



### Вклад Секретариата

#### ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ИЗ ДРУГИХ ПРОЕКТОВ И ОТЧЕТОВ, КАСАЮЩИЕСЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО ПЛАНОВ

##### Резюме

В настоящем документе представлены выводы и рекомендации из других проектов и отчетов, разработанных в рамках деятельности МСЭ, которые следует учитывать при разработке Стратегического и Финансового планов МСЭ на 2024–2027 годы.

##### Необходимые действия

РГС-СФП предлагается **принять к сведению** и **учитывать** настоящий документ при разработке стратегической основы МСЭ на 2024–2027 годы.

##### Справочные материалы

Документы [C20/10](#), [C20/74](#), [C21/INF-15](#)

# Материалы проектов и отчетов

Резюме выводов и рекомендаций, касающихся  
стратегического и финансового планов

1-е собрание РГС-СФП  
29–30 сентября 2021 года

## Отчеты для рассмотрения

- A. Отчет McKinsey по проекту "Культура и навыки"
- B. Обзор регионального присутствия МСЭ, проведенный PWC
- C. Отчет по проекту нового здания – Инициатива смены культуры
- D. Отчет о будущем мероприятий ITU Telecom

Отчет McKinsey & Company (июнь 2021 г.)

## **Отчет по проекту МСЭ "Культура и навыки"**

(Документ: [C21/INF/15](#))

## Цели проекта высокого уровня

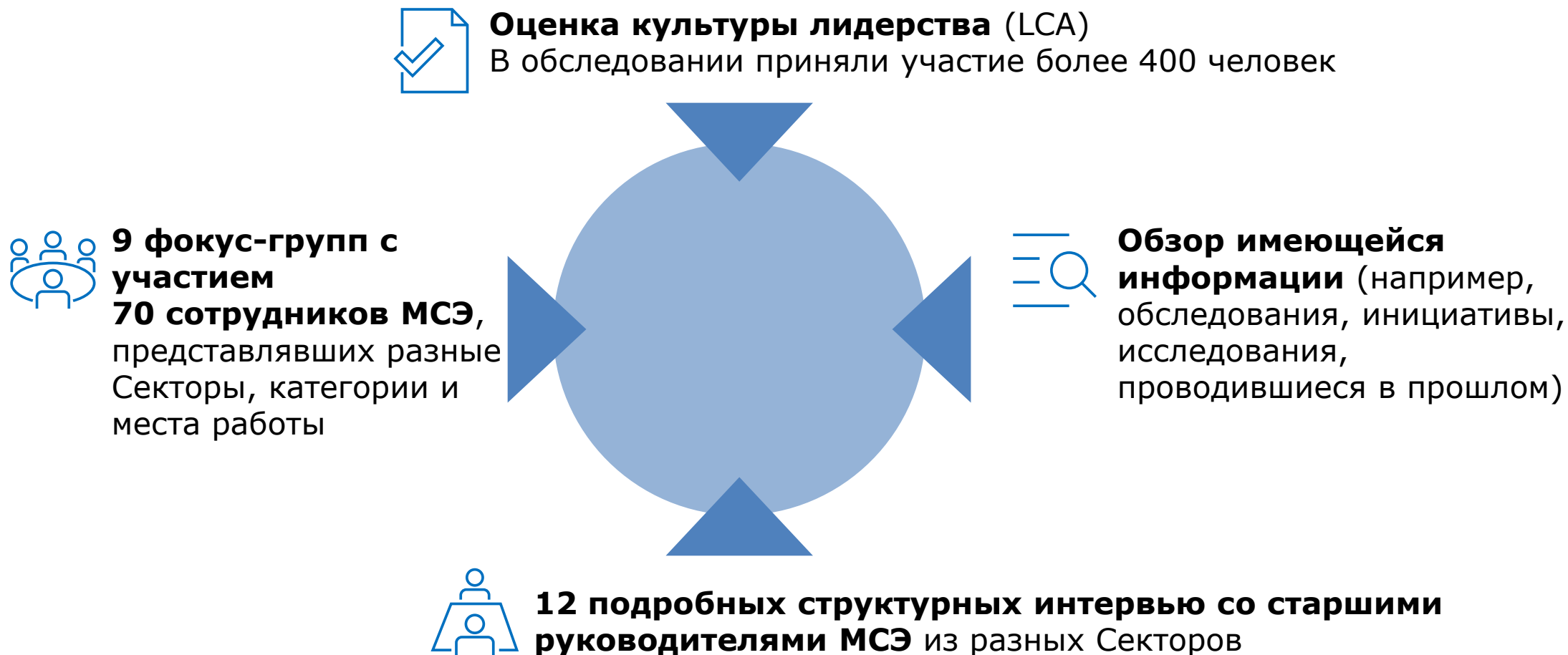


Проведение **обзора организационной культуры**, который позволит МСЭ согласовать концепцию, стратегию, культуру и ценности, учитывая имеющиеся возможности и текущие процессы,



...и **обзора организационных навыков и компетенций**, с тем чтобы удостовериться в наличии в организации необходимых специалистов с необходимыми навыками на правильных должностях.

## Для раскрытия культуры поведения и менталитета в МСЭ McKinsey использовала несколько источников данных



## McKinsey определила 9 основных моментов

### Преимущества, на которые следует опираться

#### Приверженность мандату МСЭ и стремление внести значимый вклад

- a. Готовность внести свой вклад в выполнение мандата МСЭ и изменить мир к лучшему (например, подключить тех, кто не подключен), профессиональная гордость

#### Сосредоточение внимания на интересах Государств-Членов и сообществ

- a. Стремление служить интересам Членов, включая государства, компании, академические организации
- b. Строгие профессиональные стандарты, касающиеся их обслуживания

#### Особое чувство общности и заботы

- a. Чувство, что организация и руководство заботятся о сотрудниках и относятся к ним как к "семье"
- b. Эффективное сотрудничество (пока больше в рамках Секторов, чем между Секторами)

### Области, в которых идет работа по улучшению ситуации

#### Ответственность и подотчетность

- a. Нечетко определенные роли и размывание ответственности
- b. Образ микроменеджмента и недостаточного делегирования полномочий

#### Управление человеческими ресурсами и производительностью

- a. Недостаточная связь между результатами работы и последствиями (вознаграждения, продвижения по службе, санкции)
- b. Ограниченные возможности продвижения по службе и образы непреодолимых преград

#### Согласованность действий руководства

- a. Иерархические отношения между руководителями и сотрудниками
- b. Командная культура нередко определяется личностью часто меняющегося руководителя

### Необходимы значительные улучшения

#### Отсутствие общей концепции и межфункционального сотрудничества

- a. Недостаточно общей и четко определенной стратегии между Секторами
- b. Менталитет замкнутости и ограниченное межфункциональное сотрудничество

#### Ориентация внутрь, отсутствие инноваций и экспериментов

- a. Ориентация внутрь, недостаточное понимание внешней среды/конкуренции и медленное реагирование на внешние вызовы
- b. Преимущественно инновации "сверху вниз" и ограниченная поддержка предпринимательства "снизу вверх"
- c. Неприятие риска и боязнь ошибок

#### Неэффективность и бюрократия, ведущие к реактивности и медлительности

- a. Неэффективность процессов, дублирование усилий и непоследовательное оперативное управление/дисциплина
- b. Образ бюрократизации процесса принятия решений и методов работы

## Заполнение пробелов

|          |                                                                 |                                                                                     | От...                                                                                | ...К                                                                                                                                                              |
|----------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> | <b>Общая концепция и межфункциональное сотрудничество</b>       |    | выполнения мандата каждого Сектора, которое приводит к изоляции и дублированию...    | ...дополнению мандатов Секторов межсекторальным сотрудничеством и работе над общей концепцией.                                                                    |
| <b>B</b> | <b>Вдохновляющее лидерство</b>                                  |    | лидерства, идущего в большинстве случаев сверху вниз...                              | ...лидерам, подающим пример, сосредоточенным на стратегическом мышлении и делегировании полномочий для расширения возможностей команд и усиления воздействия МСЭ. |
| <b>C</b> | <b>Ориентация вовне, инновации и эксперименты</b>               |    | последовательной работы по инструкции...                                             | ...принятию недостатков для стимулирования прогресса, инноваций, экспериментов и принятия риска в соответствии с мандатом.                                        |
| <b>D</b> | <b>Эффективность и гибкость процессов</b>                       |    | неэффективности и бюрократии, ведущих к реактивности и медлительности, ...           | ориентированной на результат и операционно строгой модели.                                                                                                        |
| <b>E</b> | <b>Ответственность и подотчетность</b>                          |   | слишком низкой ответственности за решения и размытой подотчетности за результаты ... | ...четко определенным ролям, делегированию большей ответственности за решения и подотчетности.                                                                    |
| <b>F</b> | <b>Управление человеческими ресурсами и производительностью</b> |  | ограниченных связей между результатами деятельности и последствиями ...              | ...признанию и поощрению лучших сотрудников и принятию мер в случае неудовлетворительной работы или ненадлежащего поведения.                                      |

# Предлагаемый план трансформации МСЭ, основанный на 9 структурных инициативах



Вариант (для рассмотрения ГЧ)

– Предлагается учесть потребности в ресурсах плана трансформации в Финансовом плане на 2024–2027 годы.

| Структурные инициативы |                                                                          | Первые 6 месяцев                                                                                                                         | 6–12 месяцев                                                                                                                                                                                                                                | 12–18 месяцев                                                                                                  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a                      | Мандаты МСЭ и Секторов                                                   | Начало процесса пересмотра мандата каждого Сектора, включая внешние вклады                                                               |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                |
| b                      | Управление и организационная структура                                   |                                                                                                                                          | Активизация усилий по выявлению и использованию межсекторальной синергии                                                                                                                                                                    | Анализ сквозной организационной структуры для обеспечения соответствия назначению и устранения неэффективности |
| c                      | Механизм постановки целей                                                |                                                                                                                                          | Укрепление практического применения механизма постановки целей, обеспечение связь со стратегическими целями и управлением последствиями                                                                                                     | Начало формирования групп, использующих гибкие методы управления (ГМУ), по сквозным темам                      |
| d                      | Переработка ключевых процессов, в том числе автоматизация и цифровизация | Ускорение пересмотра системы подотчетности, в том числе процессов принятия управленческих решений                                        | Комплексная переработка деятельности для оптимизации основных процессов с использованием, к примеру, методов производства с минимальными затратами для устранения неэффективности (например, многочисленных согласований, повторной работы) | Выявление и реализация возможностей для автоматизации и цифровизации ключевых процессов                        |
| e                      | Межфункциональные инновации                                              | Создание инновационной лаборатории на уровне МСЭ, включая механизмы стимулирования участия (например, официальное распределение времени) | Создание платформы для сотрудничества, обмена идеями и инициативами и налаживания связей                                                                                                                                                    | Начало внедрения практик ГМУ (в соответствии с созданием групп ГМУ в п. b)                                     |
| f                      | Гибкость работы и карьерного роста                                       |                                                                                                                                          | Ускорение реализации стратегии мобильности                                                                                                                                                                                                  | Изучение возможностей дополнения мобильности динамичным процессом и платформой для подбора персонала           |
| g                      | Процессы и системы повышения квалификации                                | Завершение работы над планом развития навыков по группам                                                                                 | Разработка путей и политики карьерного роста с акцентом на гибкость и продвижение по службе на основе достижений                                                                                                                            | Внедрение программы высокого потенциала                                                                        |
| h                      | План по работе с кадрами, включая создание и привлечение                 |                                                                                                                                          | Начало внедрения новых навыков в системы управления персоналом (например, система компетенций, должностные инструкции, управление эффективностью работы).                                                                                   | Укрепление механизмов гибкой работы                                                                            |
| i                      | Управление производительностью                                           | Создание и запуск Акселератора лидерства для руководителей                                                                               | Создание центра подготовки персонала для всех сотрудников с модулями по основным пробелам, определенным в ходе анализа культуры и навыков                                                                                                   | Изучение вариантов перераспределения персонала на ключевых позициях                                            |
|                        |                                                                          |                                                                                                                                          | Рассмотрение предложений по обучению на уровне подразделений на основе приоритетных навыков                                                                                                                                                 | Разработка и реализация целевого плана по привлечению новых перспективных сотрудников                          |
|                        |                                                                          |                                                                                                                                          | Разработка и внедрение интегрированного процесса привлечения консультантов в рамках МСЭ                                                                                                                                                     | Разработка и внедрение интегрированного процесса привлечения консультантов в рамках МСЭ                        |
|                        |                                                                          | Упрощение реагирования на неудовлетворительные показатели работы и усиление поддержки руководителей, задействованных в этом процессе     | Пересмотр механизма управления производительностью для более эффективного выявления и стимулирования высоких результатов работы (включая круговую обратную связь, возможность оценки "отлично", новые и адаптированные стимулы)             |                                                                                                                |

# Предлагаемый McKinsey план действий: рекомендации, связанные со стратегическим планированием

## Предлагаемые структурные инициативы



- а** Рассмотреть возможность пересмотра и более тесной увязки мандатов МСЭ и Секторов
  - а.1** – Начать **процесс пересмотра мандата МСЭ и всех Секторов** – с запросом **мнений внешних структур**
  - а.2** – Активизировать усилия по **выявлению и использованию синергии между Секторами**
- б** Рассмотреть возможность пересмотра организационной структуры и операционной модели МСЭ
  - б.1** – **Проанализировать всю организационную структуру** для обеспечения наилучшего соответствия для выполнения мандата и устранения неэффективности.
  - б.2** – Начать **формировать группы ГМУ по сквозным темам**
- с** Укрепить механизм постановки целей
  - с.1** – **Укрепить** практическое применение **механизма постановки целей** для обеспечения связи со стратегическими целями и управление последствиями

## Рекомендации отчета McKinsey / возможные дальнейшие действия

### а Рассмотреть возможность пересмотра и более тесной увязки мандатов МСЭ и Секторов

#### а.1 – Начать процесс пересмотра мандата МСЭ и всех Секторов – с запросом мнений внешних структур

|       |                                                                                                                                                                             |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| а.1   | Начать процесс пересмотра мандата МСЭ и всех Секторов – с запросом мнений внешних структур                                                                                  |
| а.1.1 | Оценить возможности для пересмотра мандата (как на уровне МСЭ, так и на уровне Секторов) и уточнить процесс (кто участвует, сколько времени это занимает, как действовать). |
| а.1.2 | Начать предварительные обсуждения в подразделении, занимающемся вопросами стратегического планирования.                                                                     |
| а.1.3 | Разработать и сформулировать мандаты всех Секторов, включая четкую связь с концепцией МСЭ.                                                                                  |
| а.1.4 | Включить концепцию МСЭ и связь с ней в коммуникационные материалы для внутреннего и внешнего пользования.                                                                   |
| а.1.5 | Поощрять его укрепление в формате общих собраний, выступлениях, например, также с помощью непрямого воздействия.                                                            |



#### Вариант А (для рассмотрения ГЧ)

- РГС-СФП предлагается учесть рекомендации при разработке стратегического плана МСЭ на 2024–2027 годы.
- Новая стратегическая основа для обеспечения лучшей связи мандатов Секторов с мандатом МСЭ.
- Предлагается запросить мнения всех заинтересованных сторон (например, путем проведения открытых консультаций).



#### Вариант В (для рассмотрения ГЧ)

- Государствам-Членам предлагается рассмотреть любой другой процесс пересмотра мандата МСЭ и Секторов и дать поручения Секретариату по любым дальнейшим действиям.

## Рекомендации отчета McKinsey / возможные дальнейшие действия

### а Рассмотреть возможность пересмотра и более тесной увязки мандатов МСЭ и Секторов

#### а.2 - Активизировать усилия по выявлению и использованию синергии между Секторами

|       |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| а.2   | Активизировать усилия по выявлению и использованию синергии между Секторами                                                                                                                                                           |
| а.2.1 | Определить надлежащее управление для команды, отвечающей за инициативу.                                                                                                                                                               |
| а.2.2 | Провести анализ существующих мероприятий и инициатив (параллельно с инициативой а.3) для выявления дублирующих и неэффективных мероприятий.                                                                                           |
| а.2.3 | Обсудить с руководством и соответствующей проектной командой потенциальные возможности сотрудничества для мероприятий/инициатив, в отношении которых выявлено дублирование, и отмены неэффективных мероприятий и определить действия. |
| а.2.4 | Обеспечить прозрачность в отношении случаев дублирования, с тем чтобы обеспечить их учет перед началом новой деятельности/инициатив, например, в процессе утверждения.                                                                |
| а.2.5 | Регулярно обновлять данные, например, в начале каждого цикла стратегического планирования.                                                                                                                                            |



#### Вариант действий (для рассмотрения ГЧ)

- В новой стратегической основе предлагается определить общие **стратегические приоритеты / темы / направления работы.**
- При разработке приоритетов / тем предлагается **учитывать анализ и сопоставление тем и направлений работы для выявления синергии.**

## Рекомендации отчета McKinsey / возможные дальнейшие действия

### б Рассмотреть возможность пересмотра организационной структуры и операционной модели МСЭ

**b.1 – Проанализировать всю организационную структуру** для обеспечения наилучшего соответствия для выполнения мандата и устранения неэффективности

|              |                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>b.1</b>   | <b>Проанализировать всю организационную структуру для обеспечения наилучшего соответствия для выполнения мандата и устранения неэффективности</b>                                                 |
| <b>b.1.1</b> | Определить процесс анализа управления и организационной работы и сформулировать общий круг ведения; Создать группу по анализу управления/организационной работы.                                  |
| <b>b.1.2</b> | Определить области для пересмотра (в том числе с участием руководства) и начать анализ, определить варианты изменений.                                                                            |
| <b>b.1.3</b> | Запустить процесс принятия решений для окончательной доработки изменений; при необходимости (например, при изменениях в управлении), способствовать вовлечению Членов в процесс принятия решений. |
| <b>b.1.4</b> | Внедрять согласованные изменения и любые необходимые корректировки политики.                                                                                                                      |



#### Вариант А (для рассмотрения ГЧ)

- В рамках нового Стратегического плана **РГС-СФП** предлагается учесть рекомендации и определить варианты предлагаемых изменений.



#### Вариант В (для рассмотрения ГЧ)

- Государствам-Членам предлагается рассмотреть возможность формирования специального процесса анализа управления и организационной работы (определение общего круга ведения и формирование группы по анализу управления/организационной работы).

## Рекомендации отчета McKinsey / возможные дальнейшие действия

### б Рассмотреть возможность пересмотра организационной структуры и операционной модели МСЭ

#### б.2 – Начать формировать группы ГМУ по сквозным темам

|              |                                                                                                                                                                  |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>б.2</b>   | <b>Начать формировать группы ГМУ по сквозным темам</b>                                                                                                           |
| <b>б.2.1</b> | Сформировать список важнейших сквозных тем, которые могут быть реализованы группами ГМУ, и выбрать 2–3 группы для пилотного проекта.                             |
| <b>б.2.2</b> | Создание 2-3 групп ГМУ для работы по гибкой методологии разработки (межфункциональных групп, работающих в соответствии с принципами управления и практикой ГМУ). |
| <b>б.2.3</b> | Подготовить группы и, возможно, привлечь штатного эксперта для поддержки пилотного проекта.                                                                      |
| <b>б.2.4</b> | Реализовать пилотные проекты и провести их оценку                                                                                                                |
| <b>б.2.5</b> | Оценить возможность расширения на другие группы в рамках МСЭ при поддержке членов пилотной группы.                                                               |



#### Вариант (для рассмотрения ГЧ)

- РГС-СФП предлагается **определить перечень сквозных тем.**
- РГС-СФП предлагается **рассмотреть способы укрепления сквозных тем** в новой основе стратегического планирования.

## Рекомендации отчета McKinsey / возможные дальнейшие действия

### С Укрепить механизм постановки целей

**с.1 –Укрепить** практическое применение **механизма постановки целей** для обеспечения связи со стратегическими целями и управление последствиями

|              |                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>с.1</b>   | <b>Укрепить практическое применение механизма постановки целей для обеспечения связи со стратегическими целями и управление последствиями</b>                                                                              |
| <b>с.1.1</b> | Установить цели на уровне Бюро при поддержке групп HRDM и SPM.                                                                                                                                                             |
| <b>с.1.2</b> | Провести пересмотр стратегических целей для обеспечения достаточно подробного уровня, с тем чтобы ими могли воспользоваться и менее опытные руководители.                                                                  |
| <b>с.1.3</b> | Четко донести стратегические цели на уровне Сектора до всех сотрудников (например, в формате общих собраний, через интранет).                                                                                              |
| <b>с.1.4</b> | Обеспечить проведение встреч руководителей с непосредственными подчиненными для определения SMART-целей.                                                                                                                   |
| <b>с.1.5</b> | Раскрытие стратегических целей, с тем чтобы установить индивидуальные цели и связать их с целями Секторов, при помощи ePMDS.                                                                                               |
| <b>с.1.6</b> | HRMD и Секторы должны регулярно проводить анализ и отслеживать индивидуальные и групповые цели и, возможно, использовать это в качестве основы для отчетов MCG.                                                            |
| <b>с.1.7</b> | HRMD следует продолжать поддерживать и наращивать потенциал в постановке SMART-целей путем организации специальных курсов обучения, формулирования политики, руководящих указаний и проведения информационных мероприятий. |



### Вариант (для рассмотрения ГЧ)

- РГС-СФП предлагается **рассмотреть вопрос об упрощении и уточнении** новой стратегической основы, чтобы обеспечить возможность детализации и раскрытия стратегических целей/задач до целей подразделений и индивидуальных целей.

Отчет PWC (июль 2020 г.)

# Обзор регионального присутствия МСЭ

(Документ: [C20/74](#))

В данном отчете документально отражены результаты обзора регионального присутствия МСЭ (июль 2020 г.), проведенного на основании Решения 616 Совета (июнь 2019 г.)



## Обзор PWC:

В настоящее время региональное присутствие МСЭ не организовано достаточно оптимально для использования импульса.

1. Что касается согласованности, т. е. какова роль регионального присутствия в МСЭ и во внешней экосистеме развития ИКТ, **существующие в МСЭ инструменты планирования не интегрированы в достаточной мере для обеспечения того, чтобы оказание услуг на региональном уровне было стратегически согласованным и целенаправленным:**
  - ❖ В Стратегическом плане МСЭ не упоминается роль регионального присутствия. К тому же содержащиеся в нем глобальные целевые показатели не имеют четкой разбивки и не соотносятся с показателями деятельности в Оперативном плане и в региональных инициативах.
  - ❖ Координация принимаемых тремя Секторами мер улучшается, но совместное планирование и повседневная координация на региональном уровне **остаются ограниченными.**

2. Что касается актуальности, т. е. того, что находится в центре внимания регионального присутствия МСЭ, Члены и внешние заинтересованные стороны ценят нейтральность, техническую компетентность и близость регионального присутствия, которое они считают наличием надежного партнера. Они также дают высокую оценку личному участию персонала на местах и его ориентированности на оказание услуг. В то же время **масштаб деятельности, проводимой на местах, не позволяет добиться достаточной функциональной и тематической концентрации.**
3. Что касается эффективности, т. е. того, достигает ли региональное присутствие своих целей, **до настоящего времени показатели деятельности базировались в основном на завершении работ, а не на достижении конечных результатов.**

Эффективность повысится, только если предпринимаемые усилия будут четче определены на местах, для чего следует ограничить число охватываемых каждым отделением тематических приоритетов, сократить число проводимых мероприятий и стимулировать фактическое осуществление для обеспечения реального проведения этих мероприятий.

## Ключевое преимущество

МСЭ играет **роль организатора на региональном уровне** и способен **"работать снизу вверх"** над ключевыми приоритетами в области электросвязи/ИКТ, **однако РО/ЗО не формируют собственные портфели мероприятий на основе стратегического планирования на региональном уровне.**

## Руководящие принципы, связанные со Стратегическим планом:

1. **Ясность цели**, т. е. согласование регионального мандата и обязанностей с концепцией и миссией, определенными в стратегической повестке дня МСЭ и БРЭ, предоставление в отношении регионального присутствия ограниченного набора конкретных, измеримых, достижимых, актуальных и своевременных задач.
2. **Концепция "Единого МСЭ"**: способность регионального присутствия отражать МСЭ в целом и играть ведущую роль в подготовке и координации деятельности в том или ином районе.
3. **"Неотъемлемая часть"** системы ООН: предварительное согласование и координация с занимающимися аналогичной деятельностью учреждениями ООН для содействия сотрудничеству и осуществления реальных перемен в выбранных странах.

## Стратегическое позиционирование регионального присутствия:

- ❖ Приближение технических специальных знаний и опыта МСЭ в целом к Членам Союза, тем самым помогая укреплению актуальности и эффективности деятельности **трех Секторов благодаря совместному планированию и сотрудничеству.**
- ❖ Проектирование и предоставление технической помощи развивающимся странам в тесном сотрудничестве с другими учреждениями ООН и другими соответствующими партнерами. **Эта помощь должна соответствовать миссии Союза**, которая заключается в следующем: "пропагандировать приемлемый в ценовом отношении и универсальный доступ к сетям, услугам и приложениям электросвязи/ИКТ, а также их использование в интересах социального, экономического и экологически устойчивого роста и развития".
- ❖ Привлечение дополнительных ресурсов и мобилизация членского состава **в соответствии со стратегическими целями и глобальными целевыми показателями, установленными в Стратегическом плане.**

Старые различия между различными секторами и отраслями размываются по мере конвергенции платформ, продуктов и услуг в мире, ориентированном на сети.

### Ограничения для стратегических намерений МСЭ на региональном уровне :

- ❖ **Временные рамки**, применявшиеся в отношении целей ВКРЭ (2018–2021 гг.), **отличны** от тех, которые были описаны в Стратегическом плане и утверждены Полномочной конференцией (2020–2023 гг.).
- ❖ **KPI** в основном свидетельствуют о том, что эта деятельность была осуществлена (например, количество участников на совещании, своевременное представление взносов БРЭ, количество стран, которым была оказана помощь). **Они не указывали, действительно ли оказанная помощь была результативной.**
- ❖ **Актуальность стратегической основы МСЭ** и ее значимость на региональном уровне должны оцениваться с учетом возможностей и влияния других организаций, которые полностью или частично ведут деятельность в этой области.

## Рекомендации по стратегическому планированию из отчета PWC

### 1. Стратегическое позиционирование

#### 1.1. Укрепление позиции МСЭ как создателя/деятеля

##### 1.1.1. Формулировка мандата, роли и ожидаемого вклада регионального присутствия

- Включение определения мандата, роли и задач регионального присутствия в стратегических документах.

#### 1.2. Уточнение направленности программ

##### 1.2.1. Разработка согласованной стратегической основы в рамках организации в целом

- Рассмотрение глобальных целей в преддверии ВКРЭ – определение тех, которые 1) могут быть отнесены к МСЭ; и 2) могут быть переведены на региональный уровень (подтвердить на ВКРЭ).
- Разбивка глобальных целей на региональные показатели уровня результатов.
- Обновление Оперативного плана для уточнения взаимосвязей между региональными инициативами, Стратегическим планом и оценками воздействия тематических блоков (или тематических приоритетов).

##### 1.2.2. Уточнение приоритетов программ на глобальном уровне

- В преддверии ВКРЭ подготовка обзора сравнительных преимуществ БРЭ, показателей его предыдущей деятельности и внешней среды с целью определения ограниченного числа глобальных приоритетов. Консолидация тематических кластеров в соответствии с этим основным "меню" глобальных тематических приоритетов.
- Рассмотрение роли регионального присутствия в мониторинге/оценке в существующих глобальных программах (например, в программе создания потенциала) и наличия региональных систем результатов. Разработка двух-трех межрегиональных программных документов, которые могли бы служить основой для мобилизации ресурсов на глобальном этапе.



#### Вариант действий (для рассмотрения ГЧ)

- При разработке Стратегического плана на 2024–2027 годы РГС-СФП предлагается **принять во внимание рекомендацию по интеграции регионального присутствия.**



#### Вариант действий (для рассмотрения ГЧ)

- РГС-СФП предлагается **уточнить и упростить стратегическую основу, лучше увязывая цели и задачи, а также тематические приоритеты на глобальном и региональном уровнях.**
- Для этого РГС-СФП также предлагается рассмотреть связанные с тематическими приоритетами материалы, полученные в ходе подготовки к ВКРЭ.

## 1.3. Определение приоритетов для участия страновых групп ООН

**1.3.1. Установление приоритетов взаимодействия на уровне стран со 131 страновой группой ООН, которые будут проводить общие страновые оценки в предстоящие три года**

- Установление на уровне тематических блоков приоритетов основных стран, с которыми БРЭ будет работать для проведения общих страновых оценок и Рамочной программы ООН по устойчивому развитию.
- Подтверждение приоритета страны на региональном уровне.
- Доведение каталога услуг до сведения координаторов-резидентов ООН в целевых странах.

**1.3.2. Изучение возможностей партнерства с ПРООН в контексте Инициативы по лабораториям ускорения**

## 1.4. Консолидация стратегического планирования на уровне каждого отделения на местах

**1.4.1. Разработка системы результатов, согласованной с региональными инициативами**

- Проведение региональной оценки конкурентной среды, при определении перспектив и взаимодополняющих факторов с другими глобальными/региональными участниками.
- Разработка на региональном уровне системы результатов, которая будет служить общим справочным документом для УОР и выполнения Оперативного плана.
- Подтверждение региональных приоритетов на специальных форумах на региональном и межрегиональном уровнях.
- Определение ограниченного числа показателей деятельности, которые можно контролировать на местном уровне.
- Проведение на ВКРЭ обзора региональных программных систем (региональных инициатив) для подтверждения: 1) уровня заинтересованности; и 2) целесообразности в рамках бюджета.

**1.4.3. Консолидация региональных целей при подготовке очередного Стратегического плана**



## Вариант действий (для рассмотрения ГЧ)

- При разработке Стратегического плана на 2024–2027 годы РГС-СФП предлагается рассмотреть способность регионального присутствия представлять МСЭ в целом (концепция "Единого МСЭ"), а также как учреждение в системе ООН для укрепления партнерств по тематическим приоритетам.



## Вариант действий (для рассмотрения ГЧ)

- При разработке Стратегического плана на 2024–2027 годы РГС-СФП предлагается принять во внимание региональные цели.

Отчет Drees & Sommer (работа не завершена)

## **Отчет по проекту нового здания – Инициатива смены культуры**

### Стратегия по условиям работы персонала и Плана реализации для нового здания

- МСЭ выбрал консалтинговую компанию *Drees & Sommer* (D&S) для поддержки разработки и осуществления Стратегии по условиям работы персонала и Плана реализации для нового здания. Уделяя основное внимание восприятию конечных пользователей, компания *Drees & Sommer* будет обеспечивать процесс взаимодействия для наших рабочих мест в новом здании штаб-квартиры МСЭ с целью обеспечения общих позиций, создания благожелательной атмосферы и гарантии заинтересованности персонала.
- Будет анализироваться воздействие пандемии COVID-19 и ее последствий для рабочей среды МСЭ в будущем.
- Компания *Drees & Sommer* будет внедрять концепцию управления изменениями, в том числе проведет ряд семинаров-практикумов, а также обеспечит систему, куда войдут все заинтересованные стороны (руководство высшего и среднего звеньев, члены и представители персонала).



**Вариант действий** (для рассмотрения ГЧ)

**РГС-СФП предлагается принять во внимание любые результаты этого исследования,** которые могут иметь значение для разработки Стратегического плана.

Отчет Dalberg (июнь 2020 г.)

# Отчет о будущем мероприятий ITU Telecom

(см. Документ [C20/10](#))

# Отдельные выводы – сектор ИКТ

В секторе ИКТ наблюдается формирование тенденций четырех типов

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Экономические:</b></p> <p>Структуры частного сектора и развивающиеся регионы все чаще становятся движущей силой инноваций; появляются новые структуры и бизнес-модели. Сектор становится вертикальным, поскольку ИКТ теперь имеют решающее значение для многих отраслей (например, автомобильной, финансовой, розничной).</p>                                                                                           | <p>Для таких мероприятий в области ИКТ, как Всемирное мероприятие ITU Telecom, это может означать, что потребуется изменение, чтобы <b>включить новых участников и отрасли, продолжить сотрудничество с частным сектором и обеспечить возможность обсуждения глубоких экономических изменений, происходящих в секторе.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Политические и регуляторные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ужесточение контроля со стороны государственного сектора над деятельностью компаний ИКТ, при этом внутренние нормативные акты имеют широкий географический охват (за пределами национальных границ).</li> <li>• Рост саморегулирования со стороны частного сектора.</li> <li>• ИКТ все чаще используются в политических целях.</li> </ul> | <p>Такие мероприятия в области ИКТ, как Всемирное мероприятие ITU Telecom, могут быть направлены на</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) поддержку диалога между государственным и частным сектором по вопросам регулирования и политики,</li> <li>ii) поддержку согласования позиций между странами и регионами в области регулирования ИКТ, а также дипломатии в области ИКТ, и</li> <li>iii) содействовать аналитической работе и создавать условия для обсуждений в широком сообществе о политических рисках ИКТ и передовом опыте регулирования.</li> </ul> |
| <p><b>Экологические и социально-культурные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Все более широкое применение ИКТ в социальном секторе и все более серьезные последствия использования ИКТ для общества (например, конфиденциальность данных, инклюзивность, агрессивные высказывания).</li> </ul>                                                                                                                | <p>Такие мероприятия в области ИКТ, как Всемирное мероприятие ITU Telecom, могут быть использованы в качестве платформ для</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) демонстрации, содействия аналитической работе и создания условий для обсуждения применения ИКТ в социальном преломлении с целью выявления возможностей, и</li> <li>ii) содействия аналитической работе и координации действий в отношении социальных рисков, связанных с текущими моделями использования ИКТ.</li> </ul>                                                                         |
| <p><b>Технологические:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые ИКТ постоянно разрабатываются, а существующие продолжают совершенствоваться. В частности, субъекты государственного сектора и компании из развивающихся стран могут не успевать за темпами технологических инноваций в секторе.</li> </ul>                                                                                                      | <p>Такие мероприятия в области ИКТ, как Всемирное мероприятие ITU Telecom, могут быть использованы в качестве платформ для информирования всех заинтересованных сторон о текущем состоянии дел и последствиях в целом.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

# Отдельные выводы – ситуация в сфере мероприятий в области ИКТ

- Ситуация в сфере мероприятий в области ИКТ характеризуется перенасыщенностью, подверженностью стремительным переменам и растущим уровнем конкуренции.
- У развивающихся стран нет специализированной платформы для поддержки их пути развития ИКТ, которая бы целенаправленно занималась вопросами, потребностями и стремлениями конкретных развивающихся стран.
- Текущая ситуация в сфере мероприятий в области ИКТ предоставляет недостаточно широкие возможности для важнейших заинтересованных сторон в секторе "Цифровые технологии для развития" (D4D), чтобы узнавать о последних тенденциях, делиться знаниями и опытом, а также налаживать контакты для формирования новых партнерств и разработки программ развития.
- Заинтересованные стороны (например, правительственные органы, компании, НПО), участвующие в глобальной повестке дня по тематике ЦУР, нуждаются в платформе для повышения осведомленности о доступных технологиях, обсуждения тенденций и рисков, а также определения областей сотрудничества и партнерства между заинтересованными сторонами по вопросам "цифровых технологий во благо" (например, НПО, международными организациями, компаниями, правительственными органами) на предмет поддержки внедрения и масштабирования решений (когда это необходимо), а также устранения потенциальных рисков.
- Растущая потребность в международном сотрудничестве по вопросам социальных последствий применения ИКТ в различных сферах для руководителей директивных органов для целей выявления и обсуждения возникающих социальных рисков, связанных с технологиями ИКТ, на глобальных платформах на предмет содействия координации действий (например, посредством регулирования).
- МСП являются важными игроками в экосистемах ИКТ развивающихся стран, но у них нет доступа к информации о новейших тенденциях и разработках в соответствующих секторах, недостаточно возможностей сообщить о своих потребностях другим заинтересованным сторонам, которые могли бы оказать им поддержку (например, структурам, занимающимся вопросами развития, местным органам власти).

## Основные выводы – МСЭ

- **Необходимость стратегического согласования миссии и задач:** Будущие мероприятия должны иметь четко сформулированную стратегическую основу, подчеркивающую их роль в достижении стратегических целей МСЭ. Об этом следует сообщать в рамках организации и за ее пределами, с тем чтобы организаторы и участники стремились к достижению общих целей.
- **Необходимость в формулировании особой идентичности мероприятия с сильным ценностным предложением:** Будущие мероприятия должны быть направлены на удовлетворение потребностей целевых заинтересованных сторон и последовательно сочетать компоненты мероприятия, с тем чтобы создать особый характер формата. Учитывая конкуренцию, они должны иметь дополнительную ценность для участников рынка и опираться на сравнительные преимущества МСЭ.

### *Сильные стороны и конкурентные преимущества МСЭ включают:*

- *способность объединить опыт и знания (как в рамках организации, так и путем сотрудничества с внешними экспертами) по вопросам управления и регулирования, связанным с ИКТ, общественными рисками и последствиями, сопряженными с сектором ИКТ, а также неудовлетворенными потребностями для целей преодоления цифрового разрыва;*
- *способность привлекать все типы заинтересованных сторон и собирать представителей стран (и МСП) из разных регионов путем установления отношений с местными органами власти;*
- *право (через бренд ООН) выступать в качестве посредника между заинтересованными сторонами в сфере ИКТ и более широким сообществом специалистов, занимающихся вопросами ЦУР и социального воздействия;*
- *наличие возможностей для содействия диалогу между компаниями и правительственными/регуляторными органами или создания безопасного и открытого пространства для продуктивного обсуждения между ними;*
- *признание в качестве организатора международных обсуждений и переговоров по глобальному регулированию сектора.*
- **Необходимость координации с другими мероприятиями МСЭ, обеспечиваемой путем надлежащего управления:** Будущие мероприятия не должны дополнять перенасыщенную программу мероприятий МСЭ, что может привести к внутренней конкуренции. По возможности, при организации будущего мероприятия следует стремиться к созданию синергии и потенциальному партнерству с другими мероприятиями МСЭ. Обеспечить такую координацию может орган управления на уровне Союза (при участии трех Бюро и Секретариата).
- **Необходимость поиска компромисса между воздействием и коммерческой устойчивостью:** В зависимости от преследуемых целей, некоторые концепции мероприятий могут оказаться коммерчески неустойчивыми и потребовать субсидирования, возможно, из бюджета МСЭ. Важно понимать возможность возникновения противоречий между воздействием и коммерческой устойчивостью и идти на необходимые компромиссы, а не ожидать коммерческой прибыли от всех мероприятий, независимо от их характера и миссии.

## Рекомендация

- Dalberg рекомендует рассмотреть возможность проведения крупного глобального мероприятия по теме "Цифровые технологии во благо" в рамках ежегодного глобального мероприятия на уровне Союза, включающего также ВВУИО и/или Глобальный саммит "ИИ во благо".

**Заключение: Совету рекомендуется рассмотреть возможность дальнейшего изучения этого третьего варианта в рамках уже рассмотренного этапа II для разработки крупного глобального мероприятия "Цифровые технологии во благо".** Этот этап должен включать, в частности, два важнейших направления работы: i) Мероприятия по согласованию деятельности в рамках Союза с участием трех Бюро и Секретариата для принятия решения по стратегическому портфелю мероприятия и его операционной модели (включая управление мероприятием); ii) Совместное мероприятие с рядом Членов Секторов МСЭ для подробного определения их потребностей и того, что мотивирует их участвовать в мероприятии в будущем и вносить вклад в его работу.



### Вариант действий (для рассмотрения ГЧ)

- При разработке нового Стратегического плана РГС-СФП предлагается учитывать заключения Dalberg о тенденциях в секторе ИКТ и ситуации с мероприятиями по тематике ИКТ, а также их последствия для МСЭ и мероприятий МСЭ помимо ITU Telecom.
- При разработке нового Стратегического плана РГС-СФП предлагается учитывать заключения и рекомендации Dalberg по мероприятиям МСЭ.
- Новая стратегическая основа для поддержки четкого согласования мероприятий с миссией и целями МСЭ.
- РГС-СФП предлагается рассмотреть способы обеспечения синергии между мероприятиями МСЭ.