимым. В отрасли в соответствии с авиационным законодательством Азербайджана и рекомендациями международных организаций происходит переход на новый

уровень менеджмента качества. Учитывая новизну для отечественной экономической науки разработки научного подхода к внедрению систем менеджмента качества, организационно-экономических механизмов развития этих систем в деятельность авиапредприятий, углубленное изучение данных вопросов представляется необходимым.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретической и методологической основой диссертационной работы по управлению качеством на производстве являются фундаментальные положения экономической теории, теории менеджмента и управления качеством Ф.Тейлора, А.Маршалла, Г.Г.Азгальдова, А.В.Гличева, Л.М.Бадалова, Дж.Р.Эванса, Б.Бермана, Э.Деминга, В.Шухарта, Г.Доджа, Г.Роминга, М.М.Кане, Б.И.Иванова, Д.Джурана, А.Фейгенбаума и др., которые в своих трудах рассматривали проблемы развития международного рынка транспортных услуг. Проведенные исследования в области управления качеством производства транспортной продукции базируются на изучении нормативных актов и аналитических материалов, фундаментальных научно-теоретических трудов.

В Азербайджане экономическая политика государства, социально-экономические проблемы, проблемы инноваций и реструктуризации, организация маркетинга, качественный рост экономики и в том числе вопросы повышения качества нашли отражение в трудах ученых Назима М. Иманова, Тербиза Н. Алиева, Фариды Ф. Алекперовой, Закир М. Наджафова, Шахбаз М. Мурадова, Али Х. Нуриева, Арифа Ш. Шакаралиева, Адалята Б. Алиева, Этибара А. Алиева, Эльмидара Б. Алекперова, Захида Й. Асланова, Мехди И. Мехдиева, Надира Г. Фарзанзадэ, Тэльмана И. Иманова, Эльчина Т. Эйвазова, Анара Й. Рзаева, Надира Р. Мамедова, Махаббата А. Мамедова, Сафара Г. Пурхани и Рены П. Султановой. Однако, полный анализ применения ново-разработанных механизмов по данному теме в области авиации так и не был проведен.

Необходимо отметить то факт, что в последнее время всё чаще и чаще появляются ряд диссертационных работ и

исследований, посвящённых вопросам системы качественного управления. Именно эти работы вызывают особый интерес для разработки темы данного исследования.

Иным основополагающим источником по содержанию данной темы нужно отметить международные стандарты ISO, которые носят рекомендательный характер.

С целью полного раскрытия содержания этих требований и определения методов разработки эффективных путей их реализации в диссертации представлен полный анализ всей совокупности данных стандартов.

Иными словами, актуальность темы предложенного автором диссертационного исследования определяется:

1) необходимостью полного соответствия рекомендательным практикам международных документов и государственных авиационных властей по внедрению системы управления качеством, и

2) стремлением повысить свою конкурентно-способность при интеграции в международную транспортную систему посредством широкого применения указанной системы. Всё вышесказанное определяет своевременность и актуальность темы диссертационной работы.

**Объектом исследования** являются грузовые авиакомпании предприятия “Silk Way Group”.

**Предмет исследования** – состоит в исследовании системы менеджмента качества грузовых авиаперевозок и повышения его эффективности.

**Цели и задачи исследования.** Цель диссертации состоит в разработке теоретических и методических основ формирования, функционирования и развития Системы Менеджмента Качества на предприятиях воздушного транспорта и их практическая реализация.

В соответствии с этой целью в диссертации были поставлены и решены **следующие задачи**, которые отражают общую логику исследования:

- проанализировать и изучить международный опыт в области менеджмента качеством и имеющейся нормативно-

правовой базы в области сертификации СМК авиапредприятий, а также дать экономическую оценку системе менеджмента качества на авиапредприятиях республики;

- обосновать важность разработки и внедрения СМК в основу укрепления конкурентного преимущества предприятий воздушного транспорта;

- определить основные направления и методы управления качеством, непосредственно применяемых в сфере производства изучаемой отрасли;

- разработать методику практического применения СМК на авиапредприятии с учётом специфики их работы;

- предложить комплекс мер в области повышения эффективности менеджмента посредством применения СМК;

- раскрыть пути применения системы менеджмента качества в международных грузовых авиакомпаниях, аналогичных деятельности Авиакомпании “Silk Way”;

- показать условия по совершенствованию системы менеджмента качества на грузовых авиапредприятиях Азербайджана.

**Методы исследования.** В исследовании использованы диалектический метод познания, методы сравнительного анализа, системного анализа, статистического анализа, обобщения, SWOT-анализа, эмпирические методы.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

- аналитические показатели мировой и передовой практики в сфере системы управления в авиакомпаниях и разработанные процедуры системы менеджмента качества в авиакомпании “Silk Way”;

- описание основных рабочих процессов для деятельности авиакомпании “Silk Way” в соответствии с требованиями ISO-9001;

- единая интегрированная система управления в авиакомпании;

- механизмы определения, учёта, оценки, управления и переоценки производственными и экономическими рисками в

авиакомпания “Silk Way”;

- механизмы управления корректирующими действиями (создание единой корпоративной базы данных, формы учёта ОКД, методы оценки определения эффективности предпринятых КД) и анализа данных по процессам грузовых перевозок в авиакомпании “Silk Way”.

**Научная новизна исследования.** Научной новизной работы является:

- научно обоснована важность разработки и внедрения СМК на предприятиях воздушного транспорта;

- изучен международный опыт в области менеджмента качества и возможность использования его отдельных элементов применительно к новым условиям;

- на основе комплексного анализа дана экономическая оценка системе менеджмента на авиапредприятиях республики;

- уточнены основные направления и методы управления качеством на исследуемых предприятиях;

- впервые, в авиационной деятельности Азербайджана был разработан и применён в практической деятельности авиапредприятия механизм по формированию конкурентноспособного преимущества, построенного на базе применения СМК;

- разработана методика практического применения СМК на авиапредприятии с учётом специфики их работы;

- составлена схема поэтапного внедрения всей системы качественного управления на авиапредприятии с учётом специфики услуг в области грузовых авиаперевозок;

- сформулированы основные условия последующего совершенствования процессов СМК;

- предложены новоразработанные формы и методы реализации стратегической направленности авиапредприятия посредством разработки целевых показателей и обеспечения их достижения через СМК.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Теоретическая значимость проведенного исследования заключается в том, что предлагаемая в работе

модель реализации СМК является научно-методической основой разработки, внедрения и развития систем управления в области грузовых авиаперевозок. Теоретические выводы и обобщения, содержащиеся в диссертационном исследовании, направлены на дальнейшее развитие теории управления качеством и использования системного подхода. Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанная модель при внедрении интегрированных систем управления на авиапредприятиях позволит им сократить материальные и временные затраты на внедрение СМК, на подготовку персонала внутренних аудитов, на проведение работ по сертификации системы менеджмента, уменьшить объем и сложность разрабатываемой документации и т.п. Работа содержит рекомендации по внедрению, функционированию и совершенствованию СМК на авиапредприятии и предлагает пути усиления конкурентного преимущества на рынке.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные результаты выполненных исследований докладывались на Международной научно-практической молодежной конференции «Февральские чтения» 2016-м, 2017-м и 2019-м гг (г. Баку, НАА); на конференции «Экономическая безопасность: современное состояние и перспективы» (2019, Сумгаит); на онлайн конференции «Science and Practice: Implementation to Modern Society (Peal Press Ltd., Manchester, Great Britain, 2021); 37<sup>th</sup> IBIMA Conference: 2021, Cordoba, Spain E-journal “VOICE”. Результаты работы внедрены в авиакомпании “Silk Way”, о чём имеются соответствующие акты о внедрении (письмо 101/45/SWH/2D от 19.12.2019 г.).

**Название учреждения, где выполнена диссертационная работа.** Диссертационная работа выполнена на кафедре «Менедж-мент» Национальной Академии Авиации ЗАО “Азербайджан Хава Йоллары”.

**Общий объем и структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, 4 глав и выводов, списка использованной литературы, 11 рисунков и 19 таблиц. Диссертация набрана на бумаге формата А4, шрифтом Times



New Roman, размер шрифта 14. Общий объем диссертации 140 страниц. Введение – стр.4-9 (6 страниц / 1.155 слов / 9.078 знака), I глава – стр.10-36 (27 страниц / 5.850 слов / 42.826 знаков), II глава – стр.37-65 (29 страницы / 6.729 слова / 48.390 знаков), III глава – стр.66-104 (39 страницы / 7.572 слов / 58.053 знака), IV глава – стр.105-136 (32 страницы / 6.233 слов / 48.427 знаков), Заключение – стр.137-140 (4 страницы / 673 слова / 5.034 знака). Список литературы насчитывает 95 наименования. Объем знаков диссертации – 211.818 знака / 28.252 слова (включая таблицы и рисунки).

## **СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

### **Введение.**

### **Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования применения систем управления качеством в авиаперевозках**

1.1. Сущность и значение системы управления качеством в различных сферах экономической деятельности.

1.2. Основные принципы использования систем менеджмента качества на авиапредприятиях.

1.3. Особенности системного подхода к управлению качеством и интегрированных СМК на авиапредприятиях.

### **Глава 2. Анализ и экономическая оценка системы менеджмента качества в обеспечении конкурентоспособности Авиакомпании “Silk Way” на рынке грузовых перевозок.**

2.1. Состояние развития гражданской авиации в транспортной стратегии Азербайджанской Республики в современный период.

2.2. Оценка внедрения и развития СМК в грузовой Авиакомпании “Silk Way”.

2.3. Управление рисками при построении СМК Авиакомпании “Silk Way”.

### **Глава 3. Повышение степени значимости системы менеджмента качества в интегрированной системе управления.**

3.1. Специфика интегрированной системы авиапредприятия, международные стандарты их внедрения и требования международных регламентов в области внедрения интегрированной системы управления.

3.2. Использование комплекса мер по усовершенствованию СМК на общекорпоративном уровне.

3.3. Улучшение работы авиакомпании “Silk Way” в области системы качественного управления.

### **Глава 4. Перспективы использования системы менеджмента в авиакомпании “Silk Way” воздушного транспорта Азербайджанской Республики.**

4.1. Пути применения системы менеджмента качества в международных грузовых авиакомпаниях, аналогичных деятельности Авиакомпании “Silk Way”.

4.2. Организация внедрения и совершенствования СМК и ИСУ в грузовой авиакомпании.

**Заключение.**

**Список использованной литературы.**

**Рекомендательные письма (акты внедрения).**

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1-ое Положение. Аналитические показатели мировой и передовой практики в сфере системы управления в авиакомпаниях и разработанные процедуры системы менеджмента качества в авиакомпании “Silk Way”.**

В общей характеристике работы обоснована актуальность диссертационной работы, сформулированы цель и задачи исследования, изложены защищаемые положения, научная новизна и др. соответствующие вопросы.

Автором рассмотрен анализ современного этапа развития систем управления качеством на производстве. С этой целью были изучены теоретические основы управления качеством, как на общей основе, так и на уровне транспортной услуги. Отмечая в диссертации, что первая система управления производством, созданная юристом Фредериком Тейлором в 1905 г., автор в одной из своих статей причислил американского учёного У.Шухерта к патриархам современной философии качества. В этой области выдающиеся роли сыграли Э.Деминг, М.Болдридж и др. В последнем десятилетии XX в. начался переход от тотального контроля качества (TQC) к тотальному менеджменту качества (TQM).

Приведены некоторые особенности систем и методов управления качеством в различных сферах экономической деятельности. Показано, что для достижения высокого уровня качества продукции и услуг изучение рынка должно носить регулярный характер на всех предприятиях<sup>1</sup>.

Соискателем выявлено значение и важность данной специфики, а также указано, что потребителям услуг грузовых авиаперевозок всегда необходим высокий уровень определённых характеристик, которые удовлетворяли бы потребности заинтересованных сторон. Именно с этой целью, по мнению автора, авиакомпании должны развивать и совершенствовать рабочие процессы и сферы услуг, которые значительно могут повлиять на повышение уровня удовлетворённости и механизм усовершенствования систем управления.

В диссертации обоснована применимость цикла Деминга для любой управленческой и бытовой деятельности. На основе принципа «Кольцо Деминга» автором предложена своя точка зрения о процессном подходе и описания функционирования системы менеджмента качества. Последовательность этапов цикла показана на Рисунке 1.

---

<sup>1</sup> Гасымов А.А. «Влияние системы менеджмента качества на уровень услуг в сфере грузовых перевозок» // Azərbaycan Mühəndislik Akademiyasının Xəbərləri, - Bakı, - 2018, №10(2), стр.106-112

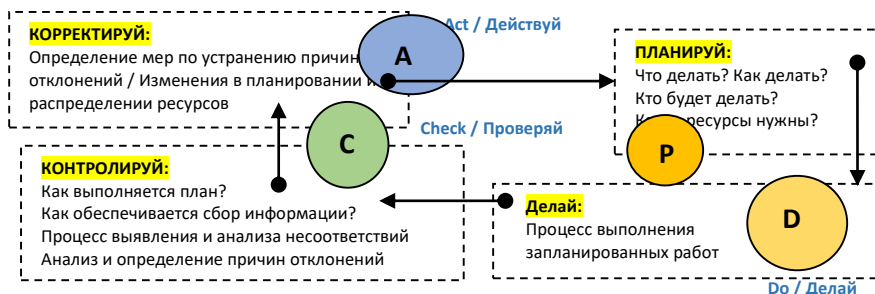


Рис. 1 - Кольцо Деминга [Диссертация – 78, 55]

В диссертации раскрыта сущность моделей тотального контроля качества и международных стандартов качества. Кратко рассмотрена роль и развитие стандартов ISO серии 9000, которые разработаны Всемирной Федерацией Национальных Органов по Стандартизации (комитетов - членов ISO). Эти стандарты являются наиболее известными и успешно применяемыми во всех сферах деятельности. Автором предложена пошаговая концепция применения в авиапредприятиях «Политики по внедрению системы менеджмента качества» на соответствие требованиям международного стандарта ISO-9001 и обновлённых нормативных актов в сфере международной авиации. Основное внимание в научной работе сфокусировано на необходимости создания новых интегрированных систем менеджмента и усовершенствования действующих механизмов управления в сфере безопасности полётов и управления качеством.<sup>2</sup>

В работе представлены особенности системного подхода к управлению качеством и интегрированных систем на авиапредприятиях, где чётко указаны критерии определения концепции развития интегрированных систем в сфере менеджмента и безопасности.

<sup>2</sup> Гасымов А.А. «Роль систем и методов управления качеством» / Материалы 1-ой Научно-Практической Молодежной Конференции «Февральские чтения 2016», НАА, 29 Февраля - 01 Марта 2016, Баку, стр. 357-360

## 2-ое Положение. Описание основных рабочих процессов для деятельности Авиакомпании “Silk Way” в соответствии с требованиями ISO-9001.

В своей работе автор представил аналитическую работу в области разработанных и внедрённых процедур системы менеджмента качества в практическую деятельность Авиакомпании “Silk Way”. В частности, автором также были представлены результаты, которые указывают на роль системы менеджмента качества в обеспечении конкурентоспособности Авиакомпании “Silk Way” на рынке грузовых авиаперевозок. В диссертации представлены вопросы политики, установленных целей, задач и элементов СМК авиакомпании в процессе её планирования, которые служили основой исследования данной научной работы.<sup>3</sup>

На табличном примере (Таблица 1) наглядно показана матрица разбивки потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, определяемых для авиакомпании:

Заинтересованные Стороны	Требования и Ожидания	Обратная связь
Потребители и Заказчики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оказание качественных услуг, отвечающих требованиям договорных соглашений, стандартов авиационной деятельности и соблюдения принципов безопасности полётов</li> <li>- приемлемые цены</li> <li>- своевременная доставка грузов</li> <li>- соблюдение со стороны авиакомпании требований контрактных соглашений, международных стандартов и законодательных актов в области авиационной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- собрания, деловые встречи, проведение совместных мероприятий</li> <li>- сбор информации от заказчиков, анализ и оценка ценовой политик в области оказываемых услуг</li> </ul>
Правительство, Государственные органы, Международные учреждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдение законодательно-правовых требований</li> <li>- соответствие отраслевых стандартов</li> <li>- реализация требований техники безопасности и охраны окружающей среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- официальная корреспонденция и документооборот</li> <li>- проведение совместных встреч, собраний и рабочих групп</li> <li>- отчётность о выполнении обязательных платежей</li> <li>- отслеживание официальных публикаций</li> </ul>

<sup>3</sup> Гасымов А.А. «Влияние Системы Менеджмента Качества на уровень услуг в сфере грузовых авиаперевозок» / Материалы 2-ой Научно-Практической Молодежной Конференции «Февральские чтения 2017», НАА, 21-23 Февраля 2017, Баку, стр. 204-206

Государственное Агентство Гражданской Aviации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдение законодательно-правовых требований</li> <li>- обеспечение факторов соблюдения безопасности на высоком уровне</li> <li>- охрана окружающей среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение периодических процессов мониторинга со стороны уполномоченных сторон</li> <li>- своевременное представление соответствующей отчётности</li> <li>- размещение информации о деятельности авиакомпании на официальном интернет-сайте авиакомпании</li> </ul>
Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поставка качественных материалов и высокий уровень оказываемых услуг</li> <li>- гибкая политика предоставления цен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внешние мониторинги процессов out-source</li> <li>- обеспечение процесса входного контроля и управление несоответствующей продукцией</li> </ul>
Агенты по продажам	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимовыгодные отношения</li> <li>- соблюдение контрактных требований</li> <li>- своевременно исполнение определённых обязанностей и соблюдение установленных норм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- периодические встречи и проведение общих собраний</li> <li>- согласование взаимовыгодных условий и требований</li> <li>- своевременное уведомление о новшествах и изменениях, относящихся к деятельности авиакомпании</li> </ul>
Банки и Кредиторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкое использование потенциалов банков</li> <li>- своевременная оплата кредитных счётов и погашение задолженности (в случае их возникновения)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корреспонденция служебного характера</li> <li>- отчётность по оплате счётов и информация о финансовом положении авиакомпании</li> <li>- создание доверительных отношений с банками с целью долгосрочного сотрудничества и беспрепятственного использования банковских ресурсов</li> </ul>
Партнёры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надёжность реализации совместных проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совместные встречи и совещания с партнёрами</li> </ul>
Сотрудники авиакомпании и представительства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление социальных льгот</li> <li>- безопасная производственная среда</li> <li>- всестороннее обеспечение рабочего места</li> <li>- самовыражение, самореализация на работе</li> <li>- развитие персонала и повышение уровня квалификации</li> <li>- развитие персонала и повышение уровня квалификации персонала</li> <li>- создание благоприятной производственной среды и бесконфликтных ситуаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- индивидуальные встречи с работниками</li> <li>- результативность системы КРІ и индивидуальный подход к деятельности каждого работника</li> <li>- периодические собрания с работниками при участии высшего руководства авиакомпании</li> <li>- деятельность профсоюза авиакомпании</li> <li>- предоставление определённых льгот персоналу (льготные билеты, материальная помощь и др.)</li> <li>- повышение квалификации персонала</li> <li>- обеспечение транспортом для приезда на работу</li> </ul>

**Таблица 1. Матрица потребностей и ожиданий заинтересованных сторон [от автора]**

Показаны потенциальные преимущества от применения СМК, основанные на требованиях стандарта ISO-9001:2015. В основе внедрённой СМК применён процессный подход, который включает ранее описанный цикла Деминга «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» (PDCA), и риск-ориентированное мышление.<sup>4</sup>

Автором применена методология SWOT анализа. Отмечено, что гибкий характер формулирования факторов SWOT может быть причиной недостатка формализации, неполноты перечня факторов и сложности их оценки. Анализ факторов внешней и внутренней среды деятельности “Silk Way” позволил построить матрицу решений, указанных в Таблице 2. Автором был предоставлен углублённый анализ и эффективность влияния СМК на деятельность авиапредприятий. Он также указал о “необходимости применения SWOT анализа в практической деятельности авиапредприятий и предложил основные преимущества на применения системы менеджмента качества”.<sup>5</sup>

	<b>Strenghts / Сильные стороны</b>	<b>Weakness / Слабые стороны</b>
<b>Авиакомпания “Silk Way”</b> <b>SWOT Анализ</b>	- имидж на рынке авиаперевозок - современный парк ВС - маршрутная сеть - доступ к международным рынкам грузовых перевозок Внедрение и сертификация Системы Менеджмента	- слабый маркетинг - недостаточное понимание работниками целей и роли СМК - координация работы отделов в рамках СМК - необходимость повышения уровня корпоративной культуры

<sup>4</sup> Гасымов А.А. «Роль “Системы Менеджменту Якості” та її методів управління в розвитку компаній, що надають послуги в сфері вантажних авіаперевезень» // Наукоемні Технології, №1(41), 2019, Киев, стр.109-120

<sup>5</sup> Гасымов А.А. «Влияние Системы Менеджмента Качества на уровень услуг в сфере грузовых перевозок» // Tikintinin İqtisadiyyatı və Menecment (Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti), Bakı, 2020, №2, стр.122-128

<b>Opportunities / Возможности</b>	<b>SO Стратегия</b>	<b>WO Стратегия</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение маршрутной сети</li> <li>- выход на новые рынки</li> <li>- заключение международных соглашений о сотрудничестве</li> <li>- покупка новых ВС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повысить уровень безопасности</li> <li>- предложить клиентам новые виды услуг</li> <li>- открытие новых рейсов</li> <li>- повышение качества услуг</li> <li>- увеличение грузооборота</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка стратегии по работе с посредниками</li> <li>- стратегия по привлечению новых клиентов</li> </ul>
<b>Threats / Угрозы</b>	<b>ST Стратегия</b>	<b>WT Стратегия</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- новые конкуренты</li> <li>- конфликтов каналов коммуникаций</li> <li>- угроза терроризма</li> <li>- ухудшение политической обстановки в мире, пандемии, ограничения перевозок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повысить качество выбора критериев сегментации грузоотправителей</li> <li>- создание собственных каналов</li> <li>- развитие ко-брендинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизировать распределение полномочий и ответственности</li> <li>- улучшение коммуникаций между отделами</li> </ul>

**Таблица 2. Матрица решений или SWOT-анализа для авиакомпании [от автора]**

### **3-ье Положение. Единая интегрированная система управления в авиакомпании.**

В представляемом исследовании осуществлена разработка модели ИСУ на основе требований международных регламентов в области внедрения систем менеджмента качества (QMS) и Системы Управления Безопасностью Aviации (SMS). По мнению автора, процесс внедрения ИСУ в организации нуждается в ответе на два основных вопроса – каким образом происходит интеграция и как разграничить ответственность. При этом предполагается не автоматическое соответствие стандартам, а их эффективное использование. Анализированы процессы мониторинга, анализа и оценки текущего состояния процессов и всей СМК и получены соответствующие результаты. Принимая во внимание стремительную тенденцию развития систем, автор отмечает о необходимости усовершенствования интегрированных систем и рассмотрен



вопрос, касающийся роли процессов интеграции СМК в сфере Гражданской Авиации. Также автором был проведён анализ Документа ІСАО-9859 и обоснована необходимость внедрения интегрированной системы корпоративного менеджмента в Гражданской Авиации.<sup>6</sup>

Обоснованы достоинства внедрения интегрированных систем. Выделены общие и специфичные принципы SMS и QMS. На конкретном примере требований «Руководства Управления Безопасностью» рассмотрена система эффективного внедрения ИСМ. Самим автором было предложено аналитическое сравнение между двумя системами в сфере безопасности полётов и управления системой качества и определены общие специфичные принципы этих систем. На Рисунке 2 аспекты систем анализируются с точки зрения их взаимодействия как в процессе планирования, так и в процессе функционирования, управления и контроля. Рассматривая в деталях комбинированное воздействие факторов обеих систем на примере практического применения, можно чётко определить разграничение и взаимосвязь некоторых аспектов данных систем. Определяя стратегическую направленность на интеграцию основных систем функционирования организаций в сфере гражданской авиации, необходимо выделить общие и специфичные принципы обеих систем – СМК (QMS) и СУБП (SMS).<sup>7</sup>

В диссертации приведены результаты анализа взаимодействия основных элементов ИСУ авиакомпании “Silk Way”. Предложено, что ИСУ на авиапредприятии строится на основе принципов, установленных в международных стандартах

---

<sup>6</sup> Гасымов А.А. «Тенденция развития СУБП (SMS) и СМК (QMS), формирование единой системы корпоративного управления в формате “Compliance Management” в Гражданской Авиации» // Наука, технологии инновации, Киев, 2020, №3(15), стр.72-76

<sup>7</sup> Гасымов А.А. «Интегрированный механизм управления не-соответствиями и координация производственными рисками в рамках корпоративной системы качественного управления (Системы Менеджмента Качества) / Материалы конференции Сумгайтского Государственного Университета, Сумгаит, 2020, №4, стр.421-425)

менеджмента. При этом принципы СМК, такие как системный и процессный подходы к управлению, лидерство со стороны высшего руководства, вовлеченность всего персонала авиакомпания и постоянное развитие систем, должны приниматься в качестве базовых, так как стандарты на отдельные системы должны быть интегрированы в единую систему. Согласно этим условиям, разрабатываемая модель системы управления построена соответствующим алгоритмом.<sup>8</sup>



**Рисунок 2.** Общие и специфичные принципы систем СМК и СУБП [6]

В Таблице 5 соискателем представлен механизм работы в области управления потенциальными угрозами и осуществления стратегии оценки и снижения уровня рисков в рамках интегрированной системы управления. Здесь автор отобразил общие требования, которые могут эффективно

<sup>8</sup> Гасымов А.А. «Применение ISO-9001:2015 в практической деятельности грузовых авиакомпаний / Материалы 4-ой научно-практической молодежной конференции «Февральские чтения 2019», НАА, 27-28 февраля 2019, Баку, стр.128-131

функционировать в рамках интегрированной системы управления. Данное заключение было сделано автором после детального изучения требований международных стандартов в области системы менеджмента качества, системы безопасности полётов и системы авиационной безопасности.

<b>ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА QSS BOARD (QMS, SMS vs SEC)</b>		
<b>СМК (QMS)</b>	<b>СУБП (SMS)</b>	<b>СУАБ (SEC)</b>
Система Менеджмента Качества	Система Управления Безопасностью Полётов	Система Управления Авиационной Безопасностью
ISO-9001:2015 Eu Часть-OPS (ORO.GEN.200) AAR-OPS (1.033, Пр.1 к 1.035)	ICAO-9859 Eu Часть-SMS AAR-OPS (1.035)	ICAO-8973 Государственная Программа Безопасности Азербайджанской Республики
<b>ICAO-9859: п.9.7.5.6(е), п.9.7.6.1, п.9.7.6.2, п.9.7.6.4, п.9.7.6.5, п.9.7.6.6, п.9.7.6.7</b>		
Обеспечение внедрения Системы Менеджмента Качества	Обеспечение внедрения Системы Управления Безопасностью Полётов	Обеспечение внедрения Системы Управления Авиационной Безопасности
Обесп. СМК и контроль производственных рисков	Обесп. СУБП и контроль рисков по безоп.-сти полётов	Обесп. СУАБ и контроль рисков по авиационной безопасности
Обеспечение процессов мониторинга в интегрированном формате (QSS Board)		
Централизованный учёт выявленных несоответствий, обеспечение своевременного контроля планирования и исполнения корректирующих действий, направленных на устранение причин выявленных несоответствий, а также возможностей выявления новых угроз и рисков		
Определение уровня эффективности и результативности предпринятых корректирующих и предупреждающих действий, а также мероприятий, направленных на снижение уровня рисков либо их недопущения в производственной деятельности		
Анализ результатов процессов мониторингов		
Определение потенциальных рисков и возможностей в области СМК, СУБП и СУАБ		
Определение целей и мероприятий по их достижению в области СМК, СУБП и СУАБ		

**Таблица 3.** Система интегрированного управления в авиакомпании [от автора]

**4-ое Положение. Механизмы определения, учёта, оценки, управления и переоценки производственными и экономически-ми рисками в авиакомпании “Silk Way”.**

На основе особенностей механизма управления и координации рисками (согласно требованиям Международного Стандарта ISO-9001), автором была разработана и предложена методика определения, оценки и координации производственных рисков. В работе рассмотрены вопросы управления рисками при построении СМК авиакомпании. Указана важность акцентирования внимания на методике оценки производственных рисков.<sup>9</sup>

<b>Вероятность (А) того, что это может произойти</b>	Это произойдёт (в ближайшее время) <b>"5 баллов"</b> (очень вероятно, > 90%)	<b>5A</b>	<b>10A</b>	<b>15A</b>	<b>20A</b>	<b>25</b>
	Скорее всего это может произойти <b>"4 балла"</b> (вероятно, > 65%)	<b>4A</b>	<b>8A</b>	<b>12A</b>	<b>16</b>	<b>20B</b>
	Это произойдёт исключительно <b>"3 балла"</b> (50/50, 35%-65%)	<b>3A</b>	<b>6A</b>	<b>9</b>	<b>12B</b>	<b>15B</b>
	Это может произойти в редком случае <b>"2 балла"</b> (маловероятно, <35%)	<b>2A</b>	<b>4B</b>	<b>6B</b>	<b>8B</b>	<b>10B</b>
	Очень маловероятно что это произойдёт <b>"1 балл"</b> (<10%)	<b>1</b>	<b>2B</b>	<b>3B</b>	<b>4C</b>	<b>5B</b>
<b>Уровень (B)</b>	Küçük <b>"1"</b>	Orta <b>"2"</b>	Əhəmiyyətli <b>"3"</b>	Yüksək <b>"4"</b>	Kritik <b>"5"</b>	
Вероятность(А) x Влияние(B) = Общий показатель риска						

**Таблица 4. Механизм определения уровня рисков [от автора]**

<sup>9</sup> Gasimov A.A. «Formation of a corporate governance system in the format “Compliance Management” in Civil Aviation» / 37th IBIMA Conference: 30-31 May 2021, Cordoba, Spain, E-journal “VOİCE” (Your voice in the sky)

<b>УРОВЕНЬ</b>				
Незначительный “1”	Средний “2”	Значительный “3”	Высокий “4”	Критический “5”
Легко управляемый и слабо влияет на рабочий процесс и бюджет компании	Не влияет на рабочие процессы и стратегическое развитие деятельности компании. Не вызывает беспокойство у заинтересованных сторон. <i>Возможно влияние на бюджет (2%-4%)</i>	Некоторое влияние на рабочие процессы и стратегическое развитие деятельности компании. Слабая забота заинтересованных сторон. <i>Возможно влияние на бюджет (5%-7%)</i>	Умеренное влияние на рабочие процессы и стратегическое развитие деятельности компании. Умеренное беспокойство заинтересованных сторон. <i>Возможно влияние на бюджет (8%-10%)</i>	Значительное влияние на рабочие процессы и стратегическое развитие деятельности компании. Значительное беспокойство заинтересованных сторон. <i>Возможно влияние на бюджет (более 10%)</i>

**Таблица 5.** Уровень влияния рисков [от автора]

Принимая во внимание ряд факторов, приведенных в диссертации, автором диссертации сделан вывод, что сама система и механизм работы в области управления рисками может определять-ся по единой схеме управления, где автором предлагается описание данного процесса.<sup>10</sup>

**5-ое Положение. Механизмы управления корректирующими действиями (создание единой корпоративной базы данных, формы учёта ОКД, методы оценки определения эффективности предпринятых КД) и анализа данных по процессам грузовых перевозок в авиакомпании “Silk Way”.**

Методами проводимых аудитов (на примере применения в практической деятельности компаний “SW Group”) являются интервью с работниками, наблюдение рабочих процессов,

---

<sup>10</sup> Gasimov A.A. «The effectiveness of the integrated management system, based on the risk-based application of the requirements international standard ISO-9001:2015» // Экономика и регион. Науковий вісник Національного університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка", Полтава, 2021, №2(81), стр.47-51

выборка документов и записей, а также анализ собранной информации. Автором предложено применение системы тройного опроса и мониторинга, где в процессе аудита по существу одного поставленного вопроса должны быть проверены три аспекта: документация, исполнение и соответствия исполнения с установленным регламентом. Одной из основных целей исследования является определение реального экономического и управленческого эффекта от внедрения в практику работы авиакомпаний “SW Group” рассмотренных выше систем менеджмента. Влияние систем менеджмента на повышение эффективности авиаперевозок по результатам проведённого исследования представлено в Таблице 6.

<b>Повышение уровня удовлетворённости потребностей клиентов авиакомпании и их лояльность</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая ценность отношений с авиакомпанией для клиента</li> <li>- удовлетворённость всех потребностей и ожиданий заинтересованных сторон</li> <li>- стабильность и активность использования услуг авиакомпании</li> <li>- восприятие бренда авиакомпании и статус на международном рынке</li> <li>- полная осведомлённость клиента о продуктах/услугах авиакомпании</li> <li>- повышение уровня анализа и восприятия предлагаемых рекомендаций по улучшению со стороны клиентов</li> <li>- оперативность принятия решений и поступаемые жалобы либо претензии</li> </ul>	
<b>Было</b>	<b>Применено, поддерживается и развивается</b>
Новосозданная Авиакомпания, малоизвестная на международном уровне	Применена система обратной связи с заказчиками и применён механизм определения уровня удовлетворённости заинтересованных сторон
Создание чартерных рейсов, с учётом нестабильного состояния на рынке грузовых перевозок международного уровня	Открытие многосторонних регулярных рейсов Открытие представительств Заключены многочисленные договора с агентами по наземному и техническому обслуживанию
Малоизвестная компания, являющаяся дочерней компанией “Silk Way”,	Закупка новых ВС западного производства (Boeing-767, Boeing-747/400, Boeing-747/8) Прохождение сертификационных и аккредитационных аудитов на соответствие

эксплуатируемая ВС Ил-76, Ан-12	международным стандартам IOSA, EASA, ISO и др. Определение новой коммерческой стратегии на ближайшие 10 лет (включая приобретение ВС Boeing-777, нового поколения)
Рассмотрение жалоб на локальном уровне	Применение системы управления несоответствиями (с определением причин выявленных отклонений и жалоб) Определение механизма управления рисками Определение механизма обратной связи с заявителями
<b>Возможность развития централизованного управления документированной информацией</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- единый механизм управления документами, процедурами и записями</li> <li>- механизм создания и актуализации документов</li> <li>- единая система распределения и обеспечения доступности документации</li> <li>- порядок хранения и уничтожения документов</li> </ul>	
<b>Было</b>	<b>Применено, поддерживается и развивается</b>
Отсутствие единого формата управления документацией	Единый механизм анализа процесса, разработки, согласования, утверждения и пересмотра документов и процедур Единый формат управления записями (идентификации, формата, согласования и утверждения, определения уровня доступности и пригодности, распределения, хранения, управления изменениями, архивации, уничтожения и др)
<b>Минимизация производственных рисков и эффективное повышение уровня управления ими</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- идентификация рисков (виды потерь и категории рисков)</li> <li>- оценка и анализ риска (методы оценки риска, планирование мероприятий по снижению уровня рисков либо их недопущение, данные для анализа рисков)</li> <li>- анализ полученных результатов (переоценка рисков, данные для анализа)</li> </ul>	
<b>Было</b>	<b>Применено, поддерживается и развивается</b>
Механизм устранения выявленных проблем и несоответствий	Определена Политика в области СМК Система управления рисками на корпоративном уровне, для каждого структурного подразделения для основных и вспомогательных рабочих процессов Единая база производственных рисков и возможностей Развитие корпоративной культуры управления рисками
<b>Централизованный механизм управления процессами закупок и координации outsource процессами</b>	

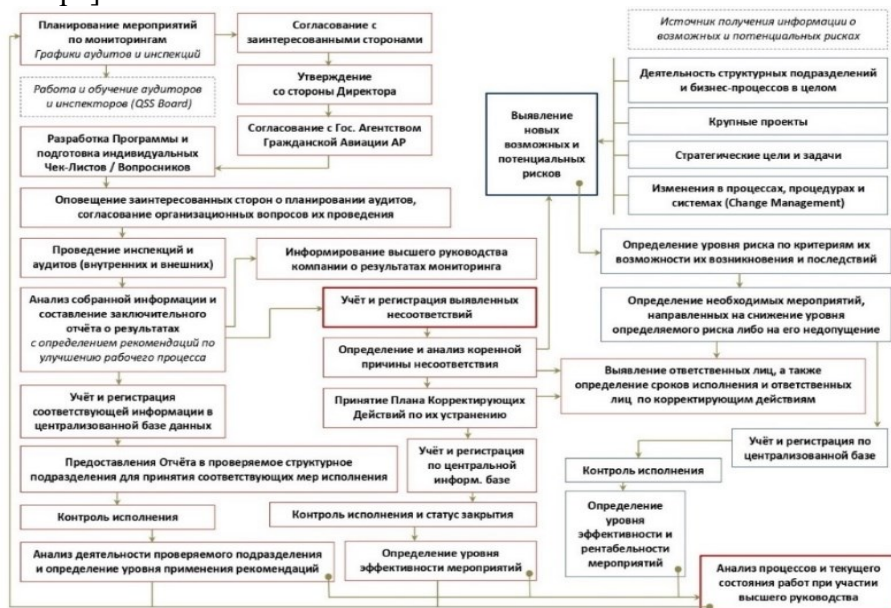
<ul style="list-style-type: none"> <li>- единая система централизованного управления по закупкам</li> <li>- оптимизация процессов материально-технического обеспечения</li> <li>- объективная оценка и выбор лояльного поставщика</li> <li>- полная информация о закупочных ценах, складских запасах, сроках поставок, репутации поставщика и т.п.</li> <li>- единая общекорпоративная процедура по закупкам</li> <li>- налаженный механизм логистики, исключение непредвиденных расходов и управление поставщиками</li> </ul>	
<b>Было</b>	
<b>Применено, поддерживается и развивается</b>	
Процесс закупок обеспечивался без единого механизма	Определена единая система процесса закупок на общекорпоративном уровне Интегрирована система оптимизации МТО Определён механизм выбор и оценки поставщика Определена система выявления и определения новых рисков
<b>Повышение уровня управления человеческими ресурсами</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение уровня образования и квалификации работников</li> <li>- определение чёткой компетентности и сферы ответственности работников</li> <li>- единство интересов и ценностей сотрудников</li> <li>- ценность для работников материальных и нематериальных стимулов (мотивация персонала)</li> <li>- гордость за организацию, в которой работают сами работники</li> <li>- полный баланс полномочий и ответственности работников в должностных обязанностях</li> <li>- повышение уровня условий работы</li> <li>- наличие чётких критериев оценки вклада каждого работника и персональная ответственность за результат проделанной работы</li> <li>- условия роста и развития работника</li> <li>- баланс материальных интересов сотрудника и возможностей работодателя</li> <li>- условия для раскрытия и рационального использования потенциального сотрудника и специалиста</li> </ul>	
<b>Было</b>	
<b>Применено, поддерживается и развивается</b>	
Механизм управления кадрами Коллективный Договор	Единая корпоративная система управлению человеческими ресурсами Система КРІ и мотивационных бонусов Чёткое определение и распределения должностных обязанностей Определение минимальных квалификационных данных для работников



	Единая система образовательных процессов (включая повышение квалификации)	
<b>Эффективная система мониторинга и контроля всех элементов рабочих процессов на общекорпоративном уровне</b>		
Единый общекорпоративный механизм и эффективная система определения уровня текущего состояния и анализа:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствия оказываемой услуги</li> <li>- степени удовлетворённости потребителей</li> <li>- результатов деятельности и результативности системы менеджмента качества</li> <li>- успешности планирования</li> <li>- результативности действий, предпринятых в отношении рисков и возможностей</li> <li>- результатов деятельности внешних поставщиков</li> <li>- потребности в улучшении системы менеджмента качества</li> </ul>		
<b>Было</b>		<b>Применено, поддерживается и развивается</b>
Инспекции Применение служебных взысканий	Система проведения внутренних аудитов по каждому структурному подразделению и/или рабочему процессу Единая корпоративная система работы с заинтересованными сторонами и определения уровня их удовлетворённости Единая система анализа работоспособности структурных подразделений по средствам введения новой системы отчётности, анализа данных и механизма анализа со стороны Руководства	
<b>Эффективное управление несоответствиями в производственных процессах и корректирующими действиями на централизованном уровне</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- централизованная система учёта и регистрация несоответствия</li> <li>- единая корпоративная система определения причин выявленных несоответствий и замечаний</li> <li>- анализ повторяемости и периодичности их возникновения</li> <li>- своевременный контроль мероприятий, направленный на устранение несоответствий</li> <li>- возможность определения уровня эффективности предпринятых корректирующих действий на общекорпоративном уровне</li> <li>- возможность выявления новых/потенциальных рисков</li> </ul>		
<b>Было</b>		<b>Применено, поддерживается и развивается</b>
Мероприятия по коррекции устранения проблемы,	Централизованная корпоративная система управления несоответствиями Анализ причин выявленных несоответствий	

несоответствия, нарушения Комиссии по расследованию инцидентов	Методология определения корректирующих и предупреждающих действий Механизм определения источников потенциальных и возможных рисков Методология определения эффективности предпринятых корректирующих действий
<b>Единая система планирования и координации производственных процессов</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- единый механизм планирования рабочих процессов</li> <li>- система управления изменениями и их планирование</li> <li>- определение мероприятий по развитию и усовершенствованию системы менеджмента качества на общекорпоративном уровне для каждого структурного подразделения и для каждого рабочего процесса</li> </ul>	
<b>Было</b>	<b>Применено, поддерживается и развивается</b>
Рабочий план для структурных подразделений	Механизм планирования рабочих процессов на централизованном уровне и их развития

**Таблица 6.** Влияние СМК и эффективность её применения [от автора]



**Рисунок 3.** Механизм интегрированного управления координации рисками и проведения внутреннего аудита [от автора]

Также выявлено, что внедрение СМК вызывает значительные изменения в работе управленческого аппарата, что может вызывать неоднозначную реакцию у работников. В связи с этим в первую очередь были формализованы и откорректированы наиболее важные процессы, определен порядок их документирования и изменения. На этих же этапах был проведен тренинг персонала и контроль работы по карте процесса. На Рисунке 3 представлен интегрированный механизм процессов координации рисками и проведения внутреннего аудита СМК в грузовой авиакомпании, действующей на предприятии по предложению и разработки самого автора диссертации.<sup>11</sup>

Одним из основных направлений проведения такого рода мониторингов является определение качественного уровня и эффективности внедрения Системы Менеджмента Качества в деятельность авиакомпании “Silk Way” и поддерживается ли она в рабочем состоянии. Критериями планируемых аудитов выступают требования применяемых международных и отраслевых стандартов (ICAO, ISO, IATA, EASA, FAA, IOSA, ISAGO и др.), законодательных норм и подзаконных актов Азербайджанской Республики, соответствующих указаний авиационных властей и внутренних процедур, определяемых в авиакомпании как документы административного характера.

Автор обосновывает необходимость применения централизованной системы учёта и регистрации выявленных несоответствий на общекорпоративном уровне с целью их полного анализа их причин, планирования их поэтапного устранения, своевременности статуса их закрытия и определения уровня эффективности. В диссертации автор представляет свою точку зрения в части процесса управления несоответствиями и предлагает свою разработку по централизованному контролю имеющимися проблемами в формате единой корпоративной базы

---

<sup>11</sup> Gasimov A.A. «Integration of the flight safety management system (SMS) and quality management system (QMS) into a unified single mechanism of aviation safety management» // АМЕА-нин Мәruzәләри, Баки, 2021, №7, стр.88-92

данных. Эффект от внедрения данной разработки приведён в Таблице 7.<sup>12</sup>

1.	<b>Персонал</b>	Получение преемственности знаний и опыта Преобразование знаний и опыта персонала в интеллектуальном потенциале организации Повышение лояльности персонала Повышение квалификации персонала
2.	<b>Бизнес-процессы и Технологии</b>	Согласование взаимодействия и последовательности между собой процессов и функций Снижение затрат на управление за счёт интегрирования систем менеджмента Устранение конфликтов систем менеджмента между собой
3.	<b>Производство</b>	Улучшение отношений с поставщиками Уровень подготовленности к ре-инженерингу процессов Повышение эффективности использования процессов
4.	<b>Клиенты</b>	Снижение количества рекламаций Повышение лояльности

**Таблица 7.** Эффект от внедрения Интегрированной Системы

На сегодняшний день “Silk Way” Group выделяется на рынке грузовых авиаперевозок как лидирующей оператор в Европе, обслуживающий сеть регулярных и чартерных направлений по всему миру. Так, к примеру, Авиакомпания “Silk Way West” играет ключевую роль в экономике и региональном лидерстве Азербайджана. Молодая авиакомпания на протяжении короткого времени продемонстрировала свой потенциал. Сегодня Авиакомпания предлагает эффективные решения по многим направлениям грузовых перевозок. Штат компании в настоящее время состоит из более чем 1.000 профессионалов, обладающих ценным опытом и знаниями, подтвержденными сертификатами IATA и IOSA. С целью удовлетворения растущего спроса на мировом рынке авиаперевозок Авиакомпания “Silk Way West” намерена и далее расширять флот и глобальную маршрутную

<sup>12</sup> Gasimov A.A. «Development of the integrated management in the background of improving the quality management system (QMS) and safety management systems (SMS)» / Материалы IX Международной научно-практической конференции «Science and practice: implementation to modern society». 18-19 апреля 2021 г. Peal Press Ltd. (Manchester, Great Britain)

сеть для укрепления своей ведущей роли в странах СНГ, Ближнего и Среднего Востока, Юго-Восточной Азии, Европе и Америке.

В рамках стратегии роста авиакомпания планирует удовлетворять ожидания клиентов, развивая свой грузовой хаб, размещенный в Международном Аэропорту Гейдар Алиев, который является непревзойденным не только с точки зрения своего уникального географического расположения, объединяя между собой Запад и Восток, но также демонстрирует гибкость и качество обслуживания согласно мировым стандартам. При этом, Авиакомпания “Silk Way West” является первым заказчиком новейшего в отрасли, самого мощного и экономичного двухдвигательного грузового воздушного судна во всем Центральном-Азиатском регионе. Самолет может перевозить более 118 тонн груза при дальности полета более 9200 км. Уже сегодня Авиакомпания “Silk Way West”, подписывая соглашение на увеличение грузоподъемности в будущем, демонстрирует, что не намерен снижать свои впечатляющие темпы роста: азербайджанский грузовой перевозчик подписал с компанией Boeing соглашение на закупку 5 современных самолетов «Boeing 777-8F» и тренажер-симулятора для данного типа воздушного судна. Согласно договоренности, поставки самолетов запланированы на периоды 2024-2030 годы. Эта инвестиция позволит Авиакомпании “Silk Way West”, обслуживающей 40 направлений по всему миру, еще больше расширить свою международную сеть и удовлетворить растущий спрос на грузовые перевозки, но также укрепит положение Баку в качестве ключевого международного грузового узла. Столица Азербайджана приобретает все большую значимость для Среднего коридора, связывающего Европу и Западное полушарие с Азией через Каспийский регион.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате работы цель диссертационного исследования достигнута в полном объеме: решены вопросы теоретического обоснования основных принципов, методов, механизмов формирования, функционирования и развития Системы Менеджмента Качества на предприятиях воздушного транспорта и практически реализованы в Авиакомпании “Silk Way”.

### **Получены следующие основные результаты.**

1. Выявлены основные тенденции развития грузовой авиакомпании в рамках транспортной стратегии Гражданской Авиации Азербайджанской Республики [1] [3].

2. Выявлены потенциальные преимущества от применения системы менеджмента качества в авиакомпании “Silk Way”, основанные на требованиях стандарта ISO-9001:2015 и в основе внедрённой системы применён процессный подход, который включает цикл Деминга «Планируй – Делай – Проверь – Действуй», и риск-ориентированное мышление [2].

3. С помощью аналитического метода SWOT-анализа составлена матрица решений для авиакомпании “Silk Way”, где перечислены наиболее значимые параметры такого анализа, а с помощью анализа факторов внешней и внутренней среды деятельности компании позволил построить матрицу решений и систему действий [6].

4. При построении СМК в Авиакомпании “Silk Way” был применен системный подход к управлению рисками, т.е. на основе анализа были определены потенциальные риски и возможности и запланированы конкретные действия по их уменьшению с оценкой результатов [7].

5. На примере практического применения процесса координации рисков в структурных подразделениях авиакомпании “Silk Way” выявлены особенности рисков [6].

6. Обосновано создания единой интегрированной системы по управлению (ИСУ) крупным авиапредприятием, анализированы и обоснованы потенциальные преимущества для

авиакомпаний “SW Group” применения централизованной корпоративной системы менеджмента на качественном уровне [8] [11].

7. В авиакомпании “Silk Way” определена система и механизм учёта рисков, оценки и методов их снижения с последующей переоценкой уровня их снижения, также выявлена, что сама система и механизм работы в области управления рисками определяется по единой схеме управления [6].

8. Проведённое исследование позволило разработать рекомендации по созданию и внедрению рабочих процессов в области интегрированной системы управления выявленными несоответствиями, управления процессами мониторинга и координации рисками, аккумулированным в соответствующих документах ICAO и ISO [8] [10].

9. Разработаны новые критерии вопросников для проведения внутренних аудитов и определены усовершенствованные методы проведения мониторингов в области СМК [7].

10. В результате выявления реального экономического и управленческого эффекта от внедрения в практику работы авиакомпаний “SW Group” соответствующих систем менеджмента, были определены основные направления деятельности авиакомпании, где проявляется эффект от внедрения ИСУ [9] [11].

11. Предложено, что на начальных этапах внедрения системы менеджмента качества состав рабочей группы, непосредственно занимающийся системой качества, должен быть не более 5-7 человек, а сотрудники подразделений являются представителями системы качества и помимо основной работы, они должны 5-10% своего рабочего времени уделять вопросам построения системы качества в своем подразделении [5] [9].

**Были предложены рекомендации по развитию ИСУ в авиакомпаниях:**

- все рабочие/бизнес-процессы в рамках действующих систем авиакомпании должны подвергаться процессам глобальных мониторингов и анализа полученных данных;

- проведение систематических внутренних и внешних аудитов по рабочим процессам Системы Менеджмента Качества, инспекций и иных методов мониторинга системы безопасности полётов и авиационной безопасности, а также проверки деятельности лётной службы должно быть обеспечено с периодичностью не реже 1 раза в год;

- планируемые внутренние аудиты должны проводиться с целью определения уровня состояния рабочих/бизнес-процессов и способности их соответствовать установленным нормам, контрактным требованиям и запланированным мероприятиям системы управления;

- критериями планируемых аудитов должны выступать требования применяемых международных и отраслевых стандартов, законодательных норм и подзаконных актов Азербайджана, соответствующих указаний авиационных властей и внутренних процедур, определяемых в авиакомпании как документы административного характера;

- для обеспечения процессов мониторинга всей системы управления в авиакомпании определены основные направления деятельности;

- предложена программа проведения аудитов;

- в авиакомпании должны быть строго определены и имплементированы в практической деятельности процессы и механизмы планирования, реализации и поддержания в актуальном состоянии программы мониторингов, включая периодичность и методы их проведения, а также определения ответственности;

- необходимо развивать анализ и оценку процессов в рамках всей Системы Менеджмента Качества;

- методы анализа должны включать в себя статистические методы;



- через запланированные интервалы времени процессы Системы Менеджмента должны анализироваться на уровне высшего руководства в целях обеспечения её постоянной пригодности, адекватности, результативности и согласованности со стратегическими направлениями;

- в авиакомпании необходимо постоянно улучшать механизм контроля процессов/фактов, которые не соответствуют требованиям, с целью их недопущения либо устранения;

- при появлении несоответствий/замечаний (любых отклонений от установленных норм), в том числе связанных с претензиями и жалобами, необходимо реагировать на данное несоответствие;

- на общекорпоративном уровне применять централизованную систему учёта и регистрации выявленных проблем с целью их полного анализа, планирования их поэтапного устранения, своевременности статуса их закрытия и определения уровня эффективности их закрытия.

## СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Гасымов А.А. Влияние системы менеджмента качества на уровень услуг в сфере грузовых перевозок // Azərbaycan Mühəndislik Akademiyasının Xəbərləri, - Bakı, - 2018, №10(2), стр.106-112; <http://www.ama.com.az/VOLUME10-N2.pdf>
2. Гасымов А.А. Роль систем и методов управления качеством в сфере тран-спортных услуг / Материалы 1-ой Научно-Практической Молодежной Конференции «Февральские чтения 2016», НАА, 29 Февраля - 01 Марта 2016, - Баку, стр. 357-360; [https://science.naa.edu.az/wp-content/uploads/2021/08/Konfrans-materiallari\\_FM-2016\\_az-ru.pdf](https://science.naa.edu.az/wp-content/uploads/2021/08/Konfrans-materiallari_FM-2016_az-ru.pdf)
3. Гасымов А.А. Влияние Системы Менеджмента Качества на уровень услуг в сфере грузовых авиаперевозок” / Материалы 2-ой Научно-Практической Молодежной Конференции «Февральские чтения 2017, НАА, 21-23 Февраля 2017, - Баку, стр. 204-206;[https://science.naa.edu.az/wp-content/uploads/2021/08/Konfrans-materiallari\\_FM-2017\\_ru.pdf](https://science.naa.edu.az/wp-content/uploads/2021/08/Konfrans-materiallari_FM-2017_ru.pdf)
4. Гасымов А.А. Роль Системы Менеджменту Якості та її методів управління в розвитку компаній, що надають послуги в сфері винтажних авіаперевезень // Наукоемні Технології, №1(41), - 2019, - Киев, стр.109-120; <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SBT/article/view/13536>
5. Гасымов А.А. Влияние Системы Менеджмента Качества на уровень услуг в сфере грузовых перевозок // Tikintinin İqtisadiyyatı və Menecment (Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti), - Bakı, - 2020, №2, стр.122-128; <https://azmiu.edu.az/upload/ckeditor/153521102.pdf>
6. Гасымов А.А. Тенденция развития Системы Управления Безопасностью (SMS) и Системы Менеджмента Качества (QMS), формирование единой системы корпоративного

- управления в фор-мате Compliance Management в Гражданской Авиации // Наука, технологии инновации, - Киев, - 2020, №3(15), стр.72-76; [http://nti.ukrintei.ua/?page\\_id=3119](http://nti.ukrintei.ua/?page_id=3119)
7. Гасымов А.А. Применение МС ISO-9001:2015 в практической деятельности грузовых авиакомпаний и её эффективность в функционировании с интегрированными системами управления / Материалы 4-ой научно-практической молодежной конференции «Февральские чтения 2019», НАА, 27-28 февраля 2019, - Баку, стр.128-131; [https://science.naa.edu.az/wp-content/uploads/2021/08/Konfrans-materiallari\\_FM-2019\\_ru.pdf](https://science.naa.edu.az/wp-content/uploads/2021/08/Konfrans-materiallari_FM-2019_ru.pdf)
  8. Гасымов А.А. Интегрированный механизм управления несоответствиями и координация производственными рисками в рамках корпоративной системы качественного управления (Системы Менеджмента Качества) / Материалы конференции Сумгайтского Государственного Университета, - Сумгаит, - 2020, №4, стр.421-425; <https://elibrary.ru/item.asp?id=46173416&pdf=1>
  9. Gasimov A.A. Integration of the flight safety management system (SMS) and quality management system (QMS) into a unified single mechanism of aviation safety management // AMEA-nın Məruzələri, - Bakı, - 2021, №7, стр.88-92; [https://c.mail.com/@648910306340249436/Jw\\_NPAJQQciQXCU5moYvjQ](https://c.mail.com/@648910306340249436/Jw_NPAJQQciQXCU5moYvjQ)
  10. Gasimov A.A. Formation of a corporate governance system in the format Compliance Management in Civil Aviation / 37<sup>th</sup> IBIMA Conference: 30-31 May 2021, - Cordoba, Spain, E-journal "VOICE" (Your voice in the sky). <https://voice.inxelo.aero/index.php/2021/02/17/formation-of-a-corporate-governance-system-in-the-format-compliance-management-in-civil-aviation/>
  11. Gasimov A.A. The effectiveness of the integrated management system, based on the risk-based application of the requirements international standard ISO-9001:2015 // Экономика и регион. Науковий вісник Національного університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка", -

Полтава, - 2021, №2(81), стр.47-51; [https://eir.nupp.edu.ua/files/2021/2\\_81\\_2021.pdf](https://eir.nupp.edu.ua/files/2021/2_81_2021.pdf)<https://elibrary.ru/item.asp?id=46173416&pf=1>

12. Gasimov A.A. Development of the integrated management in the background of improving the quality management system (QMS) and safety management systems (SMS) / Материалы IX Международной научно-практической конференции «Science and practice: implemen-tation to modern society». 18-19 апреля 2021 г., - Peal Press Ltd. (Man-chester, Great Britain).<https://c.mail.com/@648910306340249436/o6Ec8-H0TdGoY2R3JIAJWw>



Защита состоится 29 марта 2024-го года в 11:00 часов на заседании Диссертационного совета ЕД 1.10. Высшей Аттестационной Комиссии при президенте Азербайджанской Республики, действующей на базе Института Экономики при Министерстве Науки и Образования Азербайджанской Республики.

Адрес: AZ-1143, г. Баку, проспект Гусейн Джавида 115

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Института Экономики при Министерстве Науки и Образования Азербайджанской Республики.

Электронные версии диссертации и автореферата размещены на официальном сайте Института Экономики при Министерстве Науки и Образования Азербайджанской Республики ([economics.com.az](http://economics.com.az)).

Автореферат разослан по соответствующим адресам 29.02 2024 года

Подписано в печать: 22 01 2024

Формат бумаги: А5

Объём: 46276

Тираж: 70