



## РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

### АССАМБЛЕЯ — 41-Я СЕССИЯ

#### ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ

**Пункт 26 повестки дня. Деятельность ИКАО в области подготовки специалистов гражданской авиации и наращивания потенциала**

#### **КОМПЕТЕНЦИИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ АВИАЦИОННОЙ СИТУАЦИИ**

(Представлено Доминиканской Республикой)

#### **КРАТКАЯ СПРАВКА**

В настоящем рабочем документе утверждается, что обучение по развитию компетенций в области управления изменениями необходимо проходить сотрудникам как с исполнительными, так и с административными функциями, что позволит повысить эффективность управления присущими ситуациям внутренними и внешними рисками, предполагающего участие людей, а также процессов внедрения, причем особое внимание нужно уделять совместному принятию решений, поскольку в авиационном секторе внедряется большое количество различных проектов, и часто происходят неблагоприятные ситуации (вызванные человеческими факторами или природными явлениями).

Компетенция по управлению изменениями, сформированная у всех сотрудников авиационного сектора, позволит противостоять неблагоприятным ситуациям в авиации в будущем, сохранять устойчивость и реализовывать стратегии обеспечения стабильного функционирования воздушного транспорта, который служит одним из наиболее эффективных средств для поддержания взаимосвязанности и ведения торговли во всем мире.

**Действия:** Ассамблее предлагается:

- а) поддержать настоящий рабочий документ, настоятельно призвав государства проводить обучение по управлению изменениями для всего своего персонала и сделать такое обучение неотъемлемым элементом деятельности по управлению проектами, а также по управлению внутренними и внешними рисками;
- б) поручить Секретариату ИКАО разработать руководящие принципы и инструктивный материал для оказания помощи государствам в наращивании потенциала по управлению изменениями;
- в) проанализировать текущие проекты и рассмотреть вопрос о выделении финансовых средств непосредственно на внедрение средств и методов управления изменениями в целях их эффективной реализации.

<sup>1</sup> Текст документа на испанском языке представлен Доминиканской Республикой.

<i>Стратегические цели</i>	Данный рабочий документ связан со стратегическими целями: а) "Безопасность полетов"; б) "Аэронавигационный потенциал и эффективность"; с) "Охрана окружающей среды".
<i>Финансовые последствия</i>	Неприменимо
<i>Справочная информация</i>	Неприменимо

## 1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Благодаря своему инновационному характеру авиационные системы государств непрерывно развиваются в целях постоянного совершенствования воздушного сообщения; это относится и к инфраструктуре, обеспечивающей пропускную способность аэропортов.

1.2 Успех любого изменения в авиационных системах будет определяться степенью вовлеченности и сопротивления людей, которые будут применять новые процедуры или использовать новые технологии. В связи с этим высшее руководство должно оценивать и предвидеть реакцию на каждое изменение и своевременно управлять ею, чтобы не поставить под угрозу безопасность полетов и оптимизировать экономические и людские ресурсы.

1.3 Управление изменениями – это совокупность процессов, средств и методов управления изменениями с точки зрения человеческого фактора, которые необходимы для последовательной адаптации организации к изменяющейся среде.

1.4 За последние десятилетия международная гражданская авиация столкнулась с незапланированными и непредвиденными изменениями, некоторые из которых были вызваны деятельностью человека, другие – природными явлениями, что привело к нестабильности в работе организаций и, прежде всего, вызвало беспокойство среди пассажиров и их нежелание совершать полеты, послужив предпосылкой к мировым экономическим кризисам. К таким изменениям относятся:

- теракты 11 сентября 2001 года: террористические нападения привели к разрушительным последствиям для совершения полетов. Воздушное пространство США было закрыто на неделю, что привело к серьезным сбоям в международном воздушном сообщении;
- эпидемия SARS в 2002–2003 годах: возникновение этого респираторного заболевания привело к возникновению сложного сценария функционирования для всех заинтересованных сторон отрасли. Вспышка тяжелого острого респираторного синдрома (SARS) произошла на юге Китайской Народной Республики и охватила более 30 стран. Во время этой пандемии количество поездок в Азию сократилось примерно на 45 %, что привело к огромным экономическим потерям;
- облако вулканического пепла в 2010 году: извержение исландского вулкана Эйяфьядлайёкюдль вызвало самый масштабный сбой в функционировании гражданской авиации со времен Второй мировой войны. Было отменено более 100 000 рейсов, что обошлось мировой экономике более чем в 4,7 млрд долл. США. Перебои в работе затронули почти 1,2 млн пассажиров;

- недавняя пандемия коронавируса (COVID-19): "2020 год – худший год в истории авиации": эта острозаразная болезнь потрясла весь мир даже сильнее, чем SARS. В целях сдерживания распространения болезни государства ввели ограничения на полеты и пересечение границы, что парализовало отрасль воздушного транспорта и затронуло 95 % мирового воздушного сообщения. В мае 2020 года Международная организация гражданской авиации опубликовала первое издание документа Doc 10144 *"Справочник ИКАО для ВГА по вопросам управления рисками для безопасности полетов, связанными с COVID-19"*, послужившее инструктивным материалом и обеспечившее поддержку в этой ситуации неопределенности. Международные организации, связанные с воздушным транспортом и здравоохранением, совместно разрабатывали дорожную карту для возобновления коммерческих рейсов по всему миру, которая затем была согласована на глобальном уровне в целях обеспечения большей безопасности пассажиров и авиационного персонала. Национальные ведомства гражданской авиации совместно с органами здравоохранения предложили решения для смягчения этой ситуации и разработали протоколы для возобновления воздушных перевозок в интересах безопасного, быстрого, надежного и устойчивого возобновления международных воздушных перевозок в условиях пандемии.

1.5 В условиях неблагоприятной ситуации организации в авиационном секторе сталкиваются с серьезными проблемами, возникающими при внедрении необходимых краткосрочных изменений, которые могут повлиять на эффективность механизмов мониторинга и контроля рисков для безопасности полетов, поскольку не все обладают соответствующими компетенциями и инструментами для управления изменениями.

## 2. ОБСУЖДЕНИЕ

2.1 Цель данного рабочего документа – подчеркнуть необходимость проведения обучения в области управления изменениями на всех уровнях организации гражданской авиации. Подготовка в области управления изменениями, вызванными предсказуемыми или непредсказуемыми причинами, необходима для успешной реализации любой долгосрочной или краткосрочной стратегии.

2.2 Развитие компетенций по управлению изменениями необходимо для управления стратегическими проектами, запланированными в целях проведения улучшений или внедрения инноваций в различных областях авиационного сектора, с тем чтобы повысить отдачу от процессов внедрения, которые обусловлены новыми технологическими тенденциями, а также изменениями в том числе Стандартов и рекомендуемой практики Международной организации гражданской авиации (ИКАО), *однако важность такого обучения все еще недооценивается.*

2.3 Сопротивление изменениям в организациях можно преодолеть только с помощью обучения, которое должно также предусматривать подготовку персонала, занимающегося реализацией и разработкой проектов, с тем чтобы он мог прогнозировать и количественно оценивать объемы необходимых инвестиций по каждому проекту для финансирования процессов по управлению изменениями и вовлечению заинтересованных сторон, что позволит гарантировать эффективное достижение поставленных целей.

2.4 Управление изменениями должно рассматриваться в качестве одной из необходимых компетенций для всего авиационного технического персонала, в связи с чем нужно указывать это в перечне требований к квалификации при найме диспетчеров управления воздушным движением, пилотов, инспекторов, технических специалистов по аэронавигационной

информации, технических руководителей, диспетчеров, членов кабинного экипажа и т.д., которые будут выполнять исполнительные функции или реализовывать не только запланированные проекты, но и проводить изменения, вызванные неожиданными ситуациями, требующими их вмешательства или сотрудничества.

2.5 Изменения можно классифицировать как внутренние и внешние:

- внутренние изменения – это те проводимые под контролем организации действия или операции, которые отвлекают сотрудников от выполнения основной задачи;
- внешние изменения или изменения условий представляют собой все те факторы, которые не зависят от организации и которые вынуждают ее адаптировать свою деятельность.

2.6 И авиационные организации, внедрившие систему управления безопасностью полетов (СУБП), и организации, не внедрившие ее, должны обеспечить наличие у своих сотрудников компетенций по управлению внутренними и внешними изменениями на основе рисков.

- Во внедрившие СУБП организациях необходимо лишь запустить процессы оценки и управления изменениями для рассмотрения каждой ситуации, выявления любых соответствующих опасностей, оценки уровня риска и осуществления соответствующих действий по смягчению последствий. Важно, чтобы помимо внутренних изменений организация учитывала и другие внешние или обусловленные изменением условий риски, например, связанные с общественным здравоохранением и протоколами COVID-19, которые также должны приниматься во внимание в процессе управления процессом изменений.
- Также важно учитывать, что организации, адаптировав свои эксплуатационные процессы к вызванным пандемией ограничениям путем проведения большого количества изменений на всех уровнях, теперь должны запланировать и провести сворачивание этих изменений, обеспечивая безопасное завершение процесса и принимая во внимание все эксплуатационные риски для безопасности полетов.
- Организациям рекомендуется фиксировать опыт в области управления изменениями, вызванными внешними факторами, для повышения готовности в будущем.

2.7 Кроме того, руководитель должен обладать гибкостью, которая является необходимой чертой современности, в связи с чем, нужно развивать гибкие организационные навыки, которые помогут сотрудникам адаптироваться к различным трудностям, возникающим в авиационной среде. Руководителю будет необходимо обеспечить успешный и эффективный процесс коммуникации, чтобы иметь возможность транслировать спокойствие, управлять изменениями и принимать решения.

2.8 Осознав, что неблагоприятные события неминуемо произойдут, можно задаться вопросом: как будет на это реагировать наша команда, инстинктивно/по факту или на упреждение/инициативно? Если организация понимает важность управления внутренними и внешними изменениями, то будет справляться с ними более эффективно.

### 3. **ВЫВОД**

3.1 С учетом количества проектов в области внедрения, включенных в глобальные планы ИКАО, Национальные стратегии развития каждого государства и Стратегические планы организаций в авиационном секторе, а также неблагоприятных внешних условий (вызванных антропогенными причинами или природными явлениями), таких как недавняя пандемия COVID-19 или война между Российской Федерацией и Украиной, необходимо обеспечить подготовку кадров в области управления внутренними и внешними изменениями в авиационном секторе; необходимо проводить обучение сотрудников как с исполнительными, так и с административными функциями в целях развития компетенций в области управления изменениями, что позволит повысить эффективность управления внутренними и внешними рисками, предполагающего участие людей, а также процессов внедрения, причем особое внимание нужно уделять совместному принятию решений.

3.2 Компетенция по управлению изменениями, сформированная у всех сотрудников авиационного сектора, позволит противостоять неблагоприятным ситуациям в авиации в будущем путем применения устойчивых стратегий обеспечения стабильного функционирования воздушного транспорта, который служит одним из наиболее эффективных средств для поддержания взаимосвязанности и ведения торговли во всем мире.

— КОНЕЦ —