|  |  |
| --- | --- |
| **Консультативная группа по развитию электросвязи (КГРЭ)**  **25-е собрание, Женева, 2-5 июня 2020** | C:\Users\comas\AppData\Local\Temp\Rar$DRa0.735\jpg\ITU official logo_blue_RGB.jpg |
|  |  |
|  | **Документ** **TDAG-20/****28** |
|  | **17 февраля 2020 года** |
|  | **Оригинал:** **английский** |
| Директор Бюро развития электросвязи | |
| Отчет о ходе работы по внедрению в БРЭ  УПРАВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЕЗУЛЬТАТЫ, за 2019 год | |
|  | |
| **Резюме:**  В 2019 году БРЭ приступило к комплексному реформированию своего подхода к управлению, ориентированному на результаты (УОР), с тем чтобы подготовиться к решению задач, возникающих в условиях стремительно меняющейся ситуации в области развития, и получить возможность четко отвечать своему назначению (Fit4Purpose). Такая реформа обеспечит актуальность УОР с точки зрения выполнения всех программ работ, станет инструментом для принятия управленческих решений и мониторинга и позволит получить данные, подтверждающие воздействие предпринимаемых БРЭ усилий. Кроме того, она послужит платформой для взаимодействия с внутренними и внешними партнерами, а также для тиражирования и расширения масштабов внедрения успешных проектов и инициатив в рамках своих программ работы.  **Необходимые действия:**  КГРЭ предлагается принять настоящий отчет к сведению и по мере необходимости предоставить руководящие указания.  **Справочные материалы:**  План действий Буэнос-Айреса, принятый на Всемирной конференции по развитию электросвязи в 2017 году (ВКРЭ-17), а также Резолюции 25, 71 и 151 (Пересм. Дубай, 2018 г.) Полномочной конференции и Резолюции 52 и 53 (Пересм. Дубай, 2014 г.) ВКРЭ. | |

**Почему *мы приступили к реализации далеко идущей инициативы по изменению УОР*?**

Ввиду стремительно меняющейся ситуации в области развития, прихода ряда новых организаций в сектор развития ИКТ и непрекращающихся обращений Государств-Членов с просьбами о необходимости обеспечения эффективной и действенной работы БРЭ[[1]](#footnote-1) в 2019 году Бюро возобновило усилия по внедрению обновленной, комплексной структуры управления, ориентированного на результаты. По итогам базового анализа, проведенного в первой половине 2019 года для обеспечения способности БРЭ четко отвечать своему назначению в целях сохранения и повышения своей актуальности, стало очевидным, что:

* наша деятельность приобрела фрагментированный характер, что затрудняет привлечение партнеров на регулярной основе, использование возможностей синергии с Сектором стандартизации электросвязи МСЭ (МСЭ-Т) и Сектором радиосвязи МСЭ (МСЭ-R), а также отслеживание обеспечиваемого воздействия;
* выполнение наших программ работы происходило в условиях отсутствия взаимодействия, причем программа работы по реализации оперативного плана зачастую была оторвана от проектов и региональных инициатив;
* потенциальные возможности расширения масштаба внедрения и мобилизации ресурсов не использовались в рамках наших региональных инициатив, особенно в смежных тематических областях, определенных во многих регионах[[2]](#footnote-2);
* наша роль в качестве специального учреждения ООН в области ИКТ и, в частности, цель БРЭ, заключающаяся в том, чтобы быть "партнером в деле цифровой трансформации посредством создания реальной возможности установления соединений", не получила достаточного признания со стороны других ключевых международных организаций и других Государств-Членов.

Таким образом, было высказано мнение о необходимости применения более последовательного подхода к выполнению наших программ работы и создания условий, которые позволят рассматривать БРЭ в качестве ключевого партнера в области развития.

***Как мы реформировали наш подход к программе работы*?**

На основе ранее предпринятых усилий, направленных на внедрение УОР в качестве методологии планирования, в течение четвертого квартала 2019 года и первого квартала 2020 года был организован ряд семинаров-практикумов и занятий с участием сотрудников штаб-квартиры, а также региональных и зональных отделений. Задача заключается в том, чтобы внедрение структуры УОР было направлено не только на планирование, но и в значительной степени на координацию и выполнение программ работы для сбора данных о достижениях с точки зрения обеспечения воздействия.

Таким образом, БРЭ расширило указанную структуру, включив в нее следующие элементы УОР:

* ***способы достижения эффекта***, определенные в соответствии с тематическими направлениями оптимизации работы для установления достигнутых намеченных результатов, охваченных представителей целевой аудитории, а также изменений в ее потенциале и, соответственно, в ее поведении, которые позволяют обеспечить более широкое воздействие;
* оценка основополагающих ***предположений и операционных рисков***, что позволяет определить области, в которых тормозится или блокируется прогресс, и на основе полученных данных оперативно извлечь уроки и скорректировать исходные предположения, лежащие в основе планирования программы работы, с тем чтобы вернуть ее в надлежащее состояние;
* определение взаимосвязи между всеми тематическими блоками (т. е. программами ВКРЭ) и соответствующими исследовательскими комиссиями МСЭ-D и другими Секторами МСЭ (МСЭ-Т и МСЭ-R);
* отвечающие SMART-критериям ***ключевые показатели деятельности*** (KPI), которые выступают в роли качественных или количественных инструментов для непрерывной оценки и учета прогресса, достигнутого на пути к постановке среднесрочных и долгосрочных тематических целей.

Для каждого тематического блока (в 2019 году) и регионального отделения[[3]](#footnote-3) (в 2020 году) была разработана структура УОР (теория перемен) с учетом их тематических приоритетов и региональной специфики, включая все вышеперечисленные составные элементы, и в полном соответствии с приоритетами, предусмотренными Планом действий Буэнос-Айреса. При этом были разработаны следующие руководящие принципы:

* работа в рамках тематических блоков и во взаимодействии с ними;
* использование УОР в качестве основы для принятия решений в области управления;
* применение комплексного подхода, охватывающего все имеющиеся ресурсы (людские, финансовые) за счет сведения в одно целое плана работы по выполнению оперативного плана на 2020 год, проектов, региональных инициатив и любых других мероприятий;
* придание усилиям, направленным на установление партнерских связей и мобилизацию ресурсов, первостепенного значения в глазах каждого сотрудника, а также определение такого способа работы как основного;
* организация коммуникационной деятельности БРЭ на основе информации о цепочке результатов и оценке воздействия;
* делегирование полномочий координаторам блоков и региональным директорам (в рамках заранее оговоренных рамок согласования).

Такой комплексный подход потребует внедрения новых систем не только для мониторинга мероприятий, но и для мониторинга хода выполнения работы и предоставления отчетности по KPI и расходам в связи с подготовкой итоговых документов. Это позволит установить прямую связь между нашим бюджетом и расходами, с одной стороны, и приоритетами нашей программы работы, с другой стороны, до завершения обновления ИТ-систем.

**Что изменится?**

Использование УОР в качестве инструмента для принятия решений по управлению выполнением программы работы БРЭ закладывает основу для превращения БРЭ в эффективный и действенный орган, способный четко отвечать своему назначению:

* проведение ежеквартальных обзорных собраний с участием представителей тематических блоков и региональных отделений будет предусматривать анализ хода выполнения всех элементов программ работы и позволит вносить коррективы на комплексной основе;
* результаты оценки операционных рисков будут регистрироваться в реестре рисков на уровне подразделений, а затем обобщаться до уровня БРЭ, что позволит оперативно выявлять все (неотложные) проблемные области для инициирования принятия соответствующих решений и урегулирования нерешенных программных вопросов;
* рабочие предположения также будут пересматриваться на регулярной основе для обеспечения гибкости при корректировке программ работы и оперативного извлечения уроков на основе соответствующих изменений;
* информация с результатами достижения ключевых показателей деятельности будет непрерывно обновляться на информационной панели БРЭ; при этом предоставление соответствующей отчетности будет осуществляться на регулярной основе;
* успешные проекты и программы, включая региональные инициативы, будут тиражироваться и расширяться в масштабе с помощью наших партнеров и с учетом интересов наших членов.

Вышеуказанные меры приведут к ощутимым результатам, первые признаки которых мы видим уже сегодня; при этом мониторинг данных, подтверждающих такое воздействие, будет осуществляться на регулярной основе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. В частности, см. Резолюцию 151 (Пересм. Дубай, 2018 г.), в которой содержится призыв к внедрению управления, ориентированного на результаты, Резолюцию 71 (Пересм. Дубай, 2018 г.), в которой содержится призыв к скоординированному внедрению стратегического плана МСЭ, и Резолюцию 52 (Пересм. Дубай, 2014 г.) ВКРЭ, в которой содержится призыв к усилению роли исполнительного органа Сектора развития электросвязи МСЭ. [↑](#footnote-ref-1)
2. См., в частности, Резолюцию 25 (Пересм. Дубай, 2018 г.), в которой содержится призыв к усилению регионального присутствия, а также Резолюцию 53 (Пересм. Дубай, 2014 г.) ВКРЭ, которая предусматривает обязательное создание стратегической и финансовой основы для разработки и реализации Дубайского плана действий. [↑](#footnote-ref-2)
3. Проведение региональных семинаров-практикумов по УОР началось в январе 2020 года со стран Северной и Южной Америки. Охват всех стран будет обеспечен в первой половине 2020 года. [↑](#footnote-ref-3)