



РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

АССАМБЛЕЯ – 40-Я СЕССИЯ

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ

Пункт 19 повестки дня. Повышение эффективности и действенности ИКАО

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДЕЙСТВЕННОСТИ ИКАО

(Представлен Советом ИКАО)

КРАТКАЯ СПРАВКА

В данном рабочем документе представлен доклад об основных достижениях и результатах работы руководящих органов и Секретариата по повышению уровня эффективности и действенности Организации. В нем также представлены текущие мероприятия, включая подготовку таких материалов, как бизнес-план ИКАО, бюджет, ориентированный на результаты, и система управления общеорганизационной деятельностью и отчетности (SMRT), а также определяются меры по дальнейшему совершенствованию в течение трехлетнего периода 2020–2021–2022 гг.

Действия: Ассамблее предлагается:

- a) принять к сведению результаты работы по повышению эффективности и действенности Организации;
- b) одобрить меры по дальнейшему совершенствованию в течение трехлетнего периода 2020–2021–2022 гг.;
- c) принять пересмотренную резолюцию Ассамблеи, представленную в добавлении к настоящему документу.

<i>Стратегические цели</i>	Данный рабочий документ связан со всеми стратегическими целями
<i>Финансовые последствия</i>	Мероприятия по повышению уровня эффективности и действенности Организации, указанные в настоящем документе, будут проводиться при условии наличия ресурсов в бюджете Регулярной программы на 2020–2022 гг. и/или за счет внебюджетных взносов
<i>Справочный материал</i>	A40-WP/34, Предлагаемый проект бюджета Организации на 2020–2021–2022 гг. Бизнес-план ИКАО на 2020–2021–2022 гг. Дос 10075, Действующие резолюции Ассамблеи (по состоянию на 6 октября 2016 года)

1. **ВВЕДЕНИЕ**

1.1 В течение текущего трехлетнего периода Организация реализовала различные инициативы по повышению эффективности и действенности в целях удовлетворения растущих потребностей Организации в деле поддержки государств-членов и авиационного сообщества. Принимая во внимание резолюцию A32-1 Ассамблеи и пересмотренную резолюцию A40-X Ассамблеи (включенную в добавление), в настоящем документе содержится доклад о достигнутых до сегодняшнего дня результатах, включая переход ИКАО к управлению, ориентированному на конкретные результаты, и описываются инициативы по дальнейшему совершенствованию на трехлетний период 2020–2021–2022 гг.

2. **ОСНОВНЫЕ МЕРЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДЕЙСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

2.1 ИКАО сконцентрировала свои усилия на повышении эффективности и действенности, помимо прочего, в описанных ниже областях.

2.2 **Бизнес-план ИКАО, ориентированный на результаты бюджет и управление эффективностью общеорганизационной деятельности**

2.2.1 Повышение эффективности за счет использования управления, ориентированного на конкретные результаты (RBM), по-прежнему является приоритетной задачей, при которой внимание уделяется стратегическому планированию, установлению приоритетов, управлению факторами риска, анализу эффективности деятельности, транспарентности и отчетности, а также изменению организационной культуры, необходимому в поддержку такой трансформации.

2.2.2 Для более полного внедрения принципов управления, ориентированного на конкретные результаты, первоочередное значение было уделено разработке бизнес-плана ИКАО, отвечающего потребностям и ожиданиям государств-членов, а также подготовка под руководством Совета соответствующего ориентированного на результаты бюджета Регулярной программы на трехлетний период 2020–2021–2022 гг. Бизнес-план соответствует подходу RBM, в котором объединены стратегия, люди, ресурсы, процессы и оценки для совершенствования процесса принятия решения, повышения транспарентности и улучшения отчетности. Бизнес-план будет способствовать повышению транспарентности программ работы, определению проблем и факторов риска, которые могут повлиять на деятельность Организации и стратегические цели. Подход нацелен на достижение результатов, внедрение механизма управления эффективностью деятельности, обучение и адаптацию, а также представление отчетности об эффективности деятельности.

2.2.3 В основе бизнес-плана лежит концептуальное видение и программное заявление Организации, и он учитывает существующую структуру и возникающие вопросы в области авиации наряду с внешними и внутренними факторами риска. Исходя из этого, бизнес-план определяет десять (10) ключевых приоритетов, предусмотренных для скорейшей реализации пятнадцати (15) ожидаемых результатов, относимых к пяти (5) стратегическим целям Организации (т. е. безопасность полетов, аэронавигационный потенциал и эффективность, авиационная безопасность и упрощение формальностей, экономическое развитие воздушного транспорта и охрана окружающей среды), которые являются основными инструментами совершенствования деятельности глобальной гражданской авиации на благо государств-членов.

2.2.4 В ходе трехлетнего периода для оказания содействия процессу реализации бизнес-плана была внедрена система управления общеорганизационной деятельностью и отчетности (CMRT). Она разработана в качестве комплексного инструмента контроля за показателями внутренней деятельности, а также за результатами работы Организации по достижению стратегических целей и реализации вспомогательных стратегий. CMRT предоставляет Секретариату возможность управлять ходом работы Организации на многоступенчатом уровне и представлять соответствующую отчетность, включая, при этом, регулярное обновление всех программ работы ИКАО в рамках Организации; ежегодные оперативные планы региональных бюро, Управления технического сотрудничества и Международного информационно-координационного центра подготовки авиационного персонала; обновление корпоративного реестра рисков; и ход выполнения решений Совета, а также резолюций и решений Ассамблеи.

2.2.5 Корпоративные ключевые показатели эффективности (ККПЭ) ИКАО представляют собой наивысший уровень желаемых результатов, изложенных в бизнес-плане ИКАО, и предназначены для оценки эффективности деятельности ИКАО по достижению стратегических целей (безопасность полетов, аэронавигационный потенциал и эффективность, авиационная безопасность и упрощение формальностей, экономическое развитие воздушного транспорта и охрана окружающей среды), а также результатов внутренней деятельности и эффективности ИКАО в области вспомогательных стратегий, таких как людские ресурсы, финансы, техническое сотрудничество и помощь, лингвистическое обслуживание и взаимодействие с заинтересованными сторонами. В целях отслеживания хода выполнения ККПЭ на глобальной и региональной основе были разработаны табло показателей деятельности в системе управления общеорганизационной деятельностью и отчетностью (CMRT).

2.3 Руководящие органы

2.3.1 Совет рассмотрел возможности повышения эффективности своих сессий, в частности действий по улучшению процесса рассмотрения Советом вопросов в ходе своей работы. Положительные инициативы, предпринятые в ходе прошедшего трехлетнего периода, включают в себя учреждение специальных рабочих групп по целевому рассмотрению конкретных вопросов в сжатые сроки. Примером являются подгруппы Рабочей группы по управлению эффективностью (WGGE) и Группы по внедрению стратегии и планированию (ISPG), ранее называвшейся Группой по планированию стратегии, которые смогли детально рассмотреть и представить конкретные рекомендации по целевым пунктам, таким как разработка корпоративных ключевых показателей эффективности (ККПЭ) и реестру рисков ИКАО. Финансовый комитет смог повысить эффективность и действенность работы Совета за счет проведения неофициальных заседаний, направленных на совершенствование его работы, а также проведения неофициальных заседаний между этапами заседаний Комитета и Совета. Кроме того, Совет, по мере необходимости, активно корректировал мандат своих постоянных комитетов и рабочих групп для рассмотрения возникающих вопросов. С этой целью был расширен мандат Группы ISPG, которая в настоящее время рассматривает все вопросы, касающиеся ежегодных докладов региональных бюро, а также вопросы глобальной подготовки авиационных специалистов и технического сотрудничества, включая инициативу *"Ни одна страна не остается без внимания"* (NCLB).

2.3.2 В ходе своих сессий Совет в настоящее время все чаще передает ряд вопросов программы работы на рассмотрение своим постоянным комитетам и рабочим группам в ходе этапа заседаний Комитетов. Это способствует тому, что при представлении вопросов Совету вместе с устным докладом соответствующего вспомогательного органа обсуждение становится более структурированным и целенаправленным, что приводит к повышению эффективности.

2.3.3 В отношении Ассамблеи Совет воспользовался возможностью пересмотреть предварительную повестку дня 40-й сессии Ассамблеи (А40), повысить эффективность обсуждения в рамках Исполнительного комитета, внося рекомендацию о том, чтобы переадресовать Административной комиссии ряд вопросов, которые предварительно были запланированы для обсуждения в рамках Исполнительного комитета.

2.3.4 В заключение, электронная система голосования будет вновь использована для выборов государств-членов в Совет в ходе А40, что приведет к существенной экономии времени в ходе процесса выборов. Но несмотря на это, в соответствии с положениями *Постоянных правил процедуры Ассамблеи Международной организации гражданской авиации* будет сохранена в качестве запасного варианта система ручного голосования с помощью бумажных бюллетеней.

2.4 Оперативная эффективность

2.4.1 В рамках процесса внесения усовершенствований Секретариат подготовил и представил большой объем рабочих документов, докладов и брифингов для руководящих органов, чем в предыдущие годы, без увеличения объема ресурсов. Секретариат подготовил на 22 % больше рабочих документов для Совета и сессий комитетов в 2018 году по сравнению с сессиями Совета и комитетов в 2015 году. Секретариат также подготовил на 12,5 % больше устных докладов Совету и провел на 20 % больше неофициальных брифингов для Совета за тот же период времени. Кроме того, Секретариат обеспечил необходимую поддержку, распределив время технических сотрудников, расширенному объему работы руководящих органов, таких как Комитет по сотрудничеству с третьими сторонами (ССЕР) и ISPG.

2.4.2 Секретариат изменил структуру потоков операций и процессов в трудоемких областях. Например, реструктуризация бизнес-процесса в объединенной статистической базе данных (ОСБД) привела к сокращению времени обработки статистических данных, что, в свою очередь, позволило Авиатранспортному управлению (АТВ) перенаправить существующие ресурсы на ключевые виды деятельности, касающихся таких возникающих вопросов в области авиации, как электронная торговля и анализ больших данных. За счет создания совместного предприятия и модели экспортных затрат с другими международными организациями и научными учреждениями были значительно снижены расходы на проекты по анализу больших данных.

2.4.3 Некоторые регионы ИКАО начали объединять совещания региональных групп планирования и осуществления проектов (PIRG) и региональных групп по обеспечению безопасности полетов (RASG), включая проведение их одного за другим. Объединение этих совещаний упорядочивает структуру группы; количество вспомогательных органов, совещаний и мероприятий; устраняет дублирование и наложение усилий между совещаниями; снижает накладные расходы Секретариата по поддержке PIRG и RASG. Соответственно региональные бюро могут направить больший объем ресурсов на оказание непосредственной поддержки и помощи государствам-членам.

2.4.4 В качестве альтернативы командировкам Секретариат все в большей степени полагается на интернет-видеоконференции для незамедлительной передачи информации государствам-членам и другим заинтересованным сторонам. С момента внедрения механизма видеоконференций ANB и АТВ провели более 2000 онлайн-совещаний, начиная от координации мероприятий в рамках Универсальной программы проверок организации контроля за обеспечением безопасности полетов (УППКБП) до онлайн-совещаний рабочих групп по подготовке руководств и конкретных технических документов. Региональные бюро также стали

более активно использовать свои усовершенствованные возможности телеконференций в процессе оказания поддержки государствам-членам.

2.5 Улучшение связи с государствами-членами за счет масштабного распространения информации

2.5.1 Секретариат предпринял действия в ответ на резолюцию A39-21 "Рассмотрение вопроса о низком уровне ответов государств-членов на письма государствам, рассылаемые ИКАО". Эти действия включали в себя: i) внедрение в рамках ИКАО системы, используемой персоналом региональных бюро и Штаб-квартиры для контроля за уровнем ответов в практически реальном времени; ii) выпуск административных инструкций, а также внесение поправки в Руководство о региональных бюро (ROM), с целью продолжать информировать и взаимодействовать с контактными лицами государств-членов их зоны аккредитации, где уровень ответов государств на письма государствам низкий или нулевой, а также воспользоваться присутствием делегаций в Штаб-квартире ИКАО; iii) кампанию по повышению осведомленности посредством региональных бюро ИКАО, региональных конференций ГДГА и/или другими форумами, такими как региональные комиссии гражданской авиации, направленную на то, чтобы повысить уровень информированности государств-членов о важности ответа на все письма государствам, рассылаемые ИКАО, и на поддержание актуальности информации о контактных лицах; iv) пересмотр формата писем государствам и электронных бюллетеней, включая дизайн-макет, как средство более эффективного доведения их содержания до сведения государств-членов и других адресатов. Хотя за последние 2 года процентная доля государств, в среднем отвечающих на такое письмо государствам, незначительно увеличилась с 28 до 39 %, следует отметить, что действия Секретариата вступили в силу только позднее в ходе трехлетнего периода. Тем не менее, отрядно отметить, что уровень ответов на разосланные в 2018 году письма государствам, касающиеся поправок к Приложениям и PANS, составил примерно 40 %.

2.5.2 Комплексный анализ существующих организационных договоренностей и административных механизмов, определяющих оказание технического сотрудничества и технической помощи, был проведен для совершенствования взаимодействия, координации и отчетности всех заинтересованных сторон ИКАО, что привело к перераспределению ролей и обязанностей. Одним из наиболее существенных результатов такого обзора стали новые, порученные региональным бюро, информационно-пропагандистские функции для продвижения услуг в области технического сотрудничества в их соответствующих регионах аккредитации. Близость региональных бюро к государствам и их технический опыт позволит им вести мониторинг проектов и оказывать ценную поддержку при оценке результатов проектов.

2.5.3 Расширение поддержки в области внедрения улучшило возможность организации по оптимальному удовлетворению потребностей государств – членов ИКАО. Большинство региональных бюро сообщили об увеличении объема непосредственной внутристрановой помощи. Большая часть такого содействия оказывалась под эгидой инициативы NCLB. Несколько региональных бюро разработали организационные стратегии по реализации мероприятий в рамках NCLB. В частности, государства региона MID одобрили региональные стратегии NCLB; все государства регионов NACC подписали декларацию о намерениях реализовать стратегию NCLB в регионах NACC; и EUR/NAT учредил программу технической помощи в рамках NCLB. Регион SAM оказал большую часть своей поддержки в рамках региональной системы сотрудничества в области контроля за обеспечением безопасности полетов (SRVSOP). Группы совместных действий APAC в рамках NCLB помогли пяти государствам улучшить их показатель EI в 2017 году до уровня выше 60 %. В регионах AFI были учреждены План AFI и План AFI SECFAL для оказания помощи государствам.

2.5.4 Кроме того, региональные бюро более активно взаимодействовали с региональными организациями по контролю за обеспечением безопасности полетов (RSOO) для того, чтобы способствовать их организационному развитию в рамках глобального устойчивого развития авиации.

2.6 Совершенствование методов работы и процедур с помощью средств автоматизации и ИТ

2.6.1 В 2018 году была утверждена новая стратегия в области информационных и связанных технологий на среднесрочную перспективу. Она определяет основу устойчивой эволюции служб ИТ Организации, объединяя преимущества традиционных, основополагающих элементов современной системы ИТ, таких как архитектура системы управления предприятием, с новыми современными технологиями, такими как расчеты на облаке. На сегодняшний день несколько видов обслуживания в рамках Организации основаны на облаке, и в ближайший трехлетний период еще большее количество служб перейдет к работе на облаке. В ходе трехлетнего периода также была введена новая платформа бизнес-аналитики с тем, чтобы способствовать улучшению процесса обработки данных/информации и их индикации, а также предложить современные таблицы показателей и средств в поддержку процесса принятия решения.

2.6.2 В течение трехлетнего периода вносились постоянные улучшения в платформы ИТ, поддерживающие Универсальную программу проверок в сфере обеспечения авиационной безопасности и Универсальную программу проверок организации контроля за обеспечением безопасности полетов. Эти улучшения включали дополнительную автоматизацию и интеграцию процессов разработки и применения программного обеспечения, что привело к существенной экономии ресурсов для обеих программ. В настоящее время эти изменения используются и в других системах Организации.

2.6.3 Значительная доля сэкономленных бюджетных средств была выделена на инициативы в области кибербезопасности в поддержку обязательства по совершенствованию состояния и устойчивости систем и инфраструктуры ИКАО в области обеспечения информационной безопасности. Итоговые инвестиции позволили приобрести и внедрить современные межсетевые переходы по обеспечению безопасности электронной почты, новое четвертое поколение сетевых устройств защиты, современную защиту Endpoint, а также систему предотвращения и обнаружения вторжений (IDS/IPS). Кроме того, было установлено новое программное обеспечение и разработаны принципы обеспечения качества систем и создана группа специалистов.

2.6.4 Ряд улучшений был реализован для повышения качества и эффективности работы Отдела переводов и публикаций. Большинство штатных переводчиков, принятых на работу в последний трехлетний период, также являются квалифицированными синхронистами, что обеспечивает большую гибкость при удовлетворении спроса на устный и письменный перевод. Также был улучшен процесс тестирования и отбора внештатных переводчиков для создания динамичного и устойчивого ростера, что оказало положительное влияние на качество и производительность. Организация приступила к реализации проекта системы управления лингвистическим обслуживанием (LSMS), цель которого заключается в упорядочении документооборота/подготовке документации в рамках всей Организации. Первоначальный бизнес-анализ, касающийся всех управлений, был завершен с тем, чтобы система могла предложить полностью интегрированное и оптимальное решение по организации документооборота и подготовке документации. По итогам этого анализа были разработаны функциональные характеристики, которые позволяют начать процесс подготовки запроса на предложение.

2.6.5 ИКАО продолжает совершенствовать свой электронную программу планов действий в области людских ресурсов, позволяющую менеджерам контролировать свои планы в области людских ресурсов, включая вакансии, управление должностями и предстоящие выходы на пенсию. В нескольких областях людских ресурсов вводится процесс автоматизации, включая пенсионные и медицинские планы, оцифровывание медицинских файлов, поездок в отпуск на родину, предоставление пособий на образование, поездок в целях образования. Программа обучения и развития, на основе которой персоналу предоставляются возможности обучения, подготовки и развития, была расширена за счет введения в действие онлайн-системы запроса планов на подготовку и новой онлайн-библиотеки ресурсов по подготовке. Онлайн-вопросник на тему передачи знаний, содержащий информацию об основных функциях и ответственности штатного сотрудника был введен в действие для обязательного заполнения персоналом, увольняющимся из ИКАО, с тем чтобы обеспечить эффективную передачу информации новым сотрудникам. Кроме того, система организации служебной деятельности была расширена, что позволяет персоналу увязывать свои цели в индивидуальных отчетах о показателях деятельности со стратегическими целями бизнес-плана Организации.

2.6.6 Для упрощения автоматизации бизнес-процессов с эффективным и действенным извлечением содержания и реализации инициативы создания единого репозитория отчетных данных ИКАО в Штаб-квартире и региональных бюро используется электронная система по управлению документацией (RMS). Была повышена эффективность и качество справочной службы за счет постоянно ведущейся в Организации оцифровке информации и обновления системы управления документацией (DMS), официального репозитория электронных документов, который обеспечивает безопасный и контролируемый доступ к документации для Секретариата ИКАО.

2.7 **Открытая информация и информационно-разъяснительная деятельность**

2.7.1 В течение трехлетнего периода Секретариат ввел широкий круг улучшений, касающихся эффективности и действенности открытой информации ИКАО и информационно-разъяснительной деятельности. За этот трехлетний период аудитория ИКАО на основных ее платформах в социальных СМИ (Facebook, Twitter и LinkedIn) более чем удвоилась, достигнув 275 000 человек, что помогает Организации решать ранее свойственные ей проблемы привлечения внимания основных средств массовой информации для освещения миссии, роли и достижений ИКАО и получать признательность широких кругов общественности. Запуск цифровой платформы "Объединяя усилия авиации" стал важным фактором этого успеха, а общая эффективность средств социальных СМИ и эффективность их объединенных результатов с точки зрения повышения информированности общественности нельзя переоценить. Более инициативный и целенаправленный подход к отношениям со СМИ и более широкое разнообразие типов выпускаемых новостных продуктов привел к более эффективному освещению деятельности ИКАО в массовых СМИ. ИКАО также использует потоковое вещание для большинства своих мероприятий, тем самым повышая осведомленность и степень открытости и совершенствуя процесс передачи информации внутри и за пределами Организации. Эту деятельность следует продолжать в следующие три года с принятием новой стратегии Организации в области информационного обеспечения.

2.7.2 ИКАО также продолжает свою активную информационно-разъяснительную работу и оказывает поддержку высшим школам и университетам, используя инициативу "Модель ИКАО", и добилась заметных глобальных успехов в вопросах связи с общественностью за счет ее причастности и прямой поддержки глобального перелета "Мечты устремляются ввысь" в

интересах науки, техники, инженерного дела и математики (ИНТИМ) и за счет своего партнерства с Международным советом аэропортов (МСА) с целью обеспечить демонстрацию видеосообщений во многих крупных аэропортах мира.

2.7.3 Улучшение процесса внутренней координации и предварительного планирования основных событий в сфере информации для населения, таких как CORSIA, и в ходе таких конструктивных мероприятий как Всемирный форум ИКАО по вопросам авиации и 75-летняя годовщина ИКАО в 2019 году, также помогают Сектору коммуникации удовлетворять ожидания не только внешней аудитории, но также и государств – членов Совета ИКАО и других внутренних заинтересованных сторон.

3. ДАЛЬНЕЙШИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, ПЛАНИРУЕМЫЕ К РЕАЛИЗАЦИИ В ХОДЕ ТРЕХЛЕТНЕГО ПЕРИОДА 2020–2021–2022 ГГ.

3.1 Универсальная программа проверок в сфере обеспечения авиационной безопасности (УППАБ) в рамках своего механизма непрерывного мониторинга (УППАБ-МНМ) совершенствуется и улучшает свой подход с учетом факторов риска в целях определения очередности государств для проверки и определения масштаба таких проверок. На основании предложений Исследовательской группы Секретариата (SSG), сделанных в ходе ее обзора УППАБ-МНМ, предпринимаются дополнительные меры по оптимизации программы проверок и повышению общей эффективности и действенности процесса достижения ее целей.

3.2 Процесс распространения публикаций ИКАО в цифровом формате продолжит свое развитие. Внедрение интернет-платформы для предоставления доступа к публикациям в цифровом формате с обеспечением защиты интеллектуальной собственности Организации позволит ИКАО продолжать генерировать доходы за счет растущего спроса на цифровые публикации. В то же самое время больше внимания будет уделяться обеспечению наличия последних вариантов контента у регулирующих органов и эксплуатантов.

3.3 Введение регулярных цифровых электронных бюллетеней для аудитории свыше 50 тысяч человек в месяц повысит осведомленность об ИКАО, проводимой ею работе, а также увеличит поступления от продукции и услуг ИКАО. Перевод электронных бюллетеней региональных бюро на полностью цифровой формат позволит увеличить аудиторию и повысить осведомленность о работе, проводимой региональными бюро в целях повышения безопасности и эффективности мировой авиации. Совершенствование процесса и контрактные переговоры, приводящие к выбору многих грузоотправителей, позволят снизить расходы и предоставит ИКАО возможность контролировать грузоотправителей и выбирать самый бюджетный вариант или каждое грузоправление. Совершенствование процесса и введение автоматических процедур запросов на отправку, тарификацию и выставление счетов позволит сократить время, затрачиваемое персоналом, на виды деятельности, не увеличивающие ценность.

3.4 Дополнительные области для совершенствования представляют собой текущие проекты по большим данным, бизнес-аналитику, кибербезопасность и электронную торговлю. План действий в области кибербезопасности, подкрепленный обзором, выполненным надежным партнером в системе ООН, позволит продолжать непрерывный процесс совершенствования многоэтапной организационной и оперативной программы информационной безопасности.

3.5 В рамках продолжающейся тенденции к созданию "безбумажной" среды ожидается, что количество печатных документов для мероприятий и руководящих органов постепенно сократится. В поддержку такой тенденции по снижению расходов традиционное офсетное печатное оборудование будет в дальнейшем заменено современными цифровыми печатными машинами, что тем самым повысит производительность и увеличит объемы выпуска печатной продукции.

3.6 По просьбе Совета, высказанной в ходе подготовке проекта бюджета на 2020–2021–2022 гг., отчеты по финансовому управлению, включая процессы, систему и средства, будут пересматриваться в целях повышения комплектности и регулярности предоставления отчетов Совету и оказания содействия при подготовке бюджета Регулярной программы. На первом этапе будет проведен обзор с анализом затрат и выгод для выработки предложения, включая стоимостные последствия. Кроме того, будет проведен обзор модели финансирования бюджета с тем, чтобы внести предложения по будущим улучшениям.

3.7 Совершенствование процесса планирования командировочных расходов продолжается в целях оптимизации использования ресурсов без последствий для реализации программы. Будет продолжено введение новых мер, таких как объединение командировок и сокращение число участников и длительности каждой командировки, что будет распространяться на весь персонал, включая высшее руководство. Совещания категории 3, которые сопровождаются существенными путевыми расходами при проведении за пределами Штаб-квартиры, теперь будут проводиться в Штаб-квартире, и региональные бюро будут проводить больше совещаний у себя.

3.8 Каталог должностей, который включает стандартизированную классификацию должностей категории специалистов, ведется Отделом людских ресурсов. Должности, которые не были классифицированы в течение последних пяти лет, пройдут пересмотр в 2020 году. При необходимости, также в 2020 году в сотрудничестве с Комитетом по людским ресурсам будет проведен анализ политики в области консультантов.

4. **ВЫВОД**

4.1 Секретариат в течение текущего трехлетнего периода предпринимал соответствующие действия по повышению эффективности и действенности работы Организации. Разработаны дополнительные меры на трехлетний период 2020–2021–2022 гг. по дальнейшей модернизации процедур и процессов с предусматриваемым последующим повышением эффективности и действенности.

ДОБАВЛЕНИЕ

A40-XX. Повышение эффективности и действенности ИКАО

Ассамблея,

принимая во внимание, что более 50 лет ИКАО действенно и эффективно выполняет свои функции в соответствии с частью II Конвенции о международной гражданской авиации (Чикагской конвенции),

принимая во внимание, что основополагающие цели Организации, изложенные в статье 44 Чикагской конвенции, и функции Совета, изложенные в статьях 54 и 55, сохраняют первостепенную важность,

принимая во внимание, что перед Организацией встают новые и быстро изменяющиеся задачи технологического, экономического, природоохранного, социального и правового характера,

принимая во внимание, что Организации необходимо действенно и эффективно решать эти задачи в период финансовых трудностей, которые испытывает авиационное сообщество в целом,

1. выражает признательность Совету и Генеральному секретарю за прогресс, достигнутый в разработке Стратегического плана действий бизнес-плана Организации;

2. одобряет уже принятые Советом решения продолжать по разработке Стратегического трехлетнего бизнес-плана, действий продолжать усилия по переходу ИКАО к организации управления, ориентированного на конкретные результаты (RBM) и создать контрольный механизм, включающий ежегодный обзор прогресса путем использования системы управления общеорганизационной деятельностью и отчетности (CMRT);

3. поручает Совету и Генеральному секретарю, в рамках их соответствующей компетенции:

- a) активизировать усилия по разработке Стратегического плана действий на непрерывной основе готовить бизнес-план каждые три года в увязке с процессом системного планирования и подхода RBM, который повышает уровень эффективности, транспарентности и подотчетности и который определяет эволюцию разработки бюджета по программам Регулярной программы;
- b) предоставить Стратегический бизнес-план действий в распоряжение Договаривающихся государств и представлять его действующий вариант, наряду с докладом о его осуществлении в ходе соответствующего трехгодичного периода, на его действующий вариант каждой очередной сессии Ассамблеи;

4. поручает Совету:

- a) продолжать совершенствовать методы и процедуры работы Ассамблеи в целях повышения транспарентности и эффективности, а также сокращения продолжительности сессий Ассамблеи со вступлением в силу со следующей очередной сессии;

- b) осуществить интенсивный обзор процессов принятия решений, методов и процедур работы Совета и его вспомогательных органов в целях усовершенствования, передачи полномочий и повышения эффективности работы Организации;
- c) обеспечить эффективность контрольного механизма с процедурой независимого представления докладов Совету для достижения эффективности, транспарентности и подотчетности в рамках программ;
5. *предлагает* Генеральному секретарю в рамках своей компетенции и впредь выдвигать инициативы, направленные на повышение действенности и эффективности Организации на основе процедурных, управленческих и административных реформ, и представлять Совету доклады по этому вопросу;
6. *предлагает* Совету и Генеральному секретарю при осуществлении положений пунктов 3–5 выше должным образом принимать во внимание не являющийся исчерпывающим перечень соображений в **добавлении** к настоящей резолюции;
- ~~7. *предлагает* Совету проинформировать государства о ходе осуществления пунктов 3–5 настоящей резолюции к 1 мая 1997 года и представить полный доклад следующей очередной сессии Ассамблеи.~~
7. заявляет, что настоящая резолюция заменяет резолюцию A31-2 "Повышение эффективности ИКАО".

ДОБАВЛЕНИЕ

Перечень соображений по обеспечению повышения эффективности и действенности ИКАО

Процесс системного планирования (пункт 3 а) данной резолюции):

- a) обеспечить прямую и транспарентную увязку между **Стратегическим бизнес-планом действий** и бюджетом ~~по программам~~ **Регулярной программы**;
- b) создать процедуры разработки бюджета ~~по программам~~ **Регулярной программы** с уделением основного внимания распределению ресурсов на стратегическом уровне и уровне ожидаемых результатов, а не административным деталям ("сверху – вниз", а не "снизу – вверх");
- c) создать процедуры определения **стратегических целей, ожидаемых результатов, приоритетов – основных видов деятельности, итоговых результатов** и задач наряду с применением показателей оценки производственной деятельности;
- d) разработать в рамках **Стратегического бизнес-плана действий** более конкретные планы по **стратегическим целям** ~~силами соответствующих вспомогательных органов (например, посредством адаптации Технической программы работы в области аэронавигации), а также различных управлений Секретариата;~~
- e) осуществлять обзоры хода осуществления **Стратегического бизнес-плана действий** на постоянной основе в рамках Секретариата и, на периодической основе, – обзоры Советом и вспомогательными органами;
- f) обеспечивать обновление и преемственность самого **Стратегического бизнес-плана действий** по крайней мере на трехгодичной основе.

Методы и процедуры работы Ассамблеи (пункт 4 а) данной резолюции):

- a) упростить повестку дня и сократить объем документации, сосредоточив внимание на вопросах стратегии и политики высокого уровня, на основных областях приоритетности и распределении ресурсов;
- b) соблюдать сроки, установленные для подготовки и распространения документации;
- c) проводить более экстенсивные брифинги для выборных должностных лиц;
- d) усовершенствовать процедуры представления докладов, в частности избегать не являющегося необходимым дублирования в результате представления и рассмотрения одних и тех же документов в различных органах;
- e) ликвидировать требование о ведении протоколов заседаний комиссий (как это было сделано на временной основе на данной сессии);
- f) усовершенствовать процедуры представления общих заявлений и более строго соблюдать установленные часы заседаний;
- g) внедрить более современные и эффективные процедуры голосования, в особенности при избрании членов Совета.

Примечание. Если потребуется внести изменения в Постоянные правила процедуры Ассамблеи (Doc 7600), то государства нужно уведомлять заблаговременно до начала следующей очередной сессии Ассамблеи, с тем чтобы такие изменения могли приниматься в начале сессии для незамедлительного вступления в силу.

Процессы принятия решений, методы и процедуры работы Совета (пункт 4 b) данной резолюции)

Центральными элементами этого обзора должны быть:

- a) концепция, в соответствии с которой Совет будет и впредь выполнять свои функции и мандат в соответствии с Чикагской конвенцией и будет уделять основное внимание принятию решений на высоком политическом уровне;
- b) выполнение Генеральным секретарем своих обязанностей при принятии руководящих действий и решений в качестве главного исполнительного должностного лица Организации в соответствии со статьей 54 h) Чикагской конвенции.

Контрольный механизм (пункт 4 с) данной резолюции)

Здесь основное внимание уделяется активной **процедуре независимого и прямого** представления докладов Совету об эффективности, транспарентности и подотчетности всех программ ИКАО. Как принято в общей практике ревизий, Генеральный секретарь будет иметь возможность представлять замечания по независимым докладам, но не изменять их.

Другие меры по повышению действенности и эффективности Организации (пункт 5 данной резолюции):

- a) ввести процедуры более своевременной разработки и, при необходимости, изменения документов воздушного права, Стандартов и Рекомендуемой практики ИКАО, а также региональных аэронавигационных планов;

- b) уделять больше внимания поощрению ратификации государствами документов по воздушному праву и осуществления Стандартов и Рекомендуемой практики ИКАО в максимально широких масштабах во всем мире;
- c) усовершенствовать и ускорить связь с Договаривающимися государствами, прежде всего в том, что касается Стандартов и Рекомендуемой практики, включая более широкое применение электронных способов передачи информации;
- d) расширить автономию, предоставляемую процессу регионального планирования, а также смежные полномочия и ресурсы, предоставляемые региональным отделениям ИКАО, при обеспечении адекватной координации на глобальном уровне;
- e) изучить взаимосвязь между ИКАО и другими органами (авиационными и смежными неавиационными органами как глобальными, так и региональными) в целях определения соответствующих областей ответственности, ликвидации дублирования и создания совместных программ, по мере необходимости;
- f) обеспечить адекватное участие в деятельности ИКАО всех заинтересованных сторон авиационного сообщества, включая поставщиков обслуживания и промышленность;
- g) усовершенствовать планирование сроков и документации, а также сократить продолжительность совещаний ИКАО в целом;
- h) рассмотреть целесообразность и возможность привлечения внешних экспертов, в случае необходимости, для содействия в решении любых из вышеперечисленных вопросов.