



ИГОРЬ КАЛИНИН

ОТ БОЛЬШОЙ  
АВИАЦИИ

ДО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
КУХНИ

Игорь Калинин

**От большой авиации  
до профессиональной кухни**

«Издательские решения»

**Калинин И.**

От большой авиации до профессиональной кухни / И. Калинин —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-909825-2

В этой книге вы познакомитесь с новым взглядом на продление профессиональной деятельности «белых воротничков» с пользой для общества в преддверии повышения пенсионного возраста с 2019 года. А также узнаете, как одна идея позволила повысить объективность оценки работы сотрудников и одновременно привела к созданию нового, необычайно простого и эффективного метода определения профессиональных качеств руководителей. И, кроме того, найдете интересные события, факты и решения в помощь руководителям.

ISBN 978-5-44-909825-2

© Калинин И.  
© Издательские решения

# Содержание

От автора	6
Предисловие	7
Есть такая профессия – производственный консультант	10
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# От большой авиации до профессиональной кухни

**Игорь Калинин**

*«Посвящаю эту книгу моей любимой жене и с благодарностью  
вспоминаю коллег и друзей, встречи с которыми сделали мою жизнь более  
интересной и насыщенной»*

*Фотограф* Николай Филинков

© Игорь Калинин, 2018

© Николай Филинков, фотографии, 2018

ISBN 978-5-4490-9825-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## От автора

Каждый раз, когда открываю новую книгу, задаю себе вопрос: читать ли предисловие? Ответ никогда не был предметом длительных раздумий и, казалось, являлся продуктом моего настроения. Оказалось, что дело тут не только в настроении, но и в видах предисловий, которых существует несколько. Задумался я об этом тогда, когда сам решил написать книгу.

Все предисловия, с моей точки зрения, можно подразделить на две категории: написанные критиками и написанные автором. У них принципиально разная суть. Критик пишет или статью о творчестве автора, кратко касаясь конкретной книги, или детальный разбор самого произведения.

Никогда не читаю критические статьи второго типа, предваряющие текст, так как в этой ситуации не будет «чистоты восприятия»: неизбежно будешь пропускать свои впечатления через призму того, что сказал критик. Однако, я совсем не против критической статьи о творчестве писателя, который мне не известен и книгу которого я решил прочесть.

А вот когда Предисловие написано автором, я всегда читаю очень внимательно, так как это уже полноценная и порой неотъемлемая часть книги. Мне интересно наблюдать, как далее по тексту авторские мысли, обозначенные в предисловии, получают развитие и раскрываются в движении. К тому же, если это моё первое знакомство с автором, предисловие, написанное им самим, часто подвигает меня открыть следующую страницу – с Главой №1 – и начать чтение книги. Так бывает, если автор заинтересовал меня своими идеями, художественными приемами, интригой, даже верой, если хотите.

Есть только один случай, когда предисловия может и не быть, что никак не скажется на ценности книги – автор просто не хочет или не считает нужным его писать. Но для этого, на мой взгляд, нужно получить достаточную известность, или родиться гением.

Вот почему я твердо решил, что в моей книге, в особенности, учитывая её жанр, авторское предисловие является обязательным. В нем я попытаюсь ответить на два вопроса:

Почему я написал эту книгу?

Зачем я написал эту книгу?

## Предисловие

### *Почему написана книга?*

Уже более 4 лет я живу без интенсивной производственной деятельности после окончания моего 10 летнего контракта в качестве Генерального директора среднего предприятия, принадлежавшего крупной Германской корпорации по производству питания для пассажиров. Для более глубокого понимания читателями моей мотивации в написании книги следует сообщить, что уже в возрасте 25 лет я руководил Оперативным цехом, который обеспечивал техническое обслуживание более 100 вылетов магистральных самолетов в сутки с количеством сотрудников более 200 человек в Ташкентском Объединенном авиаотряде. В 28 лет работал Помощником Представителя Аэрофлота в зарубежной стране, где принял активное участие в организации строительства и эксплуатации туристического отеля. В возрасте 43 лет мной была разработана и внедрена система производства бортового питания на основе процесса упаковки в модифицированной атмосфере со сроком реализации 36 часов.

За эту инновацию единственный раз в истории СССР и России получена престижная в мире премия в области обслуживания пассажиров – Mercury Award 2001 Silver на Всемирном конгрессе International Flight Catering Association в Кельне в марте 2002 года.

Моя профессиональная и личная жизнь была очень насыщена и разнообразна. Поэтому, в нынешней ситуации, несмотря на то, что круглый год еженедельно 3 раза я играю в теннис на грунтовых кортах, посещаю сауну и баню, зимой и весной иногда катаюсь на горных лыжах, а летом около месяца провожу в 3—4 походах по заповедным местам на высокогорьях Кавказа, мне часто бывает скучно. О практически ежедневном утреннем плавании с июня по ноябрь (когда нет шторма и я в Сочи) не стоит и говорить, когда ты живешь в российском раю в 10 минутах неспешной пешей прогулки от пляжа. Я полон сил и энергии, но не могу применить свои знания и умения, т.к. на современном этапе развития России сотрудник, когда ему еще нет и 60 лет, может быть не востребован, даже при наличии многолетнего российского и международного опыта.

В пользу моей привлекательности для работодателей отмечу, что в данный момент, мне не нужно зарабатывать на загородный дом, квартиру, машину и другие бытовые блага, и моей основной мотивацией является интересная деятельность с пользой для общества, которую могут принести мои знания и опыт. Увы, но понять такую мотивацию нынешнее поколение HR директоров и менеджеров не в состоянии. Выйти же напрямую на Руководителя крупного предприятия совсем не просто.

Мне удалось летом 2015 года поработать и заработать, разрабатывая Проект фабрики-кухни для большого строительного концерна в г. Краснодар, но дальше проекта дело не пошло, поскольку рынок строительства жилья начал испытывать значительный спад в условиях падения курса рубля и боязни населения и инвесторов перед фактом введения санкций.

Следуя современным тенденциям, зарегистрировался на Head Hunters и Superjobs, но за все время не поступило ни одного приемлемого предложения.

Поскольку в моем послужном списке был опыт работы Директором по производству и Вице-президентом в компании, которая приготавливала и доставляла горячие обеды и завтраки для 20 тысяч школьников в 103 школах Центрального округа г. Москвы, то в момент формирования Всероссийского Образовательного центра «Сириус» в Сочи в 2015 году, я связался с Генеральным директором (удалось по email), изложил ему свое предложение по созданию высококачественной системы питания с максимально эффективным использованием бюджетных средств. Оно было встречено ГД с энтузиазмом и перенаправлено Заместителю ГД, от которого после изучения того, как бюджетные средства будут «максимально эффективно

использоваться» ожидаемо не поступило никаких предложений. Дальнейшие поиски в сфере государственных предприятий были сочтены на данный момент неуместными.

Более вежливые отрицательные ответы приходили от HR руководителей больших отелей, в которых всего 2—3 ресторана с количеством гостей до 1500. Я откликнулся на вакантные должности F&V директора только в случаях, когда в вакансии было указано, что руководство гостиницы желает внести свежие идеи в сфере питания. В таких ситуациях, я полагал, что мое практическое обучение, которое я прошел за рубежом в конце 80-х годов при открытии гостиницы вместе с группой ACCOR (Novotel), а также 20 летний опыт ежедневного приготовления питания для тысяч авиапассажиров, среди которых были высшие руководители России и зарубежных государств, Российского и зарубежного бизнеса, могли реально внести свежую струю.

Стоит заметить, что, проработав много лет в крупных корпорациях: Аэрофлот, ИстЛайн и Lufthansa (LSG SkyChefs), я хорошо знаком с системой замещения таких вакантных должностей, которая подразумевает выбор кандидата внутри корпорации, и у меня не было иллюзий, но все пути нужно пройти.

Должен честно признаться, что я даже рад, что не начался диалог с гостиницами, т.к. не очень хочу непосредственно руководить людьми. Занимался этим более 30 лет и прекрасно понимаю, что эта сфера деятельности требует огромных затрат психологических сил руководителя, а если между мной и собственником есть более одного звена, то сложностей еще больше.

Короче говоря, мне хочется поработать Советником или Консультантом.

Мои размышления о месте применения своих знаний убедили меня, что в сочинской гостинице, даже крупной, моя система оптимизации затрат на производство питания не даст значительного эффекта, ввиду относительно небольшого количества порций. Обычно загрузка ресторанов высокая, только при проведении семинаров и крупных мероприятий в Сочи. По аналогии это же можно отнести и к большинству кафе и ресторанов.

Вот почему для будущей Консалтинговой деятельности был выбран сектор Санаториев и домов отдыха, по следующим критериям:

- система организации питания более «промышленная», в связи с чем, правильное планирование производства является очень эффективным;
- собственниками не являются крупные корпорации с глобальными стандартами в области питания, и их изменения с целью оптимизации меню и блюд требуют минимальных согласований с собственниками;
- ни для кого не является секретом, что в сфере питания санаторного сектора России (конечно за некоторым исключением) зарплаты сотрудников довольно низкие и этот факт компенсируется молчаливым согласием начальства с «корректировкой рецептур в части закладки продуктов» самими сотрудниками кухни;
- большинство Руководителей санаториев и пансионатов не являются их собственниками и очень часто Руководители совместно с Поставщиками занимаются «установлением цен на закупаемые продукты».

#### *Для чего написана книга?*

Сразу после написания выделенного выше курсивом подзаголовка, я в очередной раз оказался в ситуации принятия «решения» о том, как подвигнуть возможного читателя не ограничится кратким просмотром «Предисловия» в книжном магазине, а купить эту книгу и прочесть ее целиком.

Анализ причин «очередного «stand by» привел опять к еще одному вопросу: «Для кого написана эта книга, для широкого круга читателей или для специалистов?» Мой ответ созрел на удивление легко.

*Эта книга для руководителей и тех, кто готовится стать ими, но также и для профессионалов в области общественного питания и пищевой индустрии.*

Вот почему я постараюсь кратко сформулировать свои ответы на вопрос «Для чего...?».

На основании многолетней практики я убедился в том, что использовать людей «в возрасте» экономически выгодно, но для этого нужно изменить методы применения возможностей таких сотрудников и таким образом продлить активную жизнь многим гражданам нашей страны. Особенно в преддверии повышения пенсионного возраста с 2019 года. По поводу сложностей поиска работы для «пенсионеров» и советов как им получить работу, написано очень много статей стоит только набрать в сети ключевые слова: «поиск работы», «возраст 55 лет» и т. п. Я не собираюсь пересказывать содержание таких работ, написанное вполне компетентными людьми, а в дополнение к этому расскажу о консалтинге, как наиболее выгодной и удобной форме продления профессиональной жизни людей. Сразу оговорюсь, что речь не пойдет о Финансовых, налоговых и прочих консультантах, которых у нас неисчислимое множество и обычный возраст которых ниже планки в 50 лет. Я расскажу о **ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНСУЛЬТАНТАХ**, межотраслевой профессии для «тех, кому ЗА...» которую следует создать в нашей стране.

А также, в процессе написания этой главы, попробую сформулировать привлекательную модель проведения Производственного Консалтинга в Санаторно-курортном питании для обеспечения самого себя интересной работой. Затем, на основании этой книги легко создать Презентацию моей будущей Консалтинговой компании.

Я поделюсь своими мыслями о том, как сделать так, чтобы цены и услуги в общественном питании были адекватны реальной экономической ситуации в России, что в конечном итоге приведет к повышению уровня услуг и удовлетворенности наших граждан. Это же подвигнет собственников и управляющих общепита изменить свое отношение к ценообразованию и, в конечном итоге, повысить свой доход за счет увеличения посещаемости заведений.

И, кроме того, расскажу о различных ситуациях, необычных методах и проектах из моей практики, которые будут интересны для руководителей предприятий сферы питания, да и вообще любого производства. Вот только некоторые из них.

Как быстро определить компетентность руководителей подразделений на предприятии и одновременно создать более справедливую систему наказаний и поощрений, максимально свободную от личных качеств руководителей?

Как минимизировать потери продуктов в процессе приготовления пищи и обеспечить гарантированные высочайшие вкусовые свойства блюд, как в больших комбинатах питания, так и в малых и средних отелях и пансионатах?

Вас это заинтересовало?! Тогда приятного чтения.

## Есть такая профессия – производственный консультант

Эта глава посвящена профессии, о которой, я уверен, мечтает в зрелом возрасте большинство руководителей и специалистов, после приобретения ими достаточно богатого и успешного профессионального опыта. Эта профессия имеет одинаковое название во всех областях деятельности человека. И называется она КОНСУЛЬТАНТ.

Поскольку мы отметили, что профессия КОНСУЛЬТАНТА востребована во всех сферах бизнеса и человеческой деятельности и предполагает непосредственное участие в бизнес-процессах, то чем же она отличается от работы специалистов, которые трудятся в структуре компаний и организаций. Раньше я об этом никогда не задумывался и вот теперь, когда я ищу работу, настал момент попытаться понять специфичность этой профессии. А сделать это я решил по методу, опробованному в молодости при подготовке к экзаменам в институте. Тогда я находил «слабого» сокурсника и в течение 1—2 дней объяснял ему экзаменационный материал, пытаясь сделать из него «профессора» в той или иной науке, при этом вспоминая и упорядочивая свои собственные знания. Привел такой метод к Красному диплому в Киевском институте инженеров гражданской авиации и приобретению очень полезных навыков для всей моей последующей жизни.

Одной из «вечных» загадок в истории человечества было раскрытие причин, почему мы «любим» или «не любим» попадать в те или иные жизненные ситуации. Тома исследований на эту тему, написанные за времена от древних философов до современных психологов, убеждают в правомочности двух следующих «аксиом»:

- взрослый человек «не любит» быть кому-либо ОБЯЗАННЫМ;
- взрослый человек «не любит», когда ему дают даже ОЧЕНЬ полезные советы.

А теперь представьте себя в ситуации, в которых человек чувствует себя дискомфортно, но вдобавок он должен еще и заплатить тому, кто является непосредственным создателем такого дискомфорта. Вспомните вашу реакцию на «назойливые» советы родителей, когда вы уже вступили в самостоятельную жизнь, или «советы наставников» получаемые от старших коллег и начальников на работе. Вы готовы были «заплатить» им в такие моменты?

Так почему же, вопреки психологии человека, существуют профессиональные КОНСУЛЬТАНТЫ, которым мы в обмен на их советы отдаем свои деньги или выражаем благодарности. Ответ очень простой – нам это выгодно. Нагляднейшим примером выгодного получения платных Советов и Консультаций является обучение в профессиональных учебных заведениях. Общество осознало выгоду платить деньги таким советникам, и члены общества следуют этому постулату, хотя зачастую во время присутствия на лекциях и семинарах у преподавателей низкого уровня, мы невольно задаем себе вопрос о целесообразности оплаты таких услуг. Почему же, несмотря на то, что наша страна уже 25 лет живет при капитализме, профессия Консультанта в производственной сфере является все еще экзотичной. Ответ кроется в системе профессионального обучения, которая стала частично платной только вместе с приходом нового экономического строя. При этом, даже на «платных» местах в колледжах и университетах за студентов обычно платят родители, поскольку система Кредитов на образование, выдаваемых студентам в России отсутствует, в отличие от развитых стран мира. Такие студенты в России осознают необходимость благодарить родителей, но не ощущают личной вовлеченности в оплату процесса обучения. На, так называемых «бюджетных» местах, положение «еще хуже», поскольку за студентов платит государство, но при этом личная ответственность студента еще более неопределенна. С одной стороны, оправданность таких затрат довольно низкая, поскольку относительно немного студентов бюджетников являются по настоящему

одаренными. А с другой стороны, в категории «неодаренных» студентов бюджетников, благодарность родителям минимальна, т.к. такие студенты полагают, что родители «не особенно напрягались», чтобы изыскать деньги на обучение. Вдобавок ко всему, до сих пор в России нет системы отработки студентами бюджетных средств, затраченных на их обучение, на тех производствах, которые требуются для развития страны. Разговоры о введении этого правила ведутся в нашем обществе все чаще и громче, но пока существует стройная система, при которой бюджетные места отдаются преимущественно «своим», наши законодатели, которые и составляют когорту «своих», будут делать все, чтобы избежать необходимости отправить собственных отпрысков, поработать на благо страны в местах удаленных от «столиц».

И вот когда, все эти студенты становятся «опытными» бизнесменами и руководителями, они с очень большим трудом приходят к пониманию того, что за советы и консультации надо платить. Чтобы завершить рассмотрение темы о ГОТОВНОСТИ платить Консультантам, можно утверждать, что все больше и больше руководителей в нашей стране будут приходить в бизнес с багажом осознания важности понесенных на образование затрат и легче принимать необходимость оплаты консультантов и советников.

Несмотря на глубинные причины, сдерживающие развитие Производственного консалтинга в России, он все равно есть и расширяется, а это означает, что у бизнеса есть в нем НЕОБХОДИМОСТЬ. И, по-моему, основной причиной является то, что любой бизнес является КОМПЛЕКСНЫМ ДЕЛОМ и включает в себя как минимум 2 компонента: финансовый и производственный. Так вот, если в производственной части мы все считаем себя доками, т.к. обычно сами решаем, как вершить свой бизнес, то в финансовой, а особенно налоговой области, требуются специальные знания и ошибки могут привести к потерям денег, а может и свободы. Вот почему, налоговые и финансовые консультанты в России уже не являются экзотикой, что подтверждается включением этих профессий в список при заполнении стандартных on-line резюме на сайтах ведущих российских компаний по поиску работы, например Head Hunters и Superjob.

Очень характерным примером КОМПЛЕКСНОСТИ бизнеса является Гражданская авиация, с которой связана вся моя профессиональную жизнь. Судите сами, в скольких областях потребуются знания, чтобы обеспечить деятельность авиационной компании. Для этого нужно:

- выбрать тип воздушного судна, необходимого для предполагаемых маршрутов;
- обучить пилотов, инженеров и техников и организовать их работу;
- обучить персонала и организовать обслуживание пассажиров в аэропорту;
- знать правила авиационной безопасности и организовать эффективное взаимодействие со службами в аэропортах;
  - наладить работу со службами управления движением;
  - обучить бортпроводников для обслуживания пассажиров на борту;
  - организовать уборку салонов воздушных судов;
  - организовать питание пассажиров и экипажей;
  - организовать продажи авиабилетов;
  - обеспечить коммерческую загрузку рейсов;
  - закупить топливо, управлять обеспечивающим автотранспортом, ну и конечно, управлять финансами.

Этот список можно было бы еще продолжать, но даже приведенной информации достаточно, чтобы стало ясно, что без наличия профессионалов во многих областях такой сложный бизнес не организовать. Таким образом, в период start-up для такого бизнеса обязательно потребуются КОНСУЛЬТАНТЫ, и организаторы будут вынуждены прибегнуть к их услугам, несмотря даже на психологические проблемы описанные выше. Наглядным примером готовности прибегнуть к КОНСАЛТИНГУ и мотивах заказчиков таких услуг послужит мой рассказ

о первой и единственной в России консалтинговой компании по организации обслуживания пассажиров на борту воздушных судов, с которой меня связала судьба на многие годы.

В конце 80-х годов перемены в экономике Советского Союза способствовали созданию совместных предприятий с зарубежными партнерами в некоторых областях производства. Одним из первых было создано совместное предприятие «Аэромар» в Шереметьево, где партнерами стали авиакомпания Аэрофлот, в лице Центрального управления международных воздушных сообщений, и корпорация Marriott. Создание этого предприятия позволило начать предоставление услуг бортового питания для зарубежных авиакомпаний в Международном аэропорту Шереметьево по стандартам, которые были приняты во всем мире, носителем которых являлось соответствующее подразделение корпорации MARIOTT. Помимо этого, на основе этих новых знаний Аэрофлот произвел полную ревизию своих поставщиков и структуры поставок бортового питания во всех зарубежных аэропортах. Это привело к значительной экономии валютных средств и повышению безопасности бортового питания.

С 1988г. по 1992г. я работал в Представительстве Аэрофлота на о. Сал республики Кабо-Верде (Острова Зеленого Мыса). В этом международном аэропорту, расположенном на небольшом острове в середине Атлантического океана совершали посадку наши самолеты, следующие по одним из самых протяженных маршрутов Аэрофлота из Москвы в Буэнос-Айрес (Аргентина) и в Монтевидео (Уругвай). Время в пути составляло от 20 до 23 часов в зависимости от типа самолета. Наши широкофюзеляжные лайнеры ИЛ-86 совершали на этом маршруте 3 посадки: в Алжире (Алжир), на о. Сал и в Сан-Сальвадор (Бразилия), а дальне магистральные ИЛ-62 садились только в Алжире и на о. Сал через 9 часов перелета. До начала работы в Шереметьево группы специалистов Marriott, питание загружалось на каждый пролет в соответствующей стране. Таким образом пассажир летевший в Буэнос-Айрес за время полета ел на борту питание, приготовленное в Шереметьево, Алжире и Сан-Сальвадоре. Поскольку на о. Сал авиационного кетеринга не было, то Алжир выдавал питание на 2 пролета, т.е. с момента загрузки питания в Алжире до употребления пассажирами между о. Сал и Буэнос-Айрес проходило 7—8 часов. При этом холодильников для всего питания на борту самолета Ил-86 и Ил-62 не имелось. Поскольку система контроля качества и безопасности питания в Алжире была не на высоте, а продукты местных пищевых фабрик также плохо контролировалась, то в один из дней стюардессы при разливе Кока-колы, загруженной в Алжире, увидели стаканы полные мух. Конечно, этот ужас пассажирам не показали, но проблемой обеспокоились. К этому следует добавить, что, по отзывам стюардесс, пища из Алжира выглядела непрезентабельно. Чаша терпения Аэрофлота переполнилась и попытки повлиять на кетеринг в Алжире были признаны безуспешными, когда в 1989 году перед посадкой рейса Москва-Алжир-о. Сал-Буэнос-Айрес на самолете Ил-62М в Буэнос-Айрес командир самолета, в результате пищевого отравления, был почти без сознания и бортинженер также. Посадку производил 2 пилот, которые на счастье ничего не ел, т.к. немножко «отравился» дома перед полетом. Питание было загружено в Алжире. Время полета от Алжира до Буэнос-Айрес: 15 часов. Причиной была бактерия стафилококка, которая имеет короткий инкубационный период, а попала она в пищу из-за недостаточного контроля здоровья персонала в кетеринге Алжира. Кетеринг Алжира потерял Аэрофлот как своего заказчика, а с ним более 2 млн. долларов США товарооборота в год.

Вкладом корпорации Marriott в совместное предприятие СП «Аэромар» фактически было know-how, которое довольно щедро оплачивалось с оборота предприятия, т.е. реальная работа иностранной стороны в Шереметьево являлась классическим КОНСАЛТИНГОМ. На всех ключевых должностях предприятия был консультант от Marriott. Помимо этого со всем персоналом проводились постоянные тренинги для внедрения новой технологии приготовления питания с увеличенным сроком реализации, в соответствии с системой НАССР (Hazard

Analysis Critical Control Points), когда параметры безопасности пищи непрерывно контролируются в установленных критических точках производственного процесса.

Изучив ситуацию с проблемами на этом Южно-американском маршруте специалисты СП «Аэромар» предложили и реализовали следующую схему: питание загружалось в начале рейса в Москве и Буэнос-Айресе, и в средней точке маршрута на о. Сал. Но на о. Сал, как упоминалось ранее, не было кетеринга. Тогда Аэромар и Аэрофлот решили его создать на базе отеля «Atlantico» расположенного в районе аэропорта. Нашлось отдельное здание, которое было быстро реконструировано местными бизнесменами и по указаниям СП «Аэромар» оснащено для приготовления холодных блюд в соответствии с системой НАССР. Горячие же блюда приготавливались в Шереметьево, затем подвергались процессу шоковой заморозки, доставлялись в специальных термоконтейнерах на о. Сал, хранились там в морозильных камерах и выдавались на рейсы в обе стороны полета. Такая технология и логистика снизила стоимость рациона на 2 доллара. С учетом того, что в среднем на рейсе было 280 пассажиров, а в неделю 3 рейса туда и 3 обратно, то сумма экономии в месяц составляла до 25 000 долларов, а в год 300 ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ. К тому же СП «Аэромар» получило более 2,3 млн. долларов дополнительного товарооборота. И при этом, была обеспечена 100% безопасность питания. Вот так я впервые узнал, что такое КОНСАЛТИНГ и АВИАЦИОННЫЙ КЕТЕРИНГ, которые стали моей второй и главной профессией, если сравнить количество лет проработанных в области технического и коммерческого обслуживания самолетов со временем, отданным пассажирскому сервису и бортовому питанию.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.