

**РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ****АССАМБЛЕЯ — 39-Я СЕССИЯ****ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ****Пункт 27 повестки дня. Повышение эффективности и действенности ИКАО****ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДЕЙСТВЕННОСТИ ИКАО**

(Представлено Советом ИКАО)

КРАТКАЯ СПРАВКА

В настоящем рабочем документе сообщается о достижениях и ходе работы руководящих органов и Секретариата по повышению эффективности и действенности Организации. В нем также представлены сведения о текущей деятельности, системе гарантий в рамках ИКАО, бизнес-плане ИКАО, бюджете, ориентированном на конкретные результаты, а также управлению эффективностью общеорганизационной деятельности. Кроме того, в нем определены меры по дальнейшему совершенствованию этой работы в ходе трехлетнего периода 2017–2018–2019 гг.

Действия: Ассамблее предлагается принять к сведению прогресс, достигнутый в деле повышения эффективности и действенности Организации, а также одобрить меры по дальнейшему совершенствованию этой работы в ходе трехлетнего периода 2017–2018–2019 гг.

| | |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Стратегические цели</i> | Данный рабочий документ связан со всеми стратегическими целями |
| <i>Финансовые последствия</i> | Все мероприятия, направленные на повышение эффективности и действенности Организации на трехлетний период 2017–2019 гг. будут осуществляться при наличии ресурсов в бюджете Регулярной программы и/или за счет внебюджетных взносов |
| <i>Справочный материал</i> | A39-WP/22 "Рассмотрение вопроса о низком уровне ответов государств-членов на письма государствам, рассылаемые ИКАО" A39-WP/79 "Выездные заседания Совета по вопросам стратегии – механизм повышения эффективности и действенности ИКАО" A39-WP/46 "Предлагаемый проект бюджета Организации на 2017, 2018 и 2019 годы" Дос 10022, "Действующие резолюции Ассамблеи" (по состоянию на 4 октября 2013 года) |

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 В течение данного трехлетнего периода Организация предприняла различные инициативы, направленные на дальнейшее повышение эффективности и действенности в целях удовлетворения возрастающих потребностей Организации в рамках поддержки государств-членов и авиационного сообщества. С учетом резолюций A31-2 и A32-1 Ассамблеи в настоящем документе представлена информация о достигнутом к настоящему времени прогрессе, в том числе

по таким вопросам, как система гарантий в рамках ИКАО и управление эффективностью общеорганизационной деятельности. Кроме того, в нем указываются инициативы по дальнейшему совершенствованию работы на трехлетний период 2017–2018–2019 гг.

2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 ИКАО направляет свои усилия на достижение эффективности и действенности, в частности в следующих областях.

2.2 Эффективность руководящих органов

2.2.1 Совет продолжает повышать эффективность и действенность своих методов работы, а также методов работы своих вспомогательных органов посредством пересмотра проекта программы своей работы, а также программ работы комитетов и программы проведения совещаний ИКАО, выявляя вопросы, которые могут быть объединены, откладывая вопросы, не готовые для рассмотрения, и исключая вопросы, более не требующие рассмотрения Советом. Совет с помощью своей Рабочей группы по управлению и эффективности (WGGE) проанализировал вопросы общеорганизационной политики и управления в различных областях. В частности, были предприняты усилия по пересмотру процесса выработки политики ИКАО в контексте мероприятий по определению политики. Кроме того, до рассмотрения Советом рабочие документы, касающиеся вопросов внедрения и оказания помощи (включая инициативу NCLB, доклады региональных бюро, мероприятия по авиационной подготовке и мобилизации ресурсов), были рассмотрены Группой по внедрению, стратегии и планированию (ISPG).

2.2.2 Совет также проанализировал пути рассмотрения вопроса о низком уровне ответов государств-членов на письма государствам, рассылаемые ИКАО, и согласился представить резолюцию Ассамблеи, призывающую обеспечить полные и своевременные ответы и предусматривающую периодическое представление Ассамблее докладов о состоянии дел (см. A39-WP/22). Кроме того, Совет представил Ассамблее доклад о ходе выполнения утвержденных рекомендаций заседаний Совета по вопросам стратегии (см. A39-WP/79).

2.2.3 При анализе путей совершенствования общей структуры подготовительной работы к Ассамблее, проведенном по поручению 38-й сессии Ассамблеи, Совет по рекомендации WGGE предписал дополнительные меры, которые должны приниматься для обеспечения соблюдения установленных сроков выпуска рабочих документов, представляемых 39-й сессии Ассамблеи. Совет на своем 3-м заседании 207-й сессии принял решение, что для будущих сессий Ассамблеи будут разработаны меры по повышению действенности совещаний высокого уровня и пересмотру формата резолюций Ассамблеи.

2.2.4 По решению Совета для выборов в Совет в ходе 39-й сессии Ассамблеи снова будет использована система электронного голосования, что позволит существенно сэкономить время в ходе процесса выборов.

2.3 Усиление взаимодействия с государствами-членами посредством широкого распространения информации

2.3.1 В целях усиления взаимодействия с государствами-членами ИКАО и между ними была проведена существенная модернизация внутренних и внешних веб-платформ ИКАО, таких как Интранет и Защищенный портал, а также выполнен ряд ключевых проектов, связанных с Интернетом. К числу таких проектов относится хранилище данных о зонах конфликтов (CZIR),

принятое к применению на один год (после чего этот проект будет рассмотрен Советом), веб-платформа управления документооборотом и недавно введенная в действие система связи и быстрого реагирования в кризисной ситуации (CRRCs). Предприняты значительные усилия по повышению полезности и доступности общественной информации и согласованному использованию технологии брендинга ИКАО на всех ее веб-платформах. В настоящее время с введением безбумажной системы рассылки писем государств ИКАО направляет письма государствам по электронной почте, что экономит расходы, а также дает возможность отслеживать официальные ответы и сообщать о них.

2.3.2 Исходя из общих целей, заключающихся в предоставлении государствам-членам помощи по наращиванию потенциала и развитию способностей у нового поколения специалистов в области гражданской авиации из различных географических регионов, ИКАО продолжала проводить мероприятия в области наращивания потенциала и информационно-пропагандистской работы, а также решать стратегические задачи, основываясь на взаимодействии с государствами-членами и партнерстве с авиационным сектором. Во всех этих вышеуказанных инициативах ИКАО играет роль платформы, опираясь на которую молодые и способные специалисты получают возможность приобрести опыт в области регулирования.

2.3.3 Продолжается работа по официальному оформлению бренда ИКАО, который теперь введен в систему корпоративных и маркетинговых коммуникаций, а также указывается на обложках изданий и предназначенных для внешних пользователей канцелярских принадлежностях. С целью улучшения сотрудничества с государствами-членами и авиационными заинтересованными сторонами продолжается расширение присутствия ИКАО в сетях Твиттер и Фэйсбук. Об этом свидетельствует трехкратное увеличение числа подписчиков в сети Твиттер за последние два года (более 46 000).

2.4 **Совершенствование методов работы и процедур, основанных на использовании средств автоматизации и информационных технологий**

2.4.1 Была завершена модернизация системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР). Данная система используется для управления ключевыми рабочими процессами, включая процессы в таких областях как финансы, людские ресурсы и закупки, обеспечивая при этом оптимизацию и модернизацию административных процессов Организации. В 2015 году были введены службы взаимного обмена данными с другими учреждениями ООН, основанные на использовании протокола SDMX, которые оказались полезными для ИКАО и пользующихся ими учреждений ООН в части расширения доступа к качественным статистическим данным и обеспечения взаимодействия соответствующих платформ.

2.4.2 Было реализовано несколько инициатив в рамках единой информационно-технологической инфраструктуры ИКАО, направленных на упрощение связи и расширение сотрудничества между сотрудниками в Штаб-квартире и региональных бюро (RO), такие как *Единая служба связи*, которая является для сотрудников средством усиления сотрудничества и сокращения числа поездок на совещания; и служба *Телефонной связи с использованием протокола Интернета (IP)*, которая сокращает расходы на постоянное обеспечение и техническое обслуживание телефонной системы, а также на связь с региональными бюро (RO). В целях управления процессами регистрации для участия в мероприятиях ИКАО, а также процессами, относящимися к публикациям, выставкам и спонсорам, в Секретариате была введена прикладная система управления взаимодействием с клиентами (УВК). Эта новая система устраняет излишние процедуры в рамках процесса регистрации и дает Организации возможность лучше обслуживать своих клиентов, а также упрощает регистрацию государств-членов для участия в мероприятиях ИКАО.

2.4.3 Были повышены эффективность и качество услуг в области перевода и публикаций за счет модернизации средств письменного перевода и терминологического обеспечения с использованием компьютеров, которые предлагают новые функциональные возможности, а также содержат усовершенствованные текстовые и терминологические базы, с тем чтобы упростить работу сотрудников, занимающихся письменным переводом. Происходит внедрение программного обеспечения, обеспечивающего распознавание речи, позволяющего снизить потребность в машинописной работе и уменьшить нагрузку на сотрудников, занимающихся обработкой текстов. Были введены дополнительные усовершенствования в электронную сеть обработки и контроля прохождения документации (EDEN) ИКАО посредством введения системы сегментирования, способствующей приведению спроса в соответствие с кадровыми ресурсами, и регистрационных табло, предназначенных для просмотра, планирования и назначения работ, а также получения статистических данных. Было введено более совершенное программное обеспечение для настольной электронной издательской системы, позволяющей на профессиональном уровне выпускать обложки и подготавливать макеты документов. Завершается разработка новой системы управления документооборотом (DMS), с помощью которой будет обеспечиваться доступ ко всем документам совещаний ИКАО с возможностью поиска.

2.4.4 Совершенствование управления людскими ресурсами осуществлялось посредством уточнения, стандартизации и документирования процедур, в результате чего была повышена эффективность решения оперативных задач и задач, связанных с выполнением программ. Было улучшено обслуживание клиентов за счет ввода нового портала HR и автоматизации бизнес-процессов, что способствовало устранению имеющейся избыточности. Что касается решения задач на уровне политики, то были введены изменения в ключевые направления деятельности в области управления людскими ресурсами, что в результате привело к повышению готовности в части удовлетворения меняющихся потребностей в проведении совещаний. Были установлены сроки набора персонала и скорректированы процессы оценки и отбора кандидатов на должности старшего уровня, что способствовало введению более жестко регламентированного процесса, посредством которого Организации оказывается помощь в выборе подходящего для выполнения данной работы лица. ИКАО активизировала свои усилия по планированию использования персонала в такой области, как планирование преемственности, особенно в части риска, связанного с длительным незаполнением вакансий и передачи увольняющимися сотрудниками накопленных ими знаний. Расширенные возможности в области получения знаний и развития навыков способствовали профессиональному росту сотрудников, обеспечивая при этом Организацию знаниями, навыками и профессиональными качествами, необходимыми для выполнения программ работы.

2.4.5 Принята конкретная программа работы в таких областях, как безопасность полетов и аэронавигационный потенциал и эффективность, которая согласуется с глобальными планами (ГАНП и ГПБП). К числу дополнительных инициатив относится модернизация структуры групп экспертов АНК, влекущая за собой создание матричных структур в целях более эффективного рассмотрения имеющих все более многосторонний характер вопросов, связанных с авиацией, и роспуск или переориентирование существующих групп экспертов, а также создание веб-сайта "Все группы экспертов АНК" для обеспечения эффективных практических методов работы в рамках отдельных и всех групп экспертов. В целях совершенствования методологии работы пересмотрены и обновлены процедуры и практика АНК (P&P), а также инструкции Секретариата ANB (ANSI).

2.4.6 В области авиационной безопасности Ассамблея на 37-й сессии (см. резолюцию A37-17 Ассамблеи, добавление E) поручила Секретариату провести оценку возможности применения механизма непрерывного мониторинга (МНМ) в отношении авиационной

безопасности; впоследствии Совет на своей 197-й сессии официально утвердил УППАБ-МНМ и соответствующий план перехода и это решение затем было одобрено 38-й сессией Ассамблеи. По окончании переходного периода 1 января 2015 года было начато полномасштабное внедрение механизма непрерывного мониторинга в рамках Универсальной программы проверок в сфере обеспечения авиационной безопасности (УППАБ-МНМ).

2.4.7 2014 год ознаменовался первоначальной разработкой Решения по управлению бизнес-процессами (BPMS) в целях автоматизации и оптимизации процессов в Управлении технического сотрудничества (ТСВ), которое упростит мониторинг и представление докладов по всем текущим проектам, повысит эффективность за счет сокращения потоков электронной почты и бумажной документации и обеспечит возможность управления документооборотом и аудиторский учет посредством интерфейса с действующими прикладными программами, в частности с системой общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) ИКАО (Agresso).

2.5 Система гарантий

2.5.1 Совет согласился пересмотреть систему гарантий, а также рассмотреть вопрос о достаточности для ИКАО гарантий, полученных от Отделения по оценке и внутренней ревизии (ЕАО), внешнего ревизора и Объединенной инспекционной группы (ОИГ), для успешного управления факторами риска. После проведенного 1 марта 2016 года практикума по теме "Корпоративный реестр рисков и система гарантий и ключевые показатели эффективности корпоративной деятельности", Совету было предложено разработать интегрированную систему гарантий (i) в целях выявления любых недостатков или дублирования работ в сфере обеспечения гарантий и (ii) рассмотрения адекватности уровней гарантий.

2.6 Бизнес-план ИКАО, ориентированный на конкретные результаты, бюджет и управление эффективностью общеорганизационной деятельности

2.6.1 Бизнес-план ИКАО на период 2017–2018–2019 гг., представленный в ходе 207-й сессии Совета, устанавливает стратегические задачи и приоритеты с целью направлять деятельность Организации, которая позволяет государствам добиться создания безопасного, надежного, эффективного, экономически жизнеспособного и базирующегося на принципах экологической ответственности воздушного транспорта. В этом плане также описаны десять ключевых приоритетов, способствующих получению 15 ожидаемых результатов, относящихся к пяти стратегическим целям Организации, а также выполнению программы работы, описание которой приводится в производственно-финансовых планах. Проект бизнес-плана ИКАО на 2017–2018–2019 гг., учитывающий все работы, которые должны быть проведены Организацией, формирует основу для распределения ресурсов. Утвержденный бюджет Регулярной программы представляет собой основное средство достижения результатов, необходимых для обеспечения выполнения бизнес-плана ИКАО, дополняемое другими источниками финансирования.

2.6.2 Бюджет, ориентированный на конкретные результаты, и бизнес-план ИКАО на 2017–2018–2019 гг. подготовлены исходя из принципов управления, ориентированного на конкретные результаты (RBM), учитывающих стратегию интеграции, ресурсы, процессы и систему оценок для улучшения качества принятия решений, повышения транспарентности и улучшения отчетности. Такой подход направлен на достижение результатов на основе системы управления эффективностью общеорганизационной деятельности, объединяющей все компоненты бизнес-плана ИКАО, включая производственно-финансовые планы, корпоративные ключевые показатели эффективности и реестры факторов риска, посредством которых ИКАО будет постоянно вести мониторинг и повышать качество своей отчетности и эффективности при выполнении указаний Ассамблеи, повышая тем самым эффективность и действенность ИКАО.

3. РАБОТЫ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРОВЕДЕНЫ В ХОДЕ ТРЕХЛЕТНЕГО ПЕРИОДА 2017–2018–2019 гг.

3.1 В предстоящий трехлетний период по-прежнему будут предприниматься усилия по повышению эффективности и действенности работы Организации в некоторых областях. Постоянно развивающийся характер международной гражданской авиации потребует от ИКАО адаптации к вызовам и требованиям, затрагивающим государства-члены и отрасль, в особенности ввиду бюджетных ограничений, которые должны будут учитываться в рамках разнообразных мер.

3.2 Определен ряд приоритетных областей деятельности для повышения эффективности, действенности и значения работы ИКАО в интересах достижения ожидаемых результатов, указанных в проекте бюджета Организации на 2017–2018–2019 годы (см. A39-WP/46), которые включают расширение присутствия ИКАО в регионах, совершенствование разработки SARPS и политики ИКАО, укрепление партнерских отношений с международными и региональными организациями, совершенствование методов управления в ИКАО, улучшение общего управления эффективностью деятельности и факторами риска и эффективное реагирование на чрезвычайные ситуации в авиации.

3.3 Совет будет стремиться к дальнейшему повышению эффективности и действенности своих методов работы, а также методов работы вспомогательных органов, и посредством группы WGGE будет продолжать рассматривать вопросы внутренней политики и управления в различных областях деятельности Организации. Будет продолжена деятельность по пересмотру путей и мер повышения эффективности совещаний высокого уровня и улучшения общей организации работы по подготовке к Ассамблее в соответствии с поручением 38-й сессии Ассамблеи и для рассмотрения на будущих сессиях Ассамблеи будет разработано предложение относительно пересмотра формата резолюции Ассамблеи.

3.4 В целях улучшения взаимодействия с государствами-членами и предоставления более широкого доступа к информации ИКАО будет проводиться дальнейшая работа по совершенствованию электронной рассылки информации. Для достижения стратегических целей Организации по-прежнему будут использоваться основанные на применении Интернета каналы связи. Эти усилия по обеспечению взаимодействия могут осуществляться, главным образом, путем популяризации ключевых проектов и мероприятий, которые могут продемонстрировать результаты опросов, исследований и/или базы данных.

3.5 По-прежнему будут использоваться платформы социальных сетей, поскольку связанные с ними аудитория и механизмы становятся более подходящими для потоков информационной продукции ИКАО. Внимание также будет уделяться расширению присутствия и признания ИКАО на местном и международном уровнях посредством ряда соглашений и инициатив. Корпоративные связи ИКАО и ее связи со средствами массовой информации будут продолжать претерпевать изменения, с тем чтобы лучше приспособить весь комплекс пропагандистских возможностей ИКАО к средствам распространения информации, новостной среде и интересам XXI столетия.

3.6 Другими областями, в которых Организации необходимо совершенствовать методы и процедуры работы при поддержке средств ИТ, являются реализация проектов по большим массивам данных, бизнес-аналитика, кибербезопасность, электронный бизнес и продолжение перехода к среде с меньшей степенью использования бумажных документов. Предусматривается завершение разработки базового проекта по SARPS, с тем чтобы предоставить всем группам заинтересованных сторон интегрированную платформу для управления процессами, связанными с подготовкой SARPS, и соответствующей координации действий.

3.7 В области аэронавигации особые инициативы по повышению эффективности и действенности Стандартов и Рекомендуемой практики ИКАО включают разработку руководства по подготовке проектов SARP и PANS (так называемых "стандартов на стандарты") в качестве средства обеспечения единообразия и согласованности методов разработки проектов SARPS/PANS и введение оценок последствий и перечней задач внедрения в процессе разработки стандартов в качестве средства содействия реализации положений ИКАО в таких областях как безопасность полетов и аэронавигационный потенциал и эффективность. Для уменьшения возлагаемого на государства бремени регулирования и поддержания стабильности SARPS ИКАО и национальных правил поправки к SARPS будут основываться на оценках факторов риска и ограничиваться только существенными поправками, а редакционные поправки будут вноситься только, если они имеют существенное значение (см. резолюцию A38-11 Ассамблеи). Рассматривается также предложение о проведении в будущем конференции высокого уровня по вопросам аэронавигации или безопасности полетов за 12–18 месяцев до Ассамблеи, с тем чтобы деятельность ИКАО, определенная государствами, могла учитываться в рамках обсуждения бюджета при подготовке к Ассамблее.

3.8 В области авиационной безопасности планирование и составление графиков проведения проверок в рамках УППАБ-МНМ будет по-прежнему осуществляться с использованием подхода, основанного на оценке рисков, который позволяет ИКАО уделять основное внимание тем государствам, которые получают наибольшую пользу от проверок в области авиационной безопасности, или где были выявлены конкретные проблемы. Это будет по-прежнему способствовать повышению эффективности при проведении таких проверок.

3.9 Предполагается, что Решение по управлению бизнес-процессами для автоматизации и оптимизации процессов ТСВ будет применяться в Секции осуществления проектов на местах в 2017 году, а во всех секциях ТСВ – в 2018 году.

3.10 Совет примет решение относительно действий, которые, как предполагается, позволят ему обрести достаточную уверенность в том, что рабочие процессы протекают в рамках параметров, которые он установил для достижения определенных целей. Совет определит, работают ли эффективно процессы управления риском и осуществляется ли на приемлемом уровне управление ключевыми или критическими для рабочих процессов факторами риска.

3.11 Бизнес-план ИКАО представляет собой "живой" документ, который должен постоянно корректироваться, с тем чтобы отвечать изменяющимся потребностям государств и глобального авиационного сообщества. С этой целью в соответствующие элементы бизнес-плана, по мере необходимости, будут вноситься изменения, в том числе посредством рассмотрения возникающих в области авиации проблем, проведения оценки и устранения внешних и внутренних факторов риска.

3.12 Предполагается, что система управления эффективностью общеорганизационной деятельности будет задействована до начала трехлетнего периода 2017–2018–2019 гг. Данная система будет включать корпоративные КПЭ на уровне стратегической цели и вспомогательной стратегии, а также на уровне основного направления деятельности/проекта. Система управления эффективностью общеорганизационной деятельности будет представлять руководству и Совету обзоры деятельности Организации.

4. **ВЫВОД**

4.1 В текущем трехлетии Совет одобрил серию рекомендаций (а Секретариат принял соответствующие меры), повысивших эффективность и действенность Организации. На трехлетний период 2017–2018–2019 гг. разработаны дальнейшие меры, предусматривающие модернизацию процедур и процессов, в результате которых произойдет повышение эффективности.

— КОНЕЦ —