

УТВЕРЖДЕНО
приказом ПАО «Аэрофлот»
от « 05 » апреля 2019 г. № 150

Руководство по управлению безопасностью полетов

Тип документа:	Руководство по деятельности	
Действует с:	Даты утверждения	
Разработчик:	Департамент управления безопасностью полетов	тел.: 15-82 alinkov@aeroflot.ru

ЗАПИСЬ ИСТОРИИ ДОКУМЕНТА

Статус документа (Базовый документ/ Ревизия/Отмена)	Ревизия документа	Дата ввода в действие/отмены	Примечание
Базовый	00	21.05.2013	Взамен Руководства по управлению безопасностью полетов от 25.01.2010 (№ 11/И)
Издание 02	00	15.04.2015	В связи с вводом в действие Приложения 19 ИКАО и 8 издания Руководства по стандартам IOSA в части требований к системе управления безопасностью полетов. Взамен Руководства по управлению безопасностью полетов, издание первое, от 21.05.2013 (№ 121/И)
Издание 03	00	31.10.2016	Внесены изменения согласно п. 4.1.1 приказа от 21.03.2016 № 81. Взамен Руководства по управлению безопасностью полетов, издание второе, утвержденного приказом ПАО «Аэрофлот» от 15.04.2015 № 129
Издание 03	01	02.11.2017	Внесены изменения согласно п. 5.1.1 приказа от 31.03.2017 № 128. Взамен Руководства по управлению безопасностью полетов, издание третье, утвержденного приказом ПАО «Аэрофлот» от 31.10.2016 № 373
Издание 04	00	05.04.2019	Внесены изменения согласно п. 2 приказа от 09.01.2019 № 3. Внесены изменения в связи с рекомендациями, изложенными по результатам внутреннего аудита на соответствие требованиям стандарта IOSA от 27.09.2018 № AUDIT-2018-22. Внесены изменения в соответствии с рекомендациями Росавиации, изложенными

Статус документа (Базовый документ/ Ревизия/Отмена)	Ревизия документа	Дата ввода в действие/отмены	Примечание
			в пп. 1-ОРГ.3.1.2, 1-ОРГ. 3.1.6 акта по результатам плановой проверки базовых объектов в период 08.10.2018 – 12.10.2018 от 19.11.2018. Взамен Руководства по управлению безопасностью полетов, издание третье, утвержденного приказом ПАО «Аэрофлот» от 02.11.2017 № 427

Содержание

0. НАЗНАЧЕНИЕ И ПРАВИЛА ПОДДЕРЖАНИЯ ДЕЙСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА	6
0.1. Цель создания Руководства	6
0.2. Применимость	6
0.3. Нормативные ссылки	6
0.4. Термины, определения и сокращения	7
0.5. Система внесения поправок и изменений	12
0.6. Перечень держателей руководства	13
0.7. Перечень действующих бюллетеней/изменений	14
0.8. Перечень действующих страниц	15
1. ПОЛИТИКА И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПОЛЕТОВ.....	16
1.1. Политика в области безопасности полетов	16
1.2. Политика в области качества	16
1.3. Планирование безопасности	16
1.4. Организационная структура управления безопасностью полетов и обязанности руководителей	17
1.5. Стандартные процедуры и контроль	18
1.6. Готовность к кризисным ситуациям	20
1.7. Документация	20
1.7.1. Документация по безопасности полетов	20
1.7.2. Документация по системе управления безопасностью полетов	21
1.7.3. Требования к документации	22
2. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ.....	23
2.1. Назначение и структура системы управления рисками	23
2.2. Идентификация рисков	25
2.3. Анализ и оценка рисков безопасности полетов	25
2.4. Действия по поддержанию приемлемого уровня риска	26
2.5. Постоянный мониторинг риска	26
3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ	27
3.1. Обоснование обеспечения безопасности полетов	27
3.2. Контроль обеспечения безопасности полетов	27
3.2.1. Инспекторские проверки	27
3.2.2. Проведение аудитов	32
3.2.3. Расследования авиационных событий	32
3.2.4. Система сообщений по безопасности полетов	33
3.2.4.1. Система обязательного представления данных	33
3.2.4.2. Система добровольных сообщений	34
3.3. Количественная оценка безопасности полетов	35
3.3.1. Анализ полетной информации (Программа анализа полетных данных)	36
3.3.2. Анализ надежности авиационной техники	37
3.3.3. Анализ состояния безопасности полетов	38
3.3.4. Расчет коэффициента безопасности SAFA	39
3.4. Осуществление изменений	39
3.5. Совершенствование системы управления безопасностью полетов	40

 <p>АЭРОФЛОТ Российские авиалинии</p>	<p align="center">Руководство по управлению безопасностью полетов</p>	<p>РД-ГД-020 Изд. 04 Рев. 00 Стр. 5 из 51</p>
---	--	---

4. ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ ВОПРОСОВ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ	41
4.1. Обучение персонала в области управления безопасностью полетов	41
4.2. Система распространения информации по безопасности полетов.....	42
Приложение 1. Культура безопасности полетов.....	44
1. Корпоративная культура.....	44
2. Позитивная культура безопасности полетов	44
3. Некарательная среда	46
3.1. Причины возникновения ошибок	46
3.2. Ошибки	47
3.3. Нарушения.....	48
3.4. Оценка действий персонала.....	48
4. Виды неприемлемого поведения	50
Приложение 2. Схема организационной структуры СУБП ПАО «Аэрофлот».....	51

0. НАЗНАЧЕНИЕ И ПРАВИЛА ПОДДЕРЖАНИЯ ДЕЙСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА

0.1. Цель создания Руководства

Руководство по управлению безопасностью полетов (далее – Руководство) разработано в рамках построения в ПАО «Аэрофлот» системы управления безопасностью полетов (далее – СУБП), соответствующей требованиям Приложения 19 к Конвенции о международной гражданской авиации.

Структура Руководства построена на основе концептуальных рамок для СУБП, изложенных в Приложении 19 к Конвенции о международной гражданской авиации.

Руководство является основным документом, с помощью которого до всего персонала доводится подход авиакомпании к вопросам БП. В Руководстве освещены все аспекты СУБП, включая политику в области БП, процедуры обеспечения БП, популяризацию вопросов БП, а также обязанности работников в области обеспечения БП.

Изложенные в Руководстве подходы к СУБП соответствуют требованиям законодательства Российской Федерации и учитывают передовой мировой опыт по управлению БП.

0.2. Применимость

Руководство является регламентирующим документом ПАО «Аэрофлот» в области управления БП.

Применение содержащегося в Руководстве инструктивного материала обязательно для всех участников процесса управления БП, в первую очередь для руководящего состава авиакомпании.

Функции СУБП подлежат включению в следующие области деятельности:

- производство полетов;
- техническое обслуживание и ремонт авиационной техники;
- наземное обеспечение перевозок;
- обеспечение безопасности пассажиров на борту воздушных судов;
- организационное обеспечение полетов и полетное диспетчерское обслуживание;
- перевозка грузов.

Требования других нормативных документов ПАО «Аэрофлот» не должны противоречить системе документации по БП.

Руководство является интеллектуальной собственностью ПАО «Аэрофлот» и не может быть воспроизведено, передано или скопировано без предварительного письменного согласия генерального директора.

0.3. Нормативные ссылки

При разработке данного Руководства использовались следующие материалы:

Воздушный кодекс Российской Федерации;
постановление Правительства Российской Федерации от 18.11.2014 № 1215 «О порядке разработки и применения систем управления безопасностью полетов воздушных судов, а также сбора и анализа данных о факторах опасности и риска, создающих угрозу безопасности полетов гражданских воздушных судов, хранения этих данных и обмена ими»;

приказ Минтранса России от 31.07.2009 № 128 «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Подготовка и выполнение полетов в гражданской авиации Российской Федерации»;

приказ Минтранса России от 13.08.2015 № 246 «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Требования к юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, осуществляющим коммерческие воздушные перевозки. Форма и порядок выдачи документа, подтверждающего соответствие юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих коммерческие воздушные перевозки, требованиям федеральных авиационных правил»;

Авиационные правила. Часть 25 (АП-25) «Нормы летной годности самолетов транспортной категории», введенные в действие приказом Минтранса России от 25.01.2016 № 13 «О введении в действие авиационных правил»;

Правила расследования авиационных происшествий и инцидентов с гражданскими воздушными судами в Российской Федерации (ПРАПИ-98), утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 18.06.1998 № 609;

Приложение 13 к Конвенции о международной гражданской авиации;

Приложение 19 к Конвенции о международной гражданской авиации;

Руководство по управлению безопасностью полетов (Дос. 9859 – действующая редакция);

Руководство по организации контроля за обеспечением безопасности полетов (Дос 9734 – действующая редакция);

ИСО 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (ISO 9000:2015 «Quality management systems – Fundamentals and vocabulary», IDT);

Стандарт эксплуатационной безопасности IOSA (IATA Operational Safety Audit);

Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот (РКп-ГД-002);

СТО УР 21.0 «Управление рисками. Методика управления рисками. Общие положения»;

СТО ДОУ 10.2 «Документационное обеспечение управления. Согласование проектов документов»;

СТО УК 19.4 «Управление качеством. Структура и содержание руководств»;

СТО УК 19.10 «Управление качеством. Авиационные термины и определения систем менеджмента»;

Политика ПАО «Аэрофлот» в области безопасности полетов (РДп-ГД-001);

Документированная процедура «Управление документацией систем менеджмента» (ДП-ГД-001Х).

0.4. Термины, определения и сокращения

В Руководстве использованы следующие термины и сокращения с соответствующими определениями:

AMOS – Airline Maintenance and Operational Systems (информационная система по техническому обслуживанию ВС и компонентов);

SAFA – Safety Assessment of Foreign Aircraft (оценка безопасности иностранного ВС);

аварийная ситуация (АС) (аварийный эффект) – особая ситуация, характеризующаяся:

значительным ухудшением характеристик и (или) достижением (превышением) предельных ограничений; или

физическим утомлением или такой рабочей нагрузкой на экипаж, что уже нельзя полагаться на то, что он выполнит свои задачи точно или полностью;

авиационный инцидент (инцидент) – событие, связанное с использованием воздушного судна, которое имело место с момента, когда какое-либо лицо ступило на борт с намерением совершить полет, до момента, когда все лица, находившиеся

на борту с целью полета, покинули воздушное судно, и обусловленные отклонениями от нормального функционирования воздушного судна, экипажа, служб управления и обеспечения полетов, воздействием внешней среды, могущее оказать влияние на безопасность полета, но не закончившееся авиационным происшествием;

авиационное происшествие (АП) – событие, связанное с использованием воздушного судна, которое имеет место с момента, когда какое-либо лицо вступило на борт с намерением совершить полет, до момента, когда все лица, находившиеся на борту с целью совершения полета, покинули воздушное судно, и в ходе которого:

а) какое-либо лицо получает телесное повреждение со смертельным исходом в результате нахождения в данном воздушном судне, за исключением тех случаев, когда телесные повреждения получены вследствие естественных причин, нанесены самому себе либо нанесены другими лицами или когда телесные повреждения нанесены безбилетным пассажиром, скрывающимся вне зон, куда обычно открыт доступ пассажирам и членам экипажа;

Примечание: Только в целях единообразия статистических данных телесное повреждение, в результате которого в течение 30 дней с момента происшествия наступила смерть, классифицируется как телесное повреждение со смертельным исходом.

б) воздушное судно получает повреждение или происходит разрушение его конструкции, в результате чего:

нарушается прочность конструкции, ухудшаются технические или летные характеристики воздушного судна;

требуется крупный ремонт или замена поврежденного элемента, за исключением случаев отказа или повреждения двигателя, когда поврежден только сам двигатель, его капоты или вспомогательные агрегаты или повреждены только воздушные винты, несилловые элементы планера, обтекатели, законцовки крыла, антенны, пневматики, тормозные устройства или другие элементы, если эти повреждения не нарушают общей прочности конструкции, или в обшивке имеются небольшие вмятины или пробоины, повреждения элементов несущих и рулевых винтов, втулки несущего или рулевого винта, трансмиссии, повреждения вентиляторной установки или редуктора, если эти случаи не привели к повреждениям или разрушениям силовых элементов фюзеляжа (балок), повреждениям обшивки фюзеляжа (балок) без повреждения силовых элементов;

в) воздушное судно пропадает без вести или оказывается в таком месте, где доступ к нему абсолютно невозможен;

Примечание: Воздушное судно считается пропавшим без вести, когда были прекращены его официальные поиски и не было установлено местонахождение воздушного судна или его обломков. Решение о прекращении поиска гражданского воздушного судна, потерпевшего бедствие, принимает Росавиация.

авиационное происшествие с человеческими жертвами (катастрофа) – авиационное происшествие, приведшее к гибели или пропаже без вести кого-либо из пассажиров или членов экипажа. К катастрофам относятся также случаи гибели кого-либо из лиц, находившихся на борту, в процессе их аварийной эвакуации с воздушного судна;

авиационное происшествие без человеческих жертв (авария) – авиационное происшествие, не повлекшее за собой человеческих жертв или пропажи без вести кого-либо из пассажиров или членов экипажа;

авиационное событие – авиационное происшествие, авиационный инцидент (серьезный авиационный инцидент), производственное происшествие;

АТ – авиационная техника;

аудит – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки);

безопасность полетов (БП) – состояние, при котором риски, связанные с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов или непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию, снижены до приемлемого уровня и контролируются;

ВС – воздушное судно;

вероятность риска – возможность наступления неблагоприятных последствий в результате воздействия опасных факторов;

внешнее воздействие (явление) – событие, источник происхождения которого не связан с конструкцией воздушного судна, например, атмосферные и природные явления, случайное попадание постороннего предмета и столкновение с другими объектами, без учета террористических и диверсионных актов и военных действий;

воздействие на риск (защитные меры) – принятие мер, направленных на снижение вероятности реализации рисков и/или минимизацию возможных негативных последствий в случае реализации рисков;

ГА – гражданская авиация;

ДГП – департамент грузовых перевозок;

ДКДБА – департамент координации деятельности в базовом аэропорту;

ДКФ – департамент корпоративных финансов;

ДНОП – департамент наземного обеспечения перевозок;

ДОБ – департамент обслуживания на борту;

допустимый уровень риска – тот уровень риска, при котором лица, принимающие решения, принимают данный риск при условии, что некоторый уровень безопасности достигнут и предпринимаются все меры по снижению риска;

ДОС – департамент общественных связей;

ДПАП – департамент подготовки авиационного персонала;

ДПиКОД – департамент планирования и координации операционной деятельности;

ДПЛГ – департамент по поддержанию летной годности;

ДПП – департамент производства полетов;

ДТО ВС – департамент по техническому обслуживанию ВС;

ДУАБ – департамент управления авиационной безопасностью;

ДУБП – департамент управления безопасностью полетов;

ДУД – департамент управления делами;

заданный уровень БП – требуемый уровень обеспечения БП, выраженный в виде целевого уровня и показателей эффективности обеспечения БП;

замечание – проявление опасных факторов, оказывающее незначительное влияние на БП в операционной деятельности структурных производственных подразделений

(в зависимости от аспекта деятельности и класса проявления опасных факторов);

идентификация риска – процесс выявления опасных факторов, способных привести к возникновению авиационных событий;

индекс риска – обобщенный показатель, учитывающий категории и классы проявления опасных факторов и определяемый с использованием матрицы рисков;

ИТП – инженерно-технический персонал;

катастрофическая ситуация (КС) (катастрофический эффект) – особая ситуация, при возникновении которой предотвращение гибели людей или потери ВС оказывается практически невозможным;

категории проявлений опасных факторов – категории, соответствующие частоте возникновения особых ситуаций в производственной деятельности;

классы проявлений опасных факторов – виды авиационных событий, представленные в соответствии с градацией особых ситуаций и/или тяжести последствий в производственной деятельности;

количественная оценка риска – процесс присвоения значений вероятности и последствий риска. Количественная оценка риска может учитывать стоимость, выгоды, интересы причастных сторон и другие переменные, рассматриваемые при оценивании риска;

матрица рисков – форма, используемая для определения индекса рисков, включающая в себя классы и категории проявления опасных факторов;

коэффициент безопасности SAFA – коэффициент, рассчитываемый по методике, разработанной Европейским агентством безопасности полетов, по проверкам ВС эксплуатантов инспекторами авиационных властей на перроне;

нарушение (серьезное нарушение) – проявление опасных факторов, оказывающее небольшое или среднее влияние на БП в операционной деятельности структурных производственных подразделений (в зависимости от аспекта деятельности и класса проявления опасных факторов);

неприемлемый уровень риска – уровень риска, при котором осуществление производственной деятельности в текущих условиях должно быть прекращено до тех пор, пока риск не будет снижен, по крайней мере до допустимого уровня риска;

несоответствие – невыполнение требований;

ОЛР – организация летной работы;

опасный фактор (фактор опасности) – результат действия или бездействия, обстоятельство, условия или их сочетание, влияющие на БП гражданских ВС;

особая ситуация – ситуация, возникающая в полете в результате воздействия опасных факторов или их сочетаний и приводящая к снижению БП;

остаточный риск – риск, остающийся после принятых защитных мер и осуществления корректирующих воздействий на систему в рамках СУБП;

отклонение (отклонение 2-го уровня, отклонение 3-го уровня, предельное отклонение) – проявление опасных факторов, оказывающее влияние на БП в пределах от незначительной до средней серьезности, в операционной деятельности структурных производственных подразделений (в зависимости от аспекта деятельности и класса проявления опасных факторов);

оценка риска – определение влияния опасного фактора на БП с учетом вероятности и степени тяжести потенциальных неблагоприятных последствий;

ПКС – план действий в кризисных ситуациях;

повреждение воздушного судна на земле (ПВС) – событие, связанное с обслуживанием, хранением и транспортировкой ВС, при котором ВС причинены повреждения, не нарушающие его силовые элементы и не ухудшающие летно-технические характеристики, устранение которых возможно в эксплуатационных условиях;

показатели безопасности полетов – основанные на фактических данных параметры безопасности, используемые для мониторинга и оценки обеспечения БП;

последствие – объективный результат, или достигнутое состояние, или последовавшее развитие событий;

ПРАПИ-98 – Правила расследования авиационных происшествий и инцидентов с гражданскими воздушными судами в Российской Федерации, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 18.06.1998 № 609;

потенциальное событие – событие, не оказавшее влияния на БП, но являющееся предпосылкой к возникновению авиационного события, подлежащего расследованию согласно приложению 1 ПРАПИ-98;

предупреждающее действие – действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации;

приемлемый уровень безопасности полетов – минимальный уровень обеспечения БП ВС ГА того или иного государства, установленный государственной программой по БП или предусмотренный СУБП поставщика обслуживания, выраженный в виде заданного уровня и показателей БП;

приемлемый уровень риска – уровень риска, при котором никаких дальнейших действий по управлению состоянием системы не требуется (за исключением случаев, когда уровень риска можно дополнительно снизить с малыми затратами или усилиями);

производственное происшествие – подразделяется на повреждение воздушного судна и чрезвычайное происшествие;

проявление опасного фактора – следствие/потенциальное следствие, нестандартное действие, возникшее в результате воздействия опасного фактора;

риск БП (риск) – прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких опасных факторов;

РУБП – Руководство по управлению безопасностью полетов (РД-ГД-020);

серьезный авиационный инцидент – авиационный инцидент, обстоятельства которого указывают на то, что едва не имело место авиационное происшествие. Для серьезных авиационных инцидентов характерны следующие признаки:

выход воздушного судна за пределы ожидаемых условий эксплуатации;

возникновение значительных вредных воздействий на экипаж или пассажиров (дыма, паров едких веществ, токсичных газов, повышенной или пониженной температуры, давления и т.п.);

значительное снижение работоспособности членов экипажа;

значительное повышение психофизиологической нагрузки на экипаж;

получение серьезных телесных повреждений каким-либо лицом, находящимся на воздушном судне;

значительное ухудшение характеристик устойчивости и управляемости, летных и прочностных характеристик воздушного судна;

возникновение реальной возможности повреждений жизненно важных элементов воздушного судна в результате взрыва, пожара, нелокализованного разрушения двигателя, трансмиссии и т.п.;

разрушение или рассоединение элементов управления;

повреждение элементов воздушного судна, не относящееся к авиационному происшествию;

система управления безопасностью полетов поставщиков услуг – совокупность осуществляемых поставщиком услуг мероприятий по выявлению потенциально

и фактически опасных факторов, по оценке риска их проявления, по разработке и принятию корректирующих действий, необходимых для поддержания приемлемого уровня БП, по оценке эффективности мер по управлению БП;

сложная ситуация (СС) (существенный эффект) – особая ситуация характеризующаяся:

заметным ухудшением характеристик и (или) выходом одного или нескольких параметров за эксплуатационные ограничения, но без достижения предельных ограничений; или

уменьшением способности экипажа справиться с неблагоприятными условиями (возникшей ситуацией) как из-за увеличения рабочей нагрузки, так и из-за условий, понижающих эффективность действий экипажа;

СМИ – средства массовой информации;

степень риска – величина, устанавливаемая в соответствии с классом и категорией события. Этот показатель позволяет определять необходимость принятия мер воздействия для обеспечения приемлемого уровня риска;

СУБП – система управления безопасностью полетов;

уровень безопасности полетов (УБП) – вероятность невозникновения в полете особой ситуации при проявлении опасного фактора (опасных факторов). С учетом норм летной годности самолетов транспортной категории неблагоприятные факторы разделяют на отказные состояния (функциональный отказ, вид отказа системы), внешние воздействия (явления), ошибки;

усложнение условий полета (УУП) (незначительный эффект) – особая ситуация, характеризующаяся:

незначительным ухудшением характеристик; или

незначительным увеличением рабочей нагрузки на экипаж (например, изменение плана полета);

чрезвычайное происшествие – событие, связанное с эксплуатацией воздушного судна, но не относящееся к авиационному происшествию, при котором наступило одно из следующих последствий:

гибель кого-либо из находившихся на борту воздушного судна в результате умышленных или неосторожных действий самого пострадавшего или других лиц, не связанная с функционированием воздушного судна;

гибель какого-либо лица, самовольно проникшего на воздушное судно и скрывавшегося вне зон, куда открыт доступ пассажирам и членам экипажа;

гибель членов экипажа или пассажиров в результате неблагоприятных воздействий внешней среды после вынужденной посадки воздушного судна вне аэродрома;

гибель или телесные повреждения со смертельным исходом любого лица, находящегося вне воздушного судна, в результате непосредственного контакта с воздушным судном, его элементами или газовой струей силовой установки;

разрушение или повреждение воздушного судна на земле, повлекшее нарушение прочности его конструкции или ухудшение летно-технических характеристик в результате стихийного бедствия или нарушения технологии обслуживания, правил хранения или транспортировки;

угон воздушного судна, находящегося на земле или в полете, или захват такого судна в целях угона.

0.5. Система внесения поправок и изменений

Руководство должно пересматриваться на регулярной основе не реже одного раза в пять лет или при наступлении обстоятельств, требующих изменения, например:

изменение стандартов и правил, касающихся БП;

изменение действующих и издание новых российских и международных правовых актов в области ГА;

изменение организационной структуры авиакомпании (слияние или поглощение предприятий и т.д.);

технологические изменения в авиакомпании (внедрение нового оборудования и т.п.).

Все изменения и дополнения в Руководство вносятся в соответствии с ДП-ГД-001Х и СТО УК 19.4, проходят процедуру согласования в соответствии с СТО ДОУ 10.2 и утверждаются генеральным директором.

Существенная информация срочного характера предоставляется держателям Руководства в виде бюллетеней, которые утверждаются должностными лицами, имеющими право издания распорядительных документов по направлению деятельности, и обязательны для исполнения с момента получения. Срок действия бюллетеней не должен превышать 6 месяцев. Каждому бюллетеню присваивается порядковый номер. Бюллетени размещаются в начале Руководства и учитываются в перечне действующих бюллетеней.

Контроль обеспечения своевременного и правильного внесения изменений и ревизий производит ДУБП.

Персональную ответственность за ведение контрольного экземпляра Руководства несет директор ДУБП.

0.6. Перечень держателей руководства

№ п/п	Статус	Формат бумажный/электронный	Держатель экземпляра (структурное подразделение)	Ответственный за ведение экземпляра
1	Подлинник	Бумажный	Департамент управления делами	Директор ДУД
2	Копия	Бумажный	Директор ДУБП	Директор ДУБП
3	Копия	Электронный	Производственные структурные подразделения	Руководители структурных подразделений

1. ПОЛИТИКА И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПОЛЕТОВ

1.1. Политика в области безопасности полетов

Политика в области безопасности полетов ПАО «Аэрофлот» является одним из компонентов системы управления безопасностью полетов.

Политика ПАО «Аэрофлот» в области безопасности полетов (РДп-ГД-001) утверждена приказом генерального директора и содержит:

указание на приоритет вопросов обеспечения безопасности полетов в деятельности эксплуатанта;

механизмы оценки и предоставления ресурсов, необходимых для реализации политики в области безопасности полетов;

обязанности организации в области обеспечения БП;

приверженность позитивной культуре БП;

порядок представления данных о безопасности полетов с описанием условий, гарантирующих неприменение дисциплинарных взысканий (некарательная среда);

ответственность всех работников компании за выполнение задач по достижению наивысших стандартов и показателей БП организации.

Политика доводится до сведения всех сотрудников организации и периодически пересматривается с целью актуализации.

1.2. Политика в области качества

Политика ПАО «Аэрофлот» в области качества является составной частью Руководства по качеству деятельности ПАО «Аэрофлот» (РК-ГД-001) и содержится в разделе 1.2.3 указанного документа.

Политика в области качества является частью общей стратегии развития и основой для функционирования и совершенствования системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов, принятых в ПАО «Аэрофлот».

В связи с этим руководство ПАО «Аэрофлот» гарантирует:

высокий уровень безопасности полетов и качество предоставляемых услуг;

создание и поддержание системы эффективного управления процессами;

постоянное улучшение деятельности и ориентацию на потребности клиентов;

проведение регулярного анализа деятельности авиакомпания и принятие решений, основанных только на свидетельствах;

проявление лидерства, приверженность целям ПАО «Аэрофлот», поддержание этических норм, ценностей и культуры авиакомпания.

1.3. Планирование безопасности

Для соответствия основным требованиям, описанным в Политике ПАО «Аэрофлот» в области безопасности полетов, периодически разрабатывается и утверждается приказ ПАО «Аэрофлот», в котором содержится план мероприятий по управлению БП на определенный период (как правило, календарный год). Планирование в данной области осуществляет ДУБП с использованием системного подхода к управлению БП с целью определения и реализации долгосрочных целевых направлений обеспечения БП.

Основные стратегические направления:

определение стратегии управления БП;

определение приемлемого целевого уровня БП и возможности его повышения в рамках выделенных ресурсов;

обеспечение системного подхода к выявлению опасных факторов и управлению рисками БП.

В каждом производственном структурном подразделении разрабатывается план мероприятий по развитию СУБП на год. В начале года, следующего за отчетным годом, формируется отчет о выполнении плана мероприятий.

1.4. Организационная структура управления безопасностью полетов и обязанности руководителей

Поддержание структуры СУБП и ее совершенствование возложено на комитет по управлению безопасностью полетов, который является коллегиальным органом ПАО «Аэрофлот», находится в непосредственном подчинении генерального директора и Правления ПАО «Аэрофлот» и осуществляет свою деятельность в соответствии с Положением о комитете по управлению безопасностью полетов (ПКО-ГД-007Х).

Права и обязанности руководителей ПАО «Аэрофлот», обеспечивающих БП, изложены в приказе «О распределении прав, обязанностей и ответственности между руководителями ПАО «Аэрофлот» (с изменениями и дополнениями) и в положениях о структурных производственных подразделениях.

Генеральный директор и Правление ПАО «Аэрофлот» контролируют эффективность СУБП, деятельность по управлению рисками БП (а также угрозами авиационной безопасности, способными повлиять на безопасное выполнение полетов) и эксплуатацию ВС в соответствии с условиями и ограничениями сертификата эксплуатанта, а также действующими нормами и стандартами ПАО «Аэрофлот».

Генеральный директор и его заместители по основным направлениям производственной деятельности (летная эксплуатация, техническая эксплуатация, обслуживание пассажиров на борту, наземное обслуживание ВС, полетное диспетчерское обслуживание и грузовые перевозки) несут ответственность за управление БП, внедрение соответствующих изменений и распределение ресурсов компании, необходимых для управления рисками БП при эксплуатации ВС. Они наделены соответствующими полномочиями и отвечают за сохранение высоких показателей БП. Решение данной задачи осуществляется путем внедрения системного подхода к выявлению опасных факторов, оценки риска с последующим уменьшением или устранением тех видов угроз, которые связаны с наибольшими потенциальными потерями, путем внесения изменений в структуру компании, политику и правила укомплектования персоналом и необходимым оборудованием.

Ежедневный контроль внедрения, развития и функционирования СУБП и управления рисками БП возлагается на директора ДУБП.

Директор ДУБП назначается на должность и увольняется с занимаемой должности приказом ПАО «Аэрофлот».

Директор ДУБП осуществляет свою деятельность в соответствии с Положением о департаменте управления безопасностью полетов (ПСП-006-0001Х).

Директор ДУБП находится в непосредственном подчинении у генерального директора.

Создание эффективной организационной структуры, способствующей функционированию СУБП, учитывает ряд основополагающих аспектов:

создание комитета по управлению БП;

назначение лица, ответственного за СУБП;

разработку организационной структуры, обеспечивающей управление БП;

распределение сфер ответственности и подотчетности;

обеспечение подготовки и надлежащей квалификации производственного

персонала.

В рамках функционирования СУБП в ПАО «Аэрофлот» в департаментах, участвующих в производственной деятельности: ДПП, ДТО ВС, ДПЛГ, ДНОП, ДОБ, ДКДБА, ДПиКОД и ДГП, формируются рабочие группы по анализу, оценке и управлению рисками БП.

Рабочие группы являются совещательными органами соответствующего структурного подразделения. Задачами рабочих групп являются:

подготовка и представление комитету по управлению БП анализа рисков БП по направлениям деятельности;

разработка рекомендаций и предложений по воздействию на риски БП;

формирование отчетности структурного подразделения в соответствии с Процедурой управления рисками в отношении обеспечения безопасности полетов (ДП-ГД-019Х);

контроль функционирования СУБП в производственном структурном подразделении;

контроль функционирования системы сообщений персонала;

подготовка методических материалов для персонала производственных структурных подразделений;

расчет показателей эффективности функционирования СУБП (показатель БП по видам деятельности);

представление руководству производственных структурных подразделений предложений по определению допустимого уровня БП по видам деятельности;

разработка планов мероприятий по дальнейшему внедрению и развитию СУБП в производственных структурных подразделениях.

Схема организационной структуры СУБП ПАО «Аэрофлот» представлена в приложении 2 Руководства.

1.5. Стандартные процедуры и контроль

СУБП авиакомпании функционирует в соответствии с требованиями нормативной документации Российской Федерации в области ГА, а также рекомендуемой практикой международных организаций.

СУБП ПАО «Аэрофлот»:

включает процессы определения фактических и потенциальных опасных факторов (угроз) для безопасности полетов и оценки соответствующих рисков;

обеспечивает принятие корректирующих и предупреждающих действий, необходимых для показателей безопасности полетов;

обеспечивает проведение постоянного мониторинга и регулярной оценки показателей безопасности полетов;

обеспечивает постоянное улучшение обязательных показателей работы системы управления безопасностью полетов.

Концептуальные рамки СУБП включают в себя 4 компонента:

политика и цели обеспечения БП;

управление рисками БП;

обеспечение БП;

популяризация вопросов БП.

С целью соответствия СУБП ПАО «Аэрофлот» концептуальным рамкам СУБП применяется комплексный подход к управлению БП, который включает в себя:

обязательства и ответственность руководства за состояние БП, которые возложены на Совет директоров ПАО «Аэрофлот», Правление ПАО «Аэрофлот» и генерального директора;

ответственность за эффективное функционирование СУБП в производственных структурных подразделениях, которая возложена на заместителей генерального директора по направлениям деятельности;

непрерывный контроль и ответственность за функционирование СУБП в ПАО «Аэрофлот» со стороны директора ДУБП;

планирование и координацию мероприятий на случай кризисных ситуаций;

формирование документации СУБП, которая включает в себя политику в области БП, руководства, процедуры и инструкции в области БП, а также обеспечение доступа к такой документации всему заинтересованному персоналу;

процесс управления рисками БП, включая поиск и воздействие на опасные факторы (в том числе системные опасные факторы) до того момента, когда они приведут к авиационному событию;

применение данных объективного контроля с целью поиска и воздействия на опасные факторы;

мониторинг выполнения мероприятий по воздействию на риски с оценкой эффективности их выполнения;

мониторинг состояния БП, который включает в себя проведение аудитов и проверок состояния БП производственных структурных подразделений и поставщиков обслуживания;

формирование заданных и допустимых уровней БП, устанавливаемых руководством ПАО «Аэрофлот», а также показателей эффективности функционирования СУБП в структурных производственных подразделениях;

осуществление и контроль изменений, к которым относятся внедрение новых видов АТ, оборудования, процедур или типов операций, «текучесть» ключевых кадров, массовые временные увольнения в связи с приостановкой производственной деятельности или быстрое расширение деятельности, корпоративные слияния и приобретения;

постоянное совершенствование СУБП как путем проведения периодических проверок ее функционирования в структурных производственных подразделениях, так и путем проведения систематического анализа и внедрения передовой практики в области СУБП, принятой на других предприятиях отрасли;

систему сообщений персонала по БП, которая учитывает применение некарательной практики по фактам сообщения, в случае отсутствия неспровоцированных нарушений;

расследования авиационных событий в соответствии с приложением 1 к ПРАПИ-98, а также событий в эксплуатационной деятельности, которые могут стать предпосылками к АП или инциденту;

проведение инспекционных проверок во всех областях производственной деятельности (подраздел 3.2 Руководства);

анализ состояния БП и разработка рекомендаций по повышению показателей БП;

подготовку и обучение персонала по вопросам СУБП;

механизм для постоянной популяризации вопросов БП.

Ответственность за организацию и осуществление программы контроля и анализа состояния БП возложена на директора ДУБП, который находится в непосредственном подчинении у генерального директора.

Директор ДУБП отвечает за взаимодействие со структурными производственными подразделениями в области БП, определяет направления развития и руководит функционированием СУБП.

1.6. Готовность к кризисным ситуациям

Организация работы структурных производственных подразделений в целях обеспечения быстрого и эффективного перехода к действиям по ликвидации кризисной или сбойной ситуации в базовом, промежуточных или конечных аэропортах при выполнении полетов ВС на территории Российской Федерации и за рубежом возложена на ДПиКОД.

Деятельность по обеспечению устойчивого функционирования авиакомпании в случае возникновения кризисной ситуации осуществляется в соответствии с Планом действий структурных подразделений в кризисных ситуациях (РД-ГД-007).

Ответственность за разработку, реализацию и поддержание ПКС в актуальном состоянии возлагается на директора ДПиКОД.

Цель создания ПКС:

обеспечить быстрый и организованный переход к действиям в условиях кризисных ситуаций;

своевременно и правильно классифицировать кризисную ситуацию и выбрать соответствующую схему действий;

обеспечить эффективное использование всех средств и ресурсов в целях минимизации ущерба в кризисных ситуациях;

обеспечить сбор материалов для расследования и установления причин возникновения кризисной ситуации, ее последствий для ПАО «Аэрофлот».

ПКС регулирует действия структурных подразделений в кризисных ситуациях, возникших в результате актов незаконного вмешательства в деятельность ГА, АП и инцидентов, действий факторов природного и техногенного характера в мирное время.

ПКС содержит инструкции и рекомендации, касающиеся задач и обязанностей персонала после АП. Также в него входят инструктивные указания по созданию и функционированию кризисного штаба ПАО «Аэрофлот» по ликвидации последствий АП/чрезвычайной обстановки.

При возникновении АП с воздушными судами авиакомпаний-партнеров в рамках соглашения code share или авиакомпаний – членов альянса SkyTeam производственные структурные подразделения осуществляют сотрудничество с указанными компаниями с целью сведения к минимуму последствий кризисной ситуации.

Основным методом совершенствования управления в кризисных ситуациях является периодическая тренировка действий работников структурных подразделений в случае возникновения чрезвычайных происшествий. Проведение тренингов и учений персонала в условиях возможного возникновения кризисной ситуации и имитации АП осуществляется на регулярной основе в соответствии с разделом 16 ПКС.

1.7. Документация

1.7.1. Документация по безопасности полетов

Система документации по БП – комплект взаимосвязанных, установленных государственных, отраслевых, нормативных и корпоративных документов, содержащих в систематизированном виде информацию, необходимую для полетных и наземных операций и включающих как минимум руководства по деятельности структурных производственных подразделений.

Перечень основных документов (руководств и программ) ПАО «Аэрофлот», входящих в систему документации по БП:

Руководство по производству полетов эксплуатанта (РПП, части А, В, С, D);

Руководство по качеству деятельности ПАО «Аэрофлот» (РК-ГД-001);
Программа по авиационной безопасности (РД-ГД-022);
Руководство по организации технического обслуживания ВС (РД-ГД-010);
Руководство по деятельности ДТО ВС ПАО «Аэрофлот» (для ВС российского производства) (РД-16-002);
Руководство по деятельности ДТО ВС ПАО «Аэрофлот» (для ВС иностранного производства) (Maintenance Organisation Exposition);
Руководство для бортпроводников (РД-ГД-027);
Руководство по наземному обеспечению перевозок (РД-ГД-018);
Руководство по организационному обеспечению полетов воздушных судов (РД-ГД-021);
Руководство по противообледенительной защите ВС (РД-ГД-015);
Руководство по диспетчеризации и информационному обеспечению производственной деятельности (РД-ГД-014).

Система документации разработана в соответствии с требованиями нормативной документации Российской Федерации в области ГА и предназначена для использования работниками производственных структурных подразделений.

1.7.2. Документация по системе управления безопасностью полетов

Система документации по СУБП – комплект взаимосвязанных, корпоративных документов, описывающих процессы функционирования СУБП и ее элементов в ПАО «Аэрофлот». Система документации включает в себя:

- политику в области БП;
- требования по функционированию СУБП;
- процессы и процедуры, применяемые в рамках СУБП;
- отчетность в рамках функционирования СУБП;
- ответственность и полномочия руководства и работников в рамках функционирования СУБП;
- анализ результатов функционирования СУБП и т.д.

Нормативные документы ПАО «Аэрофлот» в области СУБП подразделяются на:

1. Документация верхнего уровня:

- приказ «О распределении прав, обязанностей и ответственности между руководителями ПАО «Аэрофлот» (с изменениями и дополнениями);
- РДп-ГД-001 «Политика ПАО «Аэрофлот» в области безопасности полетов»;
- РД-ГД-007 «План действий структурных подразделений в кризисных ситуациях»;
- РД-ГД-020 «Руководство по управлению безопасностью полетов»;
- ПКО-ГД-007Х «Положение о комитете по управлению безопасностью полетов»;
- РИ-ГД-289Х «Инструкция по управлению рисками безопасности полетов»;
- ДП-ГД-019Х «Процедура управления рисками в отношении обеспечения безопасности полетов»;
- ЗК-ГД-025Х «Отчет по анализу рисков в отношении безопасности полетов»;
- РИ-05-155Х «Инструкция по действиям должностных лиц ПАО «Аэрофлот» при авиационном происшествии»;
- РИ-15-013Х «Программа анализа полетных данных»;
- РИ-16-009Х «Руководство по организации сбора, обработки и использования полетной информации»;
- руководства по деятельности структурных производственных подразделений;
- планы мероприятий по управлению безопасностью полетов.

2. Документация ДУБП:

ПСП-006-0001X «Положение о департаменте управления безопасностью полетов»;

РИ-006-0508X «Инструкция по составлению анализа безопасности полетов»;

ДП-006-0001X «Контроль исполнения рекомендаций, изложенных в материалах расследований авиационных событий, и мероприятий, направленных на повышение безопасности полетов»;

ДП-006-0002X «Процедура принятия решения о расследовании авиационного события»;

ДП-006-0003X «Процедура работы с сообщениями по безопасности полетов»;

ДП-006-0004X «Процедура организации и проведения расследований»;

ДП-006-0101X «Инспекция на маршруте»;

ДП-006-0102X «Инспекция пассажирской кабины»;

ДП-006-0103X «Проверка организации летной работы летного состава и бортпроводников»;

ДП-006-0301X «Процедура инспектирования организации ТО ВС»;

ДП-006-0302X «Процедура инспектирования ВС и наземного обслуживания ВС»;

ДП-006-0303X «Процедура инспектирования выполнения наземного и технического обслуживания ВС в аэропортах посадки»;

ДП-006-0501X «Доведение информации до специалистов ДУБП и распространение информации, относящейся к вопросам обеспечения безопасности полетов, по заинтересованным подразделениям»;

ЗК-006-0004X «Справка о состоянии безопасности полетов за месяц»;

ЗК-006-0005X «Анализ состояния безопасности полетов за год»;

ЗК-006-0501X «Контрольный перечень вопросов (Check List) по функционированию СУБП в подразделениях ПАО «Аэрофлот».

3. Документация производственных структурных подразделений:

положения о производственных структурных подразделениях (ДПП, ДТО ВС, ДПЛГ, ДПиКОД, ДКДБА, ДОБ, ДНОП);

рабочие инструкции по функционированию системы сообщений персонала;

рабочие инструкции по оценке показателей эффективности функционирования СУБП;

планы мероприятий по СУБП производственных структурных подразделений.

1.7.3. Требования к документации

Требования к структуре и порядку разработки документации по БП изложены в стандарте организации СТО УК 19.4 «Управление качеством. Структура и содержание руководств» и СТО УК 19.3 «Управление качеством. Порядок оформления документов систем менеджмента».

Правила, инструкции и регламенты по БП подлежат постоянному сроку хранения в соответствии с приказом Министерства культуры России от 25.08.2010 № 558 «Об утверждении «Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков их хранения».

В авиакомпании осуществляется доведение информации до работников об изменении нормативной документации (подробно изложено в разделе 4.2 Руководства).

2. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ

2.1. Назначение и структура системы управления рисками

Обеспечение положительного эффекта в деле управления авиакомпанией, создание оптимального распределения финансовых и людских ресурсов, а также повышение коэффициента доверия общественности являются первоочередными задачами руководства ПАО «Аэрофлот». Одним из путей их решения является использование системного подхода путем внедрения системы управления рисками БП.

Система управления рисками включает в себя идентификацию опасных факторов, оценку рисков БП, оценку способности авиакомпании к принятию существующих рисков БП, оценку эффективности способов защиты от риска и уменьшение вероятности возникновения риска БП.

Критерием эффективности процесса управления рисками БП должен служить рост показателей БП (описаны в разделе 3.3.3 Руководства) или поддержание их на приемлемом уровне.

Применение процесса управления рисками как основного компонента СУБП посредством определения опасных факторов распространяется на все процессы обеспечения безопасности полетов.

ПАО «Аэрофлот» осуществляет непрерывный процесс анализа, оценки и контроля рисков, связанных с обеспечением БП. Процесс управления рисками носит системный характер и является основным элементом СУБП.

Основным руководящим документом ПАО «Аэрофлот» в системе управления рисками БП является Инструкция по управлению рисками безопасности полетов (РИ-ГД-289Х), которая предусматривает последовательность действий и процедур, направленных на выявление, систематизацию, разработку управляющих воздействий и мониторинг опасных факторов.

Целью процесса управления рисками БП является выявление неблагоприятных тенденций, рискованных ситуаций, способных оказать негативное влияние на БП.

Риски БП в первую очередь, охватывают риски технической и летной эксплуатации, наземного обслуживания ВС, риски обеспечения БП пассажиров на борту ВС, риски, связанные с перевозкой грузов, риски организационного обеспечения полетов и полетного диспетчерского обслуживания ВС.

1. Риски технической эксплуатации включают в себя проявления таких опасных факторов, как:

- конструктивно-производственные недостатки (неисправности и отказы) отдельных агрегатов (систем);
- нарушения технологии проведения ТО;
- недостаточная квалификация персонала ДТО ВС и ДПЛГ;
- недостатки процессов и процедур;
- проблемы взаимодействия ДТО ВС и ДПЛГ с производственными структурными подразделениями;
- проблемы взаимодействия структурных единиц ДТО ВС и ДПЛГ и т.д.

2. Риски летной эксплуатации включают в себя проявления таких опасных факторов, как:

- отклонения в технике пилотирования ВС;
- недостаточная квалификация персонала ДПП;
- недостатки процессов и процедур, связанных с летной эксплуатацией;
- проблемы взаимодействия ДПП с производственными структурными подразделениями;
- проблемы взаимодействия структурных единиц ДПП и т.д.

3. Риски наземного обслуживания включают в себя проявления таких опасных факторов, как:

нарушения технологии работы при наземном обслуживании ВС на перроне;

нарушения правил эксплуатации спецтехники и оборудования;

недостаточная квалификация персонала ДНОП, ДКДБА;

недостатки обработки багажа, грузов и почты;

недостатки взаимодействия с представительствами;

недостатки процессов и процедур, связанных с наземным обслуживанием;

несоблюдение процессов и процедур при расчете коммерческой загрузки, центра тяжести ВС и контроле коммерческой загрузки ВС;

проблемы взаимодействия ДНОП, ДКДБА с производственными структурными подразделениями;

проблемы взаимодействия структурных единиц ДНОП, ДКДБА и т.д.

4. Риски обеспечения БП пассажиров на борту ВС включают в себя проявления таких опасных факторов, как:

несоблюдение стандартов, технологий и процедур по обеспечению БП членами кабинных экипажей;

деструктивное поведение пассажиров на борту ВС;

ухудшение состояния здоровья лиц, находящихся на борту ВС;

недостаточная квалификация персонала ДОБ;

проблемы взаимодействия ДОБ с производственными структурными подразделениями;

проблемы взаимодействия структурных единиц ДОБ и т.д.

5. Риски организационного обеспечения полетов, в том числе полетное диспетчерское обслуживание экипажей ВС, включают в себя проявления таких опасных факторов, как:

несоблюдение процессов и процедур при полетном диспетчерском обслуживании экипажей ВС, включая подготовку рабочего плана полета;

недостаточная квалификация персонала ДПиКОД;

проблемы взаимодействия ДПиКОД с производственными структурными подразделениями;

проблемы взаимодействия структурных единиц ДПиКОД и т.д.

6. Риски, связанные с перевозкой грузов, включают в себя проявления таких опасных факторов, как:

несоблюдение процессов и процедур при перевозке опасных грузов;

несоответствие перевозимых грузов принятым стандартам, определяющим их готовность к перевозке;

недостаточная квалификация персонала ДГП и представительств;

проблемы взаимодействия ДГП с производственными структурными подразделениями;

проблемы взаимодействия структурных единиц ДГП и т.д.

7. Риски, имеющие отношение к авиационной безопасности, анализируются согласно документированной процедуре «Управление рисками от актов незаконного вмешательства в деятельность ПАО «Аэрофлот» (ДП-106-111Х).

8. Риски, не относящиеся к деятельности производственных структурных подразделений, включают в себя проявления таких опасных факторов, как:

неудовлетворительное орнитологическое обеспечение полетов;

внешние активные воздействия;

неудовлетворительная деятельность сторонних организаций и поставщиков обслуживания;
внутренние и внешние изменения в авиакомпании и т.д.

2.2. Идентификация рисков

Идентификация рисков БП – это начальная стадия процесса управления рисками, на которой проводится идентификация опасных факторов и их анализ.

Идентификация рисков БП производится при помощи выявления опасных факторов в деятельности производственных структурных подразделений на основании следующих стратегий:

ретроактивная (reactive) – стратегия предусматривает определение опасных факторов путем проведения анализа авиационных событий, имевших место в прошлом, для разработки рекомендаций по недопущению их проявления;

проактивная (proactive) – стратегия, направленная на выявление опасных факторов и принятие мер по их устранению прежде, чем произойдет какое-либо их проявление, способное отрицательно отразиться на показателях БП;

прогностическая (predictive) – стратегия, основанная на выявлении потенциально опасных факторов в предстоящей производственной деятельности и разработке мер по недопущению их проявления.

Эффективность управления рисками БП обеспечивается совместным применением перечисленных выше стратегий.

Ретроактивная стратегия выявления опасных факторов ДУБП включает в себя анализ статистики авиационных событий, классифицированных согласно ПРАПИ-98.

Производственные структурные подразделения оценивают риски БП на основании анализа опасных факторов, выявленных при применении проактивной и прогностической стратегии и относящихся к деятельности подразделения.

В целях проведения более полного анализа рисков производственными структурными подразделениями допускается использование информации об опасных факторах, выявленных путем применения ретроактивной стратегии.

Для выявления опасных факторов используются следующие источники:

- система сообщений персонала по безопасности полетов;
- анализ деятельности производственных структурных подразделений;
- результаты внутренних и внешних аудитов;
- анализ средств объективного контроля;
- материалы расследований авиационных событий (как с ВС авиакомпании, так и с ВС других авиационных перевозчиков);
- информация от регулирующих органов;
- инспекторские проверки и т.д.

2.3. Анализ и оценка рисков безопасности полетов

Целью анализа и оценки рисков БП является разработка корректирующих и/или предупреждающих мероприятий по воздействию на опасные факторы и поддержанию рисков на приемлемом уровне.

Под анализом следует понимать идентификацию опасных факторов и оценку связанных с ними рисков. Процесс управления рисками должен сопровождаться управленческими решениями.

Опасные факторы при управлении рисками определяются, документируются и контролируются.

Документом, отображающим результаты процесса анализа и оценки рисков БП производственных структурных подразделений, является перечень рисков.

Для каждого структурного подразделения перечень рисков различен и содержит в себе те опасные факторы, с которыми оно (подразделение) сталкивается при осуществлении своей деятельности. Для выявления опасных факторов в производственных структурных подразделениях формируются рабочие группы (согласно п. 1.4 Руководства), состоящие из работников своей функциональной области (летная эксплуатация, техническое обслуживание, обслуживание пассажиров на борту, наземное обслуживание, полетное диспетчерское обслуживание и грузовые перевозки).

Группы в своей работе руководствуются требованиями Инструкции по управлению рисками безопасности полетов и выполняют задачи, перечисленные в п. 1.4 Руководства.

Анализ и оценка рисков производственных структурных подразделений выполняется согласно процедуре управления рисками в отношении обеспечения безопасности полетов (ДП-ГД-019Х).

По результатам оценки и анализа рисков формируется Отчет по анализу рисков в отношении безопасности полетов (ЗК-ГД-025Х), содержащий в себе матрицу рисков производственных структурных подразделений и перечень рисков с рекомендациями по воздействию на риски с целью поддержания их на приемлемом уровне.

2.4. Действия по поддержанию приемлемого уровня риска

Для разработки мероприятий, необходимых для поддержания приемлемого уровня риска, следует выбрать способ реагирования на выявленные риски, которые разделяются на следующие категории:

уклонение от риска – прекращение деятельности, ведущей к риску. Например, отказ от внедрения новой технологии, отказ от эксплуатации какого-либо типа ВС и так далее (данная мера является предупредительной);

сокращение риска – реализация спланированных действий и оперативных решений, направленных на уменьшение вероятности и/или минимизацию возможных или реализовавшихся негативных последствий;

перераспределение риска – уменьшение вероятности и/или влияния риска путем передачи риска (части риска) третьей стороне. Наиболее распространенными инструментами передачи риска являются страхование и аутсорсинг (данная мера является предупредительной);

принятие риска – отсутствие мер по реагированию в случае приемлемого уровня риска или в случае их нецелесообразности.

2.5. Постоянный мониторинг риска

Мониторинг рисков проводится для определения эффективности процесса управления рисками БП.

При проведении мониторинга проводится оценка эффективности деятельности в области управления рисками, контроль исполнения мероприятий и при необходимости их корректировка. Информация об опасных факторах и оценке рисков заносится в перечень рисков производственного структурного подразделения.

Решение об эффективности проведенных мероприятий возлагается на руководство производственных структурных подразделений в зависимости от остаточного влияния опасных факторов на состояние БП, определяемого экспертной оценкой (снижение количества проявлений опасных факторов, снижение индекса риска, снижение тяжести и/или частоты последствий и т.д.). При необходимости независимым структурным подразделением проводится проверка оценки эффективности выполненных мероприятий.

3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ

3.1. Обоснование обеспечения безопасности полетов

Обеспечение БП является одним из компонентов СУБП. При обеспечении БП решается задача по поиску и нахождению решений для снижения до приемлемого уровня рисков БП.

Внедрение системы обеспечения БП способствует достижению поставленных целей и эффективному функционированию процессов, обеспечивающих надежную эксплуатацию АТ. Управление такой системой обеспечивается Советом директоров ПАО «Аэрофлот», Правлением ПАО «Аэрофлот» и руководством ПАО «Аэрофлот».

Постоянный контроль деятельности производственных структурных подразделений возложен на ДУБП. При этом достижение высокого уровня БП невозможно без скоординированного и эффективного взаимодействия производственных структурных подразделений.

Вопросы системы организации БП также рассматриваются комитетом по управлению БП ПАО «Аэрофлот», который разрабатывает политику ПАО «Аэрофлот», направленную на повышение БП, проводит анализ состояния БП, оценку эффективности проводимых мероприятий по ее обеспечению, подготовку предложений по совершенствованию методической и профилактической работы по предотвращению авиационных событий.

Обеспечение БП основывается на соблюдении требований авиационных властей Российской Федерации, государств регистрации ВС и ИКАО.

3.2. Контроль обеспечения безопасности полетов

3.2.1. Инспекторские проверки

Осуществление функций инспекторского контроля, направленного на проверку обязательного выполнения всеми должностными лицами требований по обеспечению БП, возложено на ДУБП.

Инспекторские проверки проводятся либо на постоянной основе, либо в установленное время или периоды времени согласно плану работы ДУБП и в порядке, описанном в пунктах 3.2.1.1–3.2.1.7 Руководства.

Независимо от используемого метода проверки, оценке подлежат все аспекты деятельности каждого производственного структурного подразделения. По результатам каждой инспекторской проверки составляется отчет или заполняется бланк соответствующей инспекционной проверки (указаны ниже в описании конкретных проверок). Заполненные формы бланков инспекторских проверок обрабатываются, полученная информация обобщается и используется для выработки корректирующих мероприятий.

При выявлении нарушений составляется инспекторское предписание (ЗК-006-0002Х) или заполняется инспекторский бланк нарушений/отклонений в зависимости от вида проверки (ЗК-006-0107Х, или ЗК-006-0303Х, или ЗК-006-0404Х), копия которого направляется руководителю конкретного структурного подразделения для принятия мер по их устранению и информированию ДУБП о проведенных мероприятиях.

3.2.1.1. Инспекция на перроне

Инспекция на перроне предусматривает проведение оперативного инспекторского контроля выполнения требований нормативных документов, регламентирующих деятельность ПАО «Аэрофлот», выполнение и обеспечение БП ВС в базовом аэропорту.

Инспектирование на перроне проводится работниками группы оперативного инспектирования отдела расследования и оперативного инспектирования ДУБП согласно ПСП-006-0401Х.

При проведении инспектирования на перроне контролируется состояние авиационной и наземной техники, качество и объем выполнения своих функциональных обязанностей работниками, обеспечивающими БП. Осуществляется выборочный контроль:

выполнения летным составом предполетного и послеполетного осмотра ВС. При этом проверяется наличие действующих свидетельств как у кабинного, так и летного экипажей и соблюдение ими формы одежды во время нахождения на территории аэропорта;

наземного обслуживания ВС, правил подъезда, отъезда спецтехники, установки под них колодок;

выполнения ТО ВС работниками ДТО ВС в соответствии с нормативными документами;

буксировки ВС с проверкой допусков к выполнению данного вида работ у членов буксировочной бригады и наличия у них и у водителя буксира радиостанций;

состояния искусственных покрытий летного поля базового аэродрома с определением их состояния и замером коэффициента сцепления (Ксц) – проводится по запросу ДУБП совместно со службой инспекции по БП АО «Международный аэропорт Шереметьево» и т.д.

Помимо проведения выборочного контроля проводится работа по подготовке первичной информации и сбору первичного пакета документов (докладные экипажа ВС, схемы места события, копии боржурнала и т.д.) по происшедшим авиационным событиям.

Инспектирование на перроне проводится в круглосуточном режиме. Итогом проведения инспектирования на перроне является ежедневная справка (ЗК-006-0401Х) с указанием выявленных недостатков в работе персонала ПАО «Аэрофлот» и персонала компаний-партнеров, а также происшедших авиационных событий.

3.2.1.2. Инспекция летной эксплуатации

Инспекция летной эксплуатации проводится с целью повышения эффективности организации летной работы (далее – ОЛР) в ДПП или ДОБ путем систематической проверки ее состояния. Как правило, проверки состояния ОЛР проводятся согласно утвержденному директором ДУБП плану инспекционных проверок. Могут проводиться и целевые проверки ОЛР, назначаемые распоряжением директора ДУБП, которое устанавливает сроки выполнения проверки, председателя и состав проверяющей комиссии.

Данная инспекционная проверка проводится работниками отдела летного инспектирования ДУБП согласно документированной процедуре «Проверка организации летной работы летного состава и бортпроводников» (ДП-006-0103Х).

При инспекции ОЛР в ДПП и ДОБ проводятся следующие проверки:

организация планирования летной работы (наличие планов работы, контроль их выполнения и т.д.);

организация суточного планирования экипажей ВС (соблюдение санитарных норм, состав экипажей и т.д.);

профессиональная подготовка летного состава, включающая в себя тренажерную подготовку, летную подготовку, допуск экипажей к выполнению полетов, проведение в производственных структурных подразделениях разборов

операционной деятельности (периодичность, полнота материалов и т.д.), повышение квалификации и организация переучивания летного состава;

летно-методическая работа, проводимая в производственных структурных подразделениях и т.д.

По результатам проведенной инспекционной проверки состояния ОЛР ДПП или ДОБ составляется отчет или заполняется бланк проверки организации летной работы в летных подразделениях (ЗК-006-0006Х), который включает в себя недостатки, выявленные в ходе проверки, а также общие выводы о состоянии ОЛР.

3.2.1.3. Инспекция на маршруте

Инспекция на маршруте предусматривает проведение инспекторского контроля соблюдения требований нормативных документов, уровня подготовки и квалификации летного экипажа ВС при выполнении полета в рейсовых условиях.

Инспекция на маршруте проводится работниками отдела летного инспектирования ДУБП согласно документированной процедуре «Инспекция на маршруте» (ДП-006-0101Х) и Положению об отделе летного инспектирования (ПСП-006-0101Х).

При проведении инспекции на маршруте осуществляется оценка качества и требуемого объема выполнения экипажем своих функциональных обязанностей на различных этапах полета.

На основании проведенной проверки заполняется бланк инспекции на маршруте (ЗК-006-0103Х), в который заносятся все соответствия/несоответствия в работе летного экипажа, зафиксированные на различных этапах полета, общие выводы по проведенной проверке, а также замечания по работе технического персонала, представителей служб обеспечения полета, представителей в Российской Федерации и за рубежом.

3.2.1.4. Инспекция пассажирской кабины

Инспекция пассажирской кабины предусматривает проведение инспекторского контроля соблюдения требований нормативных документов, уровня подготовки и квалификации cabinного экипажа ВС при выполнении полета в рейсовых условиях.

Инспекция пассажирской кабины проводится работниками отдела летного инспектирования ДУБП согласно документированной процедуре «Инспекция пассажирской кабины» (ДП-006-0102Х) и Положению об отделе летного инспектирования (ПСП-006-0101Х).

При проведении инспекции пассажирской кабины осуществляется оценка готовности пассажирской кабины ВС и бригады бортпроводников к выполнению рейса, проведения бортпроводниками стандартных эксплуатационных процедур безопасности (инструктаж пассажиров, соблюдение правил закрытия и открытия дверей и т.п.), соблюдения бортпроводниками стандартов сервиса на борту и технологии взаимодействия летного и cabinного экипажей.

На основании проведенной проверки заполняется бланк инспекции пассажирского салона (ЗК-006-0104Х), в который заносятся все соответствия/несоответствия в работе cabinного экипажа, а также общие выводы по проведенной проверке.

3.2.1.5. Инспекция организации ТО ВС

Инспекция организации ТО ВС предусматривает проведение контроля производственных структурных подразделений, выполняющих ТО ВС и его компонентов, на соответствие организационной структуре, квалификации персонала, действующих положений и инструкций, применяемого оборудования и инструмента

требованиям нормативных документов по обеспечению и поддержанию летной годности ВС.

Данный вид инспекторской проверки проводится работниками отдела технического инспектирования и взаимодействия с поставщиками услуг ДУБП согласно документированной процедуре «Процедура инспектирования организации ТО ВС» (ДП-006-0301Х) и Положению об отделе технического инспектирования и взаимодействия с поставщиками услуг (ПСП-006-0301Х).

При инспекции организации ТО ВС проводятся следующие проверки:

наличие и содержание положений о структурных единицах ДТО ВС, выполняющих ТО ВС, должностных инструкций работников, выполняющих ТО ВС;

наличие и поддержание в актуальном состоянии эксплуатационно-технической документации (регламенты, программы ТО, технологии, руководства по эксплуатации и др.);

наличие необходимого оборудования, расходных материалов и маркированного инструмента и соблюдение сроков его проверки;

проведение подготовки и повышения квалификации инженерно-технического персонала;

наличие и выполнение действующих процедур по исключению повторяющихся дефектов, получению запасных частей, проверке качества топлива, подготовке производственных структурных подразделений к ОЗП/ВЛП, оценке аутентичности изделий и т.д.

На основании проведенной проверки заполняется либо лист инспекторской проверки выполнения ТО (ЗК-006-0301Х), либо карта проверки подразделений к эксплуатации АТ в ОЗП/ВЛП (ЗК-006-0304Х), в которые заносятся все выявленные замечания/несоответствия и общие выводы по проведенной проверке.

3.2.1.6. Инспекция ВС и наземного обслуживания ВС

Инспекция ВС и наземного обслуживания ВС предусматривает проведение контроля воздушного судна на соответствие требованиям летной годности, контроль технического и наземного обслуживания в базовом аэропорту.

Данный вид инспекторской проверки проводится работниками отдела технического инспектирования и взаимодействия с поставщиками услуг ДУБП согласно документированной процедуре инспектирования ВС и наземного обслуживания ВС (ДП-006-0302Х) и Положению об отделе технического инспектирования и взаимодействия с поставщиками услуг (ПСП-006-0301Х).

При инспекции ВС и наземного обслуживания ВС проводятся следующие проверки:

осмотр внешнего и внутреннего состояния ВС, аварийно-спасательного оборудования, судовой документации;

окончания срока действия свидетельств и сертификатов на проведение определенного вида работ у инженерно-технического и наземного персонала, занятого при проведении технического и наземного обслуживания ВС;

пригодность и оснащение мест стоянки для выполнения технического и наземного обслуживания;

качество и объем выполнения наземного обслуживания ВС;

порядок и качество оформления документов о выполненном техническом и наземном обслуживании ВС (карта-наряд, бортжурнал, требование, бланк выполнения и контроля противообледенительной обработки ВС) и т.д.

На основании проведенной проверки заполняется инспекторский бланк нарушений и отклонений по результатам проверки ВС (ЗК-006-0303Х) либо бланк инспектирования наземного обслуживания ВС в объеме Ground Handling

	Руководство по управлению безопасностью полетов	РД-ГД-020 Изд. 04 Рев. 00 Стр. 31 из 51
---	--	---

(ЗК-006-0305Х), в которые заносятся все выявленные замечания/несоответствия, общие выводы по проведенной проверке.

Осмотр ВС, в том числе на соответствие требованиям программы SAFA, также осуществляется работниками ДПП в соответствии с утвержденными графиками проверок.

Взаимодействие производственных структурных подразделений при устранении несоответствий по результатам инспекторских проверок (осмотров) состояния ВС определяется Инструкцией по взаимодействию при проведении инспекторских проверок ВС ПАО «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево (РИ-16-014Х).

3.2.1.7. Инспекция наземного и технического обслуживания ВС во внебазовом аэропорту

Инспекция наземного и технического обслуживания во внебазовом аэропорту проводится с целью поддержания качества наземного и технического обслуживания ВС в филиалах, представительствах и на линейных станциях в соответствии с сертификационными требованиями государства эксплуатанта и регистрации ВС, а также стандартами ПАО «Аэрофлот».

Данная инспекторская проверка проводится работниками отдела технического инспектирования и взаимодействия с поставщиками услуг ДУБП согласно Процедуре инспектирования выполнения наземного и технического обслуживания ВС в аэропортах посадки (ДП-006-0303Х) и Положению об отделе технического инспектирования и взаимодействия с поставщиками услуг (ПСП-006-0301Х). Инспекция организуется согласно утвержденному директором ДУБП плану инспекционных проверок или на основании указания (распоряжения) руководства ПАО «Аэрофлот».

В ходе проведения проверки филиалов, представительств и линейных станций проводится оценка их работы по следующим параметрам:

наличие и содержание положения о филиале, представительстве, технологии работы представителя по обслуживанию пассажирских рейсов во внебазовом аэропорту, должностных инструкций работников филиала, представительства;

наличие договоров со сторонними организациями на наземное и техническое обслуживание, на заправку ВС ГСМ;

наличие действующих сертификатов у инженерно-технического персонала филиала, представительства или персонала сторонних организаций, осуществляющих обслуживание ВС ПАО «Аэрофлот» по договору;

наличие необходимой для обслуживания ВС технической документации, проверка каналов связи, оборудования, средств механизации, инструмента и запасных частей;

знание работниками, выполняющими обслуживание ВС, правил его выполнения, требуемого объема работ и т.д.

На основании проведенной проверки заполняется бланк инспекции наземного и технического обслуживания ВС во внебазовом аэропорту (ЗК-006-0302Х), в который заносятся все соответствия/несоответствия в организации и работе филиалов, представительств и линейных станций, общие выводы по проведенной проверке.

Копия бланка направляется в производственные структурные подразделения (ДНОП, ДПП, ДТО ВС) для информирования и использования результатов проверки при работе с представительствами, выявления существующих или потенциальных рисков, связанных с наземным и техническим обслуживанием ВС, оценки рисков и разработки рекомендаций по устранению или снижению уровня рисков.

3.2.2. Проведение аудитов

Внутренние аудиты производственных структурных подразделений, производственные аудиты безопасности авиакомпаний – партнеров ПАО «Аэрофлот» и аудиты поставщиков, работа, продукция, услуги которых непосредственно влияют на БП и качество продукта ПАО «Аэрофлот», проводятся в соответствии с Руководством по управлению программой аудитов (ДП-ГД-024Х).

Целью проведения такого рода аудитов является оценка системы управления, а также состояния БП, авиационной безопасности, операционной деятельности и ТО для определения соответствия деятельности ПАО «Аэрофлот» и компаний-партнеров требованиям и рекомендациям регулирующих органов (международных и отраслевых стандартов, нормативной документации, необходимых спецификаций и т.п.), а также внутренним требованиям авиакомпании и проверяемых организаций.

В процессе аудитов идентифицируются риски, нежелательные условия и области, требующие улучшения.

По результатам аудитов составляется отчет, включающий в себя информацию о выявленных несоответствиях с указанием ссылок на соответствующие нормативные документы, выводы и рекомендации. Подготовленный отчет передается руководству производственных структурных подразделений, а при внешнем аудите – высшему руководству компаний-партнеров для проведения соответствующего анализа и внедрения необходимых мероприятий по устранению выявленных несоответствий.

Устранение выявленных при проведении аудитов несоответствий контролируется лицами, проводившими аудит. О нарушениях сроков устранения несоответствий или невыполнения корректирующих мероприятий информируется руководитель структурного подразделения, проводившего аудит.

Руководители производственных структурных подразделений несут ответственность за определение коренных причин выявленных несоответствий и эффективное выполнение корректирующих мероприятий.

Соответствующая информация доводится до заинтересованного персонала.

3.2.3. Расследования авиационных событий

Расследование авиационных событий в эксплуатационной деятельности необходимо для выявления и устранения опасных факторов, которые способствовали (или могут способствовать в будущем) возникновению особых ситуаций полета, которые стали/могут стать предпосылками к АП.

Согласно статье 95 Воздушного кодекса Российской Федерации расследование, классификация и учет АП или инцидентов с гражданскими ВС Российской Федерации осуществляется уполномоченным органом, на который возложены такие полномочия, в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

В ГА Российской Федерации расследования АП и инцидентов проводятся в соответствии с ПРАПИ-98. Данные правила определяют порядок действия должностных лиц при авиационных событиях, назначения комиссии по расследованию, организации и проведения расследования, оформления итоговых документов, сроки расследования.

Перечень авиационных событий, подлежащих расследованию в качестве инцидентов, представлен в приложении 1 к ПРАПИ-98. Перечень серьезных инцидентов представлен в дополнении С к Приложению 13 «Расследование авиационных происшествий и инцидентов» Конвенции о международной гражданской авиации.

Процесс расследования авиационных событий включает в себя сбор и анализ информации, проведение необходимых исследований, установление причин

авиационного события, подготовку отчета и заключения, разработку рекомендаций, разбор по результатам расследования. Расследование проводится по принципу многофакторности, предусматривающему выявление отклонений от нормального функционирования авиационной транспортной системы и оценку влияния этих отклонений на исход полета ВС.

Установление чьей-либо вины и ответственности не является целью расследования АП или инцидента.

Любое судебное или административное разбирательство, направленное на установление чьей-либо вины или ответственности, проводится отдельно от расследования.

Порядок принятия решения о расследовании того или иного события в ПАО «Аэрофлот» определяется Процедурой принятия решения о расследовании авиационного события (ДП-006-0002Х). Расследование авиационных событий, а также отклонений от правил и процедур, установленных в руководствах эксплуатанта, которые могли бы стать причинами авиационного происшествия или серьезного инцидента, осуществляется на основании Процедуры организации и проведения расследований (ДП-006-0004Х).

3.2.4. Система сообщений по безопасности полетов

Система сообщений по БП функционирует в рамках СУБП ПАО «Аэрофлот».

Основной задачей системы сообщений БП является привлечение персонала производственных структурных подразделений к активному участию в деятельности по предотвращению авиационных событий, совершенствованию профилактической работы и повышению уровня БП.

Система сообщений в ПАО «Аэрофлот» функционирует таким образом, чтобы обеспечить персоналу возможность предоставления докладов, содержащих информацию об идентифицированных опасных факторах и способствующих выявлению недостатков в процессе обеспечения БП. Функционирование системы сообщений предусматривает предоставление обратной связи персоналу по факту сообщения. Все мероприятия, разрабатываемые по докладам персонала, направленные на повышение БП, учитываются и контролируются.

Система сообщений по БП состоит из:

системы обязательного предоставления данных об авиационных событиях, «Система обязательных докладов»;

системы добровольных сообщений, включая конфиденциальные сообщения работников, с описанием опасных факторов, способных оказать влияние на состояние БП.

Функционирование системы сообщений в производственных структурных подразделениях регламентируется их внутренними документами.

3.2.4.1. Система обязательного представления данных

Целью формирования системы обязательного представления данных является своевременная подача докладов работниками ПАО «Аэрофлот» при исполнении своих служебных обязанностей о случаях, к которым относятся:

авиационные события с ВС ПАО «Аэрофлот», требующие проведения расследования согласно приложению 1 ПРАПИ-98;

повреждения ВС на земле;

другие случаи, обязательный доклад о которых определен внутренними документами производственного структурного подразделения.

В случае если работник авиакомпании стал свидетелем или участником какого-либо вышеперечисленного случая, он обязан незамедлительно сделать

соответствующий доклад в ДУБП (либо непосредственному руководителю) в соответствии с установленным в производственном структурном подразделении порядком.

Доклад по авиационным событиям и повреждениям ВС ПАО «Аэрофлот» можно представить в свободной форме дежурному оперативному инспектору ДУБП по одному из каналов связи:

NEC: 10-10;
тел./факс: 8(499)500-65-90;
моб.: 8(903)724-23-47;
e-mail: bp@aeroflot.ru;
SITA: SVODOSU;
AFTN: UUEUYLYX.

3.2.4.2. Система добровольных сообщений

В рамках функционирования системы добровольных сообщений проводится сбор информации о возможных угрозах БП, а также существующих недостатках производственного процесса для предотвращения авиационных событий.

К добровольным сообщениям относятся сообщения, не входящие в перечень обязательных докладов.

Добровольное сообщение может быть подано работником в случае обнаружения/прогнозирования опасных факторов, которые:

- создают угрозу БП;
- создают угрозу авиационной безопасности;
- влияют на качество и требуемый объем выполняемых функциональных обязанностей при эксплуатации ВС;
- сообщают о системных недостатках работы в подразделениях;
- сообщают о неприемлемом поведении работников (представлено в п. 4 приложения I Руководства).

Также к добровольным сообщениям в ПАО «Аэрофлот» относятся сообщения, содержащие информацию о невыполнении требований организационно-распорядительных и нормативных документов, предложения, направленные на устранение существующих недостатков в работе структурных подразделений, организации/условиях труда работников, климата в коллективе, развития персонала, а также замечания/предложения по совершенствованию производственных процессов структурных подразделений.

Информация представляется в произвольном виде, позволяющем понять суть описываемой ситуации, оценить степень опасности, определить причины (факторы), их вызывающие, и разработать соответствующие профилактические мероприятия.

Указание своих данных при составлении добровольного сообщения необязательно. В данном случае сообщение считается анонимным.

По решению работника его добровольное сообщение по БП может быть конфиденциальным. Подача конфиденциальных сообщений осуществляется способами, предусмотренными п. 5.3.1 РИ-ГД-380Х для подачи добровольных сообщений. При подаче сообщения работник должен указать, что его сообщение носит конфиденциальный характер. В данном случае работнику гарантировано неразглашение его персональных данных. Для соблюдения конфиденциальности сообщение обезличивается.

Система добровольных сообщений гарантирует неприменение дисциплинарных взысканий к работникам, отправившим добровольное (либо конфиденциальное) сообщение, только в случае отсутствия неспровоцированных нарушений, допущенных при производственной деятельности (умышленных нарушений законодательства

Российской Федерации, нарушений правил и процедур ПАО «Аэрофлот»). Подробное описание применения некарательной практики в ПАО «Аэрофлот» изложено в приложении 1 Руководства.

Сообщения могут представляться любым доступным способом:

непосредственно руководству ПАО «Аэрофлот» или руководству структурного подразделения письменной форме;

путем направления письменного сообщения посредством специально предусмотренных в производственных структурных подразделениях почтовых ящиков;

путем отправки электронного сообщения через ссылку «Добровольные сообщения» на основном внутрикорпоративном сайте sp.aeroflot.ru на единый электронный адрес sds@eroflot.ru;

отправкой информации на e-mail адрес выбранного структурного подразделения с любого адреса электронной почты;

путем отправки добровольного сообщения через специальное окно электронной системы КИС «АККОРД».

В ДУБП работа с добровольными сообщениями персонала осуществляется в соответствии с документированной процедурой ДП-006-0003Х.

Руководитель структурного подразделения, к работе которого предъявлены претензии (либо сделаны предложения по совершенствованию работы структурного подразделения), должен в десятидневный срок определить причины события, описанного в добровольном сообщении, разработать мероприятия по устранению отмеченных недостатков, проинформировать автора сообщения и ДУКП путем направления email на адрес sds@eroflot.ru о принятом решении и проведенных в этой связи мероприятиях (кроме анонимных сообщений).

Руководитель структурного подразделения при работе с сообщениями обязан обеспечить меры по защите полученных данных от их использования в иных целях, кроме улучшения БП и повышения эффективности функционирования СУБП.

Система добровольных сообщений, функционирующая в рамках СУБП, является неотъемлемой частью общей системы добровольных сообщений ПАО «Аэрофлот». Требования к общей системе сообщений изложены в Положении о системе добровольных сообщений ПАО «Аэрофлот» (РИ-ГД-380Х). Согласно требованиям данного документа производственным структурным подразделениям необходимо сформировать свои внутренние документы по функционированию системы сообщений, а также собственный формат базы данных по их учету. Все добровольные сообщения производственных структурных подразделений, полученные в рамках функционирования СУБП, подлежат передаче в ДУКП для их дальнейшей обработки, систематизации и анализа.

3.3. Количественная оценка безопасности полетов

На основании проведенных инспекторских проверок, аудитов и другой деятельности по сбору информации составляются анализы различных аспектов производственной деятельности, а также состояния БП ПАО «Аэрофлот» в целом. Обработка информации происходит с целью разработки профилактических и корректирующих мероприятий, направленных на повышение уровня БП. Анализы выполняются за определенный период времени (ежемесячно, ежегодно, а также при необходимости за любые установленные периоды) путем оценки показателей БП (количество авиационных событий, отказов АТ, нарушений/отклонений в работе персонала и т.д.).

Помимо определения показателей, с помощью которых можно измерить эффективность работы СУБП, должны быть установлены заданные уровни БП. Заданный уровень состояния БП ПАО «Аэрофлот» устанавливается приказом

ПАО «Аэрофлот» (решением Правления ПАО «Аэрофлот») на основании анализа состояния БП ВС за период, предшествующий планируемому (как правило, календарный год).

Определение эффективности работы СУБП на основании расчета показателей БП по видам деятельности в структурных производственных подразделениях определяется их внутренними документами. Заданные уровни показателей эффективности СУБП в производственных структурных подразделениях определяются руководством департаментов на основе анализа деятельности за предыдущие периоды, а также по представлению рабочей группы по анализу, оценке и управлению рисками БП данного структурного подразделения.

3.3.1. Анализ полетной информации (Программа анализа полетных данных)

В целях обеспечения БП и в соответствии с приказом Минтранса России от 13.08.2015 № 246 «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Требования к юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, осуществляющим коммерческие воздушные перевозки. Форма и порядок выдачи документа, подтверждающего соответствие юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих коммерческие воздушные перевозки, требованиям федеральных авиационных правил» авиакомпания обеспечивает выполнение необходимых работ по сбору, обработке и анализу полетной информации, зарегистрированной бортовыми накопителями.

Согласно п. 5.7 ФАП-128 в ПАО «Аэрофлот» выполняется программа анализа полетных данных в качестве составной части СУБП.

Разработка и внедрение профилактических мероприятий по предупреждению нарушений правил выполнения полетов и отказов АТ на основе систематического сбора, обработки, обобщения и анализа полетной информации являются одной из важнейших задач ПАО «Аэрофлот».

Полетная информация используется в целях:

повышения уровня БП в ГА путем систематического контроля качества выполнения полетов (выявления нарушений правил летной эксплуатации), способствующего повышению профессиональной подготовки летного состава;

определения причин АП и инцидентов;

своевременного выявления отказов и неисправностей АТ (в том числе регистрирующей аппаратуры) при наличии разработанных и внедренных специализированных программ и методик;

предотвращения выпуска в полет неисправных ВС;

оценки и поддержания летной годности ВС.

Обеспечение расшифровки, экспресс-анализа и обработки полетной информации с использованием специального программного обеспечения возложено на структурную единицу по обработке полетной информации в составе ДТО ВС и выполняется согласно Руководству по организации сбора, обработки и использования полетной информации (РИ-16-009Х).

Порядок снятия, обработки и дальнейшего хранения носителей полетной информации, использования результатов обработки при определении причин АП и инцидентов определены ПРАПИ-98.

При обработке полетной информации в интересах расследования инцидентов выполняются экспресс-анализ и обработка с использованием специального программного обеспечения, обязательного к применению для данного типа ВС.

Обработка и анализ полетной информации в ДПП проводится на основании Программы анализа полетных данных (РИ-15-013Х) и документированной процедуры «Процедура обработки полетной информации» (ДП-150-4001Х).

Сбор данных, полученных от работников ДПП по вопросам безопасности полетов, осуществляется в соответствии с п. 3.2.4 Руководства.

По выявленным в ходе обработки полетной информации отклонениям в технике пилотирования в ДПП составляется с определенной периодичностью анализ (ежеквартально, ежегодно, а также при необходимости за любые установленные периоды), который представляется в ДУБП для дальнейшей оценки состояния БП и принятия необходимых управленческих решений.

Данные об отказах и неисправностях в работе АТ, полученные в результате обработки полетной информации, используются работниками ДТО ВС для комплексного анализа технического состояния АТ и формирования рабочей документации по проведению корректирующих и предупредительных мероприятий.

3.3.2. Анализ надежности авиационной техники

Анализ надежности АТ выполняется на основе статистической обработки данных по выявленным в процессе эксплуатации ВС отказам и неисправностям, которые регистрируются в системе AMOS или информационной системе «Надежность».

Учитываются записи об отказах и неисправностях, зафиксированные членами экипажей ВС и ИТП в бортовых журналах, данные полетной информации и результаты оценки технического состояния АТ в процессе технического обслуживания, зафиксированных в картах-нарядах.

Процесс сбора, обработки и хранения данных по надежности регламентируется приказом Федеральной авиационной службы Российской Федерации от 26.06.1997 № 134 «О мерах по совершенствованию системы контроля за сохранением летной годности ВС на основе данных об отказах, неисправностях авиатехники и нарушениях правил ее эксплуатации», а также Программой управления надежностью, соответствующими процедурами и документами. Подробное описание Программы управления надежностью представлено в главе 1.10 Руководства по организации технического обслуживания ВС (РД-ГД-010).

Статистическая обработка и анализ данных по надежности АТ выполняется работниками инженерно-аналитической группы лаборатории неразрушающих методов контроля и диагностики авиационной техники ДТО ВС. На основе данных об отказах и неисправностях выпускаются ежемесячные отчеты. Отчеты содержат статистическую информацию и анализ по отказам, неисправностям систем АТ. Осуществляется постоянный мониторинг характеристик надежности АТ. Мониторинг характеристик надежности основан на сравнении текущих показателей надежности с сигнальными (ALERT LEVEL).

Сигнальные уровни определяются расчетным способом на основе среднеквадратического отклонения в соответствии с Программой управления надежностью.

Информация по результатам анализа в виде отчетов, а также по оперативным запросам передается в производственные структурные подразделения, а также во внешние организации для своевременной выработки решений по устранению и/или предупреждению отказов и неисправностей АТ, поддержания необходимого уровня надежности, БП и экономичности.

Отчеты по надежности отечественных ВС, а также данные об отказах и неисправностях АТ с установленной периодичностью рассылаются в организации-разработчики, производителям АТ, в ФАУ «Авиационный регистр Российской Федерации», руководству ДТО ВС и ДПЛГ, а также заинтересованным производственным структурным подразделениям.

Отчеты по надежности иностранных ВС ежемесячно рассылаются властям, контролирующим состояние летной годности стран регистрации ВС, в организации-разработчики, производителям АТ, руководству ДТО ВС и ДПЛГ, а также заинтересованным структурным подразделениям.

Материалы отчетов используются при подготовке заседаний Комитета по управлению надежностью, летно-технических конференций и при подготовке комплексного анализа состояния БП.

3.3.3. Анализ состояния безопасности полетов

Анализ состояния БП выполняется работниками группы анализа состояния безопасности полетов отдела анализа ДУБП согласно РИ-006-0508X на основании статистики авиационных событий (электронная база данных), анализа деятельности производственных структурных подразделений и анализа рисков БП.

Для проведения анализа состояния БП используются статистические показатели БП, которые подразделяются на абсолютные и относительные, а также комплексный (интегральный) показатель БП.

Абсолютные показатели БП учитывают абсолютные значения происшедших авиационных событий и позволяют выявить общую тенденцию изменения состояния БП в сравнении с аналогичными периодами эксплуатации ВС. Данные показатели могут быть определены как для парка ВС в целом, так и для конкретных типов ВС.

Относительные статистические показатели БП определяются как отношение абсолютных статистических показателей к количеству выполненных полетов или полетному времени налета ВС. Данные показатели являются более универсальными критериями оценки БП, поскольку позволяют учитывать большинство факторов, влияющих на развитие особой ситуации в полете. К основным факторам, оказывающим влияние на БП, можно отнести такие, как уровень совершенства АТ, организации и обеспечения полетов, планирования и управления, степень подготовки летного состава и квалификации инженерно-технического персонала.

Помимо определения абсолютных и относительных статистических показателей БП для оценки состояния БП и ее уровня применяется комплексный (интегральный) показатель БП. Данный показатель был разработан согласно требованиям АП-25 и учитывает все требования Инструкции по управлению рисками безопасности полетов (РИ-ГД-289X). При расчете показателя используется количество авиационных событий, ранжированных по степени опасности, количество часов налета полетного времени и коэффициенты, учитывающие долю влияния каждого вида особой ситуации в полете на БП в целом.

На основании проведенного анализа делаются общие выводы о состоянии БП в отчетном периоде.

Завершением анализа состояния БП является определение направлений деятельности (постановка задач) перед производственными структурными подразделениями, направленные на сохранение или повышение уровня БП. Анализ должен включать в себя рекомендации, направленные на повышение показателей БП.

Анализы состояния безопасности полетов оформляются согласно утвержденным формам:

Справка о состоянии безопасности полетов (еженедельная) (ЗК-006-0003X);

Справка о состоянии безопасности полетов за месяц (ЗК-006-0004X);

Анализ состояния безопасности полетов за год (ЗК-006-0005X).

В производственных структурных подразделениях также проводится оценка показателей безопасности полетов. При расчете показателей используется количество авиационных событий, находящихся на контроле в производственном структурном

подразделении. Данные показатели используются для оценки эффективности функционирования СУБП.

Оценка показателей БП в производственных структурных подразделениях регламентируется их внутренними документами.

3.3.4. Расчет коэффициента безопасности SAFA

Коэффициент безопасности SAFA используется Европейским агентством безопасности полетов (EASA) и Европейской комиссией для оценки безопасности ВС иностранных эксплуатантов для принятия решений об ограничении либо запрете полетов тех или иных эксплуатантов в аэропорты Евросоюза.

Расчет коэффициента безопасности SAFA проводится работниками ДУБП согласно Методике расчета показателя SAFA Ratio (PI-006-0009X) и на основании информации централизованной базы данных EASA по проверкам ВС ПАО «Аэрофлот» инспекторами авиационных властей в европейских аэропортах.

3.4. Осуществление изменений

Процесс осуществления изменений предназначен для управления рисками внутренних или внешних изменений, которые могут повлиять на установленные эксплуатационные процессы, процедуры, продукты и услуги.

Внешние изменения могут включать в себя новые нормативные требования или изменения в эксплуатационной среде (например, новые правила безопасности, а также изменения в правилах перевозки опасных грузов, изменения в системе управления воздушным движением). Перед внедрением внешних изменений проводится оценка адекватности существующих средств управления риском при влиянии данных изменений на эксплуатационную среду. Внешние данные поступают от международных организаций, Правительства Российской Федерации, авиационных властей, производителей АТ, научно-исследовательских институтов, интернет-сайтов и других открытых источников. Внутренние изменения, как правило, включают в себя расширение авиакомпании, новые инициативы, внедрение новых или модификацию существующих систем, оборудования, программ, продуктов или услуг. Перед внедрением внутренних изменений определяется уровень риска в области БП. Внутренние данные поступают из разных источников, находящихся непосредственно в авиакомпании, и включают в себя официальные программы проведения аудиторских проверок и инспекционного контроля, материалы расследования событий, связанных с БП, а также постоянный мониторинг ежедневной деятельности и информацию от работников по каналам системы предоставления сообщений. Руководство производственных структурных подразделений авиакомпании на постоянной основе осуществляет анализ процессов и планирует проведение корректирующих и предупреждающих воздействий по их изменению для эффективного функционирования СУБП.

Организационная ответственность за разработку и внедрение изменений и корректирующих действий возлагается на руководителей тех производственных структурных подразделений, где в ходе аудиторских проверок, анализов и оценок деятельности были выявлены несоответствия.

Внедрение изменений в процессы СУБП может производиться в таких случаях, как:

- изменения организационной структуры компании;
- освоение новых видов АТ;
- расширение маршрутной сети;

реализация масштабных проектов в области БП (внедрение новых программ обслуживания, тренировки и обучения) и т.д.;

изменение требований нормативных документов.

Все разработанные профилактические и корректирующие мероприятия направляются в заинтересованные производственные структурные подразделения согласно системе распространения информации по БП (подраздел 4.2 Руководства).

Контроль исполнения производственными структурными подразделениями профилактических и корректирующих мероприятий осуществляется на основании документированной процедуры «Контроль исполнения рекомендаций, изложенных в материалах расследований авиационных событий и мероприятий, направленных на повышение безопасности полетов» (ДП-006-0001Х).

3.5. Совершенствование системы управления безопасностью полетов

Одной из задач ПАО «Аэрофлот» является непрерывное совершенствование эффективности функционирования СУБП.

Процесс оценки функционирования СУБП осуществляется работниками ДУБП путем проведения оценки производственных структурных подразделений на предмет внедрения СУБП в соответствии с требованиями авиационных властей Российской Федерации, стандартами и рекомендуемой практикой международных организаций в области гражданской авиации и нормативными требованиями ПАО «Аэрофлот» в области СУБП.

Периодическая оценка производственных структурных подразделений проводится в соответствии с Контрольным перечнем вопросов (Check List) по функционированию СУБП в подразделениях ПАО «Аэрофлот» (ЗК-006-0501Х). По результатам оценки формируется отчет с мероприятиями по совершенствованию процесса функционирования СУБП производственного структурного подразделения. По результатам периодической оценки формируется план устранения замечаний, утверждаемый руководителем. Контроль устранения замечаний осуществляется работниками ДУБП.

4. ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ ВОПРОСОВ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ

Популяризация вопросов БП в ПАО «Аэрофлот» осуществляется посредством обучения персонала в области СУБП и с помощью распространения информации, касающейся БП.

4.1. Обучение персонала в области управления безопасностью полетов

Подготовка кадров по вопросам БП проводится в соответствии и с учетом роли, целей и задач каждого участника СУБП.

Руководство производственных структурных подразделений несет ответственность за организацию и контроль обучения персонала в области СУБП.

В зависимости от занимаемой должности (уровня ответственности) и характера выполняемой работы (уровня влияния на БП) осуществляются различные виды подготовки персонала:

- подготовка руководящего состава;

- подготовка эксплуатационного (производственного) персонала (летный состав, бортпроводники, инженерно-технический персонал и т.п.);

- подготовка работников по обеспечению БП (инспекторский состав и работники, обеспечивающие функционирование СУБП в производственных структурных подразделениях).

Программы подготовки в области СУБП направлены на формирование позитивной культуры БП и готовности работников активно участвовать в практическом применении современной концепции предупреждения авиационных событий.

В рамках проведения обучения все работники проходят ознакомление с политикой, процедурами и практикой организации в области СУБП, а также со своими функциями и обязанностями в рамках СУБП. При проведении подготовки рассматриваются следующие аспекты:

- основные принципы СУБП;

- корпоративная концепция БП, политика и стандарты в области БП, включая корпоративный подход к мерам дисциплинарного характера в сфере обеспечения БП, комплексный характер СУБП, принятие решений по управлению рисками, культура БП (описана в приложении 1 к настоящему Руководству) и т. д.;

- важность соблюдения политики в области БП и процедур, являющихся составной частью СУБП;

- функции и обязанности работников по обеспечению БП;

- управление рисками в отношении БП (идентификация рисков, воздействие, мониторинг);

- оценка показателей БП;

- система сообщений по БП;

- обеспечение БП;

- популяризация и распространение информации о БП.

Наряду с подготовкой в области СУБП предусмотрена периодическая подготовка и специализированное обучение.

Специализированное обучение организовано по следующим направлениям:

- расследования авиационных событий;

- контроль показателей БП;

- выполнение оценок состояния БП;

- культура БП;

- проведение проверок в сфере обеспечения БП.

Обучение работников производственных структурных подразделений проводится любым удобным способом: в виде классных занятий, компьютерных курсов, ознакомлений с материалом под роспись, на производственных совещаниях, разборах и т.д.

Первоначальная подготовка, периодическая подготовка и специализированное обучение может осуществляться в виде классных занятий в ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» или в любых других учебных заведениях по программам, включающим материалы по СУБП. Такая подготовка должна гарантировать, что персонал в рамках своего функционала прошел обучение и имеет компетенцию для исполнения базовых конкретных обязанностей по СУБП. Объем такого обучения должен соответствовать вовлеченности каждого из работников в СУБП.

Система обучения в области СУБП периодически пересматривается и совершенствуется. Обучение работников может осуществляться в системе непрерывной профессиональной подготовки. При обучении работников могут использоваться дистанционные образовательные технологии и электронное обучение.

Важным компонентом обучения по программе СУБП служит информация, изложенная в отчетах по расследованию авиационных событий как в ПАО «Аэрофлот», так и в других авиакомпаниях. Данная информация включается в методический материал при проведении занятий, а также в устные доклады на разборах в производственных структурных подразделениях, издаваемые бюллетени, публикации в СМИ, при подготовке видеоматериалов и т.д.

4.2. Система распространения информации по безопасности полетов

Распространение информации по БП реализуется различными способами: с использованием электронной почты, на бумажном носителе, через корпоративные печатные органы, путем проведения разборов, служебных совещаний, изданием бюллетеней и т.д.

В целях оперативного контроля доведения информации по БП до персонала используются информационные системы, используемые производственными структурными подразделениями, журналы и листы учета, регистрации, ознакомления и изучения (под роспись).

Также доведение информации по БП до работников производственных структурных подразделений осуществляется через внутрикорпоративный сетевой ресурс ДУБП: <\\msk\AFL\ДУБП\Документы\ibp-report\Комитет> и корпоративную автоматизированную систему управления документацией.

Сбор и рассылка информации в производственные структурные подразделения, связанные с обеспечением БП, осуществляется через ДУД.

В ДУБП для своевременного доведения срочной, запланированной или технической информации до работников департамента, а также информации, относящейся к вопросам обеспечения БП, до работников заинтересованных производственных структурных подразделений применяется документированная процедура «Доведение информации до специалистов ДУБП и распространение информации, относящейся к вопросам обеспечения безопасности полетов, по заинтересованным подразделениям» (ДП-006-0501X).

Контроль своевременности и качества изучения документов по БП возложен на руководителей производственных структурных подразделений. Руководители структурных производственных подразделений организуют доведение и изучение поступивших приказов, указаний, информации по БП до авиационного персонала на разборах, занятиях и индивидуально. Кроме того, в производственных помещениях имеются стенды информации, на которых вывешиваются копии основных

информационных материалов по БП (если не противоречит требованиям по соблюдению информационной безопасности).

Руководство авиакомпании создает необходимые условия для распространения информации, относящейся к БП во всей организации, а также полноценного ее (информации) обмена между производственными структурными подразделениями и работниками.

Сбор и анализ информации по БП осуществляется в каждом производственном структурном подразделении. Обработка информации и подготовка отчета (справки, доклады и т.д.) возложена на созданные в производственных структурных подразделениях рабочие группы.

Информация, требующая немедленного исполнения, издается в виде приказов, указаний, распоряжений, циркуляров по аэронавигационной информации, докладов по БП, а информация, требующая внесения в соответствующие руководства, издается в виде дополнений к ним и бюллетеней.

По информации, касающейся внедрения профилактических и корректирующих мероприятий (материалы расследования авиационных событий, анализа состояния БП и т.д.), в производственных структурных подразделениях организуется работа по разработке соответствующих действий (проведение разовых осмотров АТ, разработка новых технологий и процедур, подготовка планов мероприятий) по их реализации.

Документация в области безопасности полетов периодически пересматривается с целью актуализации.

Директор департамента
управления безопасностью полетов



Г.Н.Матвеев

Исп. Линьков А.В.
Тел. 15-82

 <p>АЭРОФЛОТ Российские авиалинии</p>	<p>Руководство по управлению безопасностью полетов</p>	<p>РД-ГД-020 Изд. 04 Рев. 00 Стр. 44 из 51</p>
--	--	---

Приложение 1

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ

1. Корпоративная культура

Существуют следующие виды культуры в области обеспечения БП: национальная, профессиональная и организационная (корпоративная).

Национальная культура применительно к авиации характеризуется способностью властей к определению полномочий и задач государства, особенностей правовой системы и роли того или иного работника или структурного подразделения в обеспечении БП.

Профессиональная культура отражает способность производственных структурных подразделений авиакомпания к организации совместных действий по решению вопросов управления БП.

Организационная (корпоративная) культура включает взаимодействие между персоналом авиакомпании с целью достижения высокого уровня БП. В ПАО «Аэрофлот» организационная культура формируется сводом этических и нравственных норм и правил поведения, представленным в Кодексе корпоративной этики ПАО «Аэрофлот» (РИ-ГД-287Х).

Корпоративная культура определяет границы приемлемого поведения человека на рабочем месте путем установления поведенческих норм и правил. Она также является основой для управленческих решений и решений, принимаемых работниками авиакомпании. Внедрение в компании трех видов культур и взаимодействие между ними является основой для управления БП. Чтобы добиться постоянного повышения эффективности обеспечения безопасности, последняя должна стать одной из главных ценностей каждого работника компании.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют позитивную и негативную культуры. Культура предприятия позитивна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Негативная культура является препятствием для эффективного процесса принятия решений, общего функционирования авиакомпании и ее развития.

2. Позитивная культура безопасности полетов

Признаками, определяющими корпоративную позитивную культуру БП, которая отвечает требованиям СУБП, являются:


отношения в коллективе базируются на принципе «отношусь ко всем так, как хочу, чтобы относились ко мне»;

отношение к работе строится на основе нравственных норм, где совесть выступает главным контролером;

отношение к нарушениям, недостаткам и т.п. характеризуется тем, что работник воспринимает их как опасные факторы, которые ведут к снижению БП, поэтому должны быть оперативно устранены;

отношения между структурными подразделениями отражают четкое понимание руководителями и персоналом единой цели для каждого работника, структурного подразделения и авиакомпании в целом.

Базовым слагаемым корпоративной культуры является позитивная культура БП, развиваемая в авиакомпании и отражающая высокую ответственность

	Руководство по управлению безопасностью полетов	РД-ГД-020 Изд. 04 Рев. 00 Стр. 45 из 51
---	--	---

руководителей и персонала за свои действия и осознание их возможных последствий для БП.

Позитивная культура характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

восприятие работником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития;

осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности предприятия (добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника, и общественное мнение негативно настроено к проявлениям фиктивной трудовой активности);

ориентация работника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности (у работников формируется ощущение ответственности за качество продукта и порождает заинтересованность в его повышении, трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой);

профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие;

ощущение личных и коллективных критериев собственной ценности (успешность работника в результате становится основанием и для самоуважения, и для уважения со стороны коллег, в результате чего повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе).

Позитивная культура БП включает:

общую ответственность за БП;

внимательное отношение к опасным факторам;

поощрение лиц, сообщающих об опасных факторах;

широкое распространение информации об опасных факторах;

системный подход к расследованию авиационных событий;

приветствие свежих идей.

Показатели и критерии внедрения позитивной культуры БП:

руководители всех уровней с большим вниманием относятся к вопросам БП и выявленным опасным факторам;

развивается атмосфера позитивного отношения к критике, замечаниям и информации, поступающей с более низких уровней по вопросам БП;

на всех уровнях существует понимание важности передачи информации по БП;

сложились действенные правила в отношении опасных факторов и потенциальных угроз;

персонал хорошо подготовлен и осознает последствия небезопасных действий;

число случаев нарушений сокращается;

руководители высшего уровня активно способствуют созданию некарательной производственной среды.

Внедрение позитивной культуры БП осознается и генерируется руководством производственных структурных подразделений. Линейные руководители постоянно извлекают уроки из повседневного опыта и предпринимают необходимые меры по развитию позитивной культуры БП.

Каждый руководитель осознает, что ничто не порождает такого мощного воспитательного воздействия на персонал, как правильное собственное поведение, и ничто не наносит такого непоправимого удара по внедрению позитивной культуры БП, как низкая личная культура.

Руководство ПАО «Аэрофлот» берет на себя обязанности по БП и ответственность за совершенствование корпоративной культуры, внедрение позитивной культуры БП и некарательной производственной среды (справедливой культуры).

Таким образом, позитивная культура обладает определенными характеристиками, основные из которых – направленное на БП мышление, атмосфера внимания к вопросам БП, анализ всех видов деятельности, генерирование персоналом предложений по повышению БП, возможность формального и неформального обсуждения вопросов БП для всех работников, готовность признавать ошибки, влияющие на БП, атмосфера справедливости и желания извлечь уроки из своих и чужих ошибок.

3. Некарательная среда

Одной из задач при внедрении и дальнейшем функционировании СУБП является мотивация персонала на добровольное представление информации об опасных факторах.

Для создания полноценных условий обмена информацией по вопросам БП и надежного функционирования системы добровольных сообщений внедряется некарательная производственная среда как рабочая атмосфера, в которой персонал абсолютно уверен, что незаслуженного наказания не последует.

Некарательная производственная среда ни в коей мере не является синонимом вседозволенности и безответственности. Более того, она даже не означает отказ от дисциплинарных взысканий, а лишь гарантирует их обоснованное применение.

Фундаментальной основой внедрения и эффективного функционирования некарательного механизма служит разделение ошибочных действий (ошибок) и нарушений.

3.1. Причины возникновения ошибок

Для анализа взаимодействия многочисленных компонентов авиационно-транспортной системы применяется такой концептуальный инструмент, как модель SHELL (см. рисунок 1). Основное внимание в ней уделяется человеку и его взаимодействию с другими компонентами авиационной системы. Модель SHELL состоит из 4 составных элементов:

- субъект (L-Liveware) (люди на рабочих местах);
- объект (H-Hardware) (машины и оборудование);
- процедуры (S-Software) (правила, подготовка, документация и т.д.);
- среда (E-Environment) (эксплуатационные условия, в которых должны взаимодействовать остальные компоненты системы L-H-S).

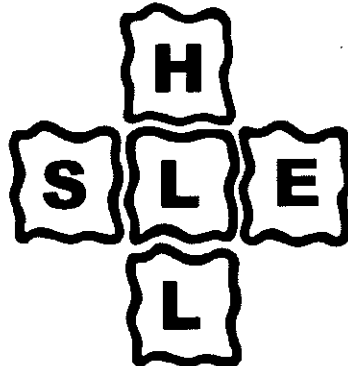


Рисунок 1

Взаимосвязь с данными компонентами осуществляется по следующим схемам:
субъект-объект (L-H). Чаще всего вопрос о взаимосвязях между человеком и машиной возникает, когда речь идет об эргономических недостатках. Они негативно влияют на систему интерфейса человека с физической производственной средой;

субъект-процедуры (L-S). Интерфейс L-S представляет собой взаимосвязи человека с системами обеспечения, имеющимися на рабочем месте, например: правила, руководства, контрольные перечни, документированные процедуры издания, программное обеспечение. Данный интерфейс включает такие ориентированные на пользователя аспекты, как актуальность, точность, форма представления, терминология, ясность и символика;

субъект-субъект (L-L). Интерфейс L-L представляет собой взаимосвязи человека с другими лицами на рабочем месте. В поле зрения этого интерфейса находятся также взаимоотношения между коллективом и его руководителями, а также аспекты корпоративной культуры, психологического климата в коллективе и производственных нужд авиакомпании, все из которых могут существенно влиять на работоспособность человека, его надежность и эффективность труда;

субъект-среда (L-E). Данный вид интерфейса охватывает взаимосвязи между человеком и внутренней и внешней средой.

Согласно модели SHELL расхождение субъекта с остальными четырьмя компонентами способствует возникновению человеческих ошибок. Другими словами, если компоненты созданы без учета возможностей и ограничений человека, то на рабочем месте создаются условия, влияющие на его качество работы.

3.2. Ошибки

Для характеристики действий работника целесообразно использовать два понятия, одно из которых отражает выполнение правильного действия – стандартное действие, а другое – неправильного действия – нестандартное действие.

Стандартное действие – это действие, выполненное в соответствии с требованием нормативного документа.

Нестандартное действие (с позиций системного подхода) – это результат нарушения функционирования авиационной системы, проявившийся таким действием (бездействием) работника, которое привело к отклонению управляемых параметров за допустимые пределы или запрещено правилами.

Нестандартные действия бывают двух видов: ошибочные и нарушения.

Ошибочное действие (ошибка) – это нестандартное действие, выполненное неосознанно.

В большинстве случаев в качестве фактора, вызвавшего авиационное событие или способствовавшего ему, называется ошибка человека. Зачастую ошибки совершаются квалифицированными работниками, хотя очевидно, что они не планировали какого-либо отрицательного результата для БП. Ошибки представляют собой естественный побочный результат практически всех действий человека. Ошибку необходимо воспринимать как нормальный компонент любой системы, в которой взаимодействует человек (модель SHELL).

Осознание того, как производственный персонал совершает ошибки, играет важную роль в вопросах управления БП, и лишь в этом случае можно будет предпринять эффективные меры, позволяющие свести к минимуму последствия ошибок человека для БП.

Даже если ошибок человека невозможно полностью избежать, их необходимо контролировать любыми доступными способами (проведение углубленного анализа, средства объективного контроля, внутренняя информация об опасных факторах и т.д.) и разрабатывать рекомендации по их профилактике.

3.3. Нарушения

Нарушение – это сознательно выполненное нестандартное действие. Другими словами, работник намеренно шел на неисполнение обязанностей или бездействие, результатом которых является отход от установленных процедур, норм и правил, принятых в компании, что не является приемлемым эксплуатационным поведением.

Однако, как показывает практика, нарушения встречаются двух видов: спровоцированные и неспровоцированные.

Спровоцированное нарушение – это сознательно выполненное нестандартное действие, обусловленное неадекватной командой должностного лица, которому подчинен исполнитель (авиационный специалист), или влиянием низкой культуры безопасности.

То есть работник не был мотивирован на нарушение, но руководитель поставил его в жесткие временные рамки, когда выполнение стандартной процедуры в полном объеме не обеспечено, или дал команду пренебречь некоторыми правилами. Возможно провоцирование на нарушение и со стороны корпоративной культуры. В производственном структурном подразделении создана такая культура безопасности, где низкая исполнительность, недисциплинированность и безответственность сосуществуют с сокрытием нарушений, низкой требовательностью и т.п. Перечисленные и другие подобные факторы заставляют работника поступать в соответствии с установившимися нормами.

Неспровоцированное нарушение – сознательно выполненное нестандартное действие, обусловленное негативными характеристиками работника. То есть работник оказался по своим личностным (духовным) качествам склонным к нарушениям, необоснованному риску и т.д. В данном случае определяется его личная ответственность за случившееся.

Дисциплинарные взыскания при выполнении работником нестандартного действия можно применять только в случае неспровоцированного нарушения. В других случаях дисциплинарные меры к нему применять нельзя. За спровоцированное нарушение несет ответственность руководитель (либо другое ответственное лицо), создавший для него соответствующие условия (дал команду, ограничил время на исполнение процедуры или насаждает в структурном подразделении низкую культуру безопасности).

3.4. Оценка действий персонала

Объективность оценки нестандартного действия работника с установлением его природы (ошибка или нарушение) определяется компетентным расследованием, построенным на идеологии системного подхода.

Расследование событий, связанных с проявлением человеческого фактора в эксплуатации, должно проводиться с участием независимых экспертов (эксперта в области человеческого фактора, психолога и/или представителя управления персоналом). Задачи расследования состоят в определении системных причин ошибок персонала. При принятии решения о дисциплинарном воздействии (наказании) работника в случае какого-либо авиационного события используется схема «Классификация профессиональных действий работника», представленная на рисунке 2.

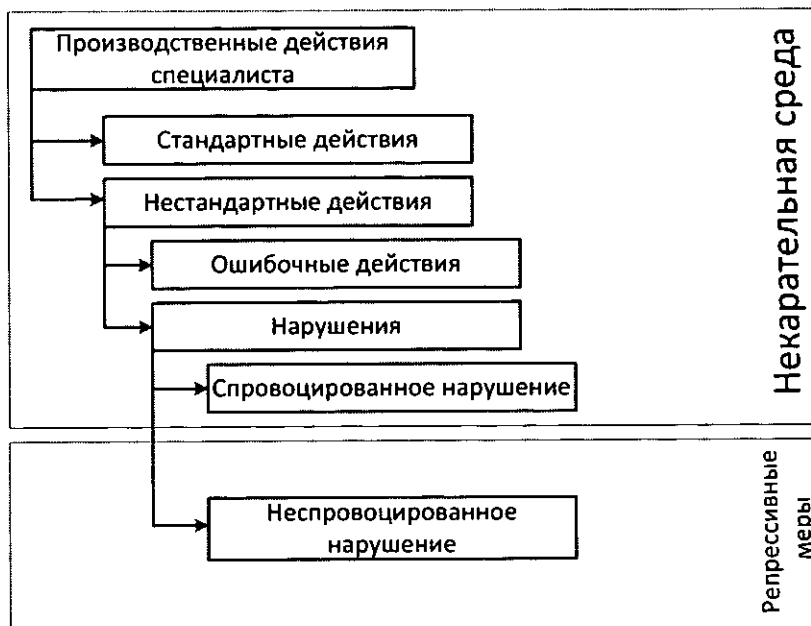


Рисунок 2. Классификация профессиональных действий работника

При спровоцированном нарушении к работнику не применяется практика наказания (в случае если работник сообщил об этом в установленном порядке через систему служебных сообщений персонала). Ответственность за данное нарушение несет должностное лицо, которое спровоцировало работника на нестандартные действия.

При определении вины работника следует учитывать, что различие между ошибками и нарушениями, как отмечалось выше, заключается в намерении. В то время как ошибка – это непреднамеренный поступок, нарушение является умышленным действием или бездействием с целью отхода от установленных процедур, норм и правил.

На рисунке 3 представлен алгоритм по оценке действий персонала.

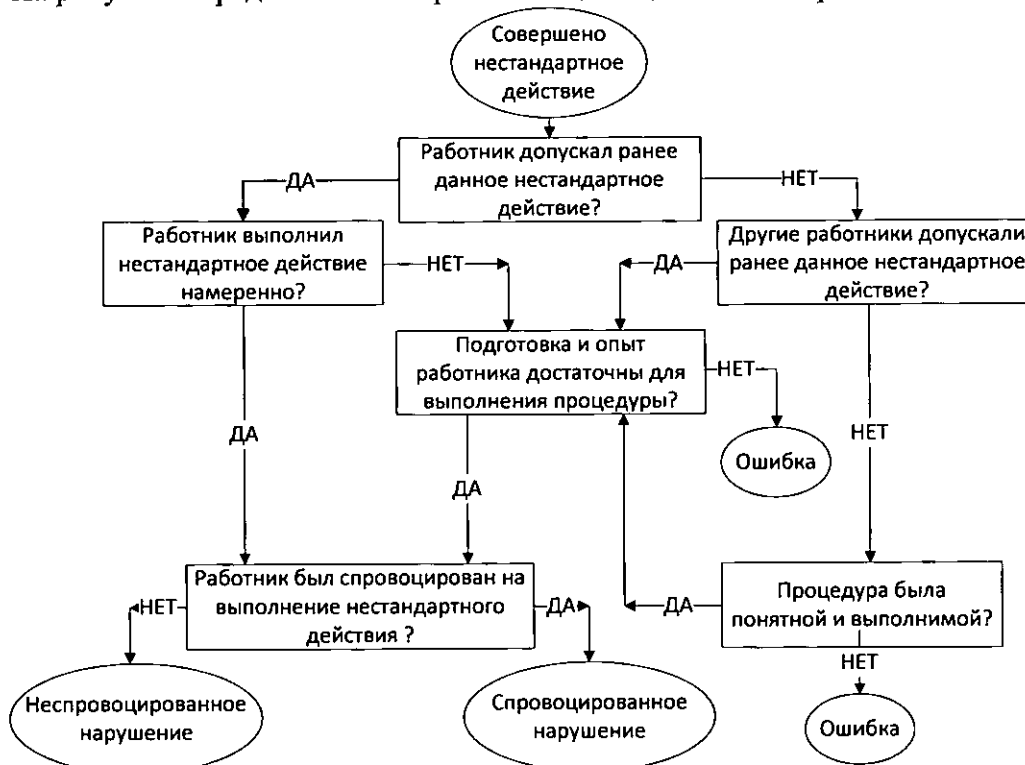



Рисунок 3. Алгоритм оценки нестандартных действий работника

	Руководство по управлению безопасностью полетов	РД-ГД-020 Изд. 04 Рев. 00 Стр. 50 из 51
---	--	---

Профилактика нестандартных действий персонала не строится на ужесточении наказаний, а опирается на совершенствование компонентов авиационной системы, недостатки которых выступают в качестве главных (системных) причин авиационных событий. При этом недопустимо сводить профилактические мероприятия к лозунгам: усилить, улучшить, повысить и т.п. – вместо проведения мероприятий по устранению недостатков и совершенствованию компонентов авиационной системы.

4. Виды неприемлемого поведения

Согласно требованиям п. 3.2.2 Кодекса корпоративной этики ПАО «Аэрофлот» (РИ-ГД-287Х) в ПАО «Аэрофлот» установлены виды неприемлемого поведения работников:

употребление наркотиков и нахождение на работе (на своем рабочем месте либо на территории компании или объекта, где по поручению ПАО «Аэрофлот» работник должен выполнять трудовую функцию) в состоянии наркотического или иного токсического опьянения;

употребление алкоголя и нахождение на работе (на своем рабочем месте либо на территории компании или объекта, где по поручению ПАО «Аэрофлот» работник должен выполнять трудовую функцию) в состоянии алкогольного опьянения, за исключением специальных мероприятий;

курение вне специально отведенных мест;

агрессивные, унижающие, враждебные, запугивающие действия, поступки, поведение;

распространение оскорбительных материалов, в том числе рисунков;

использование ресурсов ПАО «Аэрофлот» в личных целях;

участие в конфликтах различных организаций, вовлечение в ненадлежащую деятельность, которая способна дискредитировать работников или компанию, вызвать конфликт интересов, нанести прямой или косвенный ущерб ПАО «Аэрофлот»;

получение работником денежных средств или иных подарков, предоставляемых с целью воздействия на принятие решений при исполнении должностных обязанностей.

Схема организационной структуры СУБП ПАО «Аэрофлот»

