|  |  |
| --- | --- |
| **СОВЕТ 2021 Виртуальные консультации Советников, 8–18 июня 2021 года** | A picture containing text, clipart  Description automatically generated |
|  |  |
|  |  |
| **Пункт повестки дня: ADM 21.00** | **Документ C21/32-R** |
| **22 апреля 2021 года** |
| **Оригинал: английский** |
| **Отчет Генерального секретаря** | |
| Технико-экономическое обоснование создания в МСЭ  института профессиональной подготовки, выполненное компанией JIGSAW | |

|  |
| --- |
| **Резюме**  В настоящем документе представлен заключительный отчет о технико-экономическом обосновании создания в МСЭ института профессиональной подготовки. Совет МСЭ на своей сессии в июне 2019 года поручил Директору БРЭ "провести подробный анализ и обзор текущих мероприятий в области профессиональной подготовки и создания потенциала, проводимых Группой по инициативам в области создания потенциала, Академией МСЭ и центрами профессионального мастерства, и представить Совету 2020 года отчет о результатах исследования и о возможности учреждения института по созданию потенциала в МСЭ". Секретариат хотел бы выразить свою признательность Королевству Саудовская Аравия за поддержку в покрытии затрат на данное исследование.  Отчет был подготовлен независимой внешней консалтинговой компанией Jigsaw Consult.  **Необходимые действия**  Отчет представляется на **рассмотрение** Совета.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **Справочные материалы**  *Документы* [*C19/98*](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0098/en) *и* [*C19/115*](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0115/en)*,* [*C20/32*](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0032/en) *Совета* |

**Введение**

Совет МСЭ на своей сессии в июне 2019 года поручил Директору БРЭ "провести подробный анализ и обзор текущих мероприятий в области профессиональной подготовки и создания потенциала, проводимых Группой по инициативам в области создания потенциала, Академией МСЭ и центрами профессионального мастерства, и представить Совету 2020 года отчет о результатах исследования и о возможности учреждения института по созданию потенциала в МСЭ".

Впоследствии МСЭ заключил контракт на проведение исследования с независимой внешней консалтинговой компанией Jigsaw Consult. Круг ведения включал следующие элементы:

• провести обзор существующих в мире программ развития потенциала в области цифровых технологий;

• провести анализ осуществляемой МСЭ деятельности по развитию потенциала;

• определить существующие проблемы и направления, требующие совершенствования;

• провести оценку потребностей в новом институте профессиональной подготовки;

• определить потребности в ресурсах и структуру управления для нового института профессиональной подготовки;

• определить альтернативные варианты совершенствования работы МСЭ в области развития потенциала;

• выработать рекомендации, касающиеся дальнейших мер.

Исследование проводилось с июля по декабрь 2020 года, и заключительный отчет был представлен компанией Jigsaw Consult в марте 2021 года. Полный текст отчета представляется на рассмотрение Совета-21 (см. Приложение к настоящему документу).

В отчете рекомендуется реализовать один из следующих трех вариантов:

• вариант 1: создание в рамках Секретариата МСЭ централизованного подразделения по вопросам развития потенциала и профессиональной подготовки кадров, описание которого приведено в отчете (пункты 173−193);

• вариант 2: создание в МСЭ института профессиональной подготовки на основе структуры, представленной в отчете (пункты 91−159);

• вариант 3: дальнейшее поступательное повышение качества предоставляемых МСЭ услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке за счет реализации только краткосрочных рекомендаций, резюме которых содержится в пункте 6 отчета.

**Приложение**: 1

Технико-экономическое обоснование создания в МСЭ института профессиональной подготовки: заключительный отчет

#### Номер договора: CTR-S-BDT-2020-007

|  |  |
| --- | --- |
| Дата | 9 марта 2021 года |
| Вариант | Окончательный |
| Автор | Дэвид Холлоу |
| Эл. почта | [d.hollow@jigsawconsult.com](mailto:d.hollow@jigsawconsult.com) |

# Содержание

[Резюме 4](#_Toc71060737)

[Раздел 1: Введение 8](#_Toc71060738)

[Раздел 2: Методология 8](#_Toc71060739)

[Раздел 3: Контекст и базовая информация 9](#_Toc71060740)

[Раздел 4: Обзор мероприятий в области развития потенциала и профессиональной   
подготовки, проводимых МСЭ в настоящее время 11](#_Toc71060741)

[Раздел 5: Оценка качества мероприятий МСЭ в области развития потенциала   
и профессиональной подготовки 19](#_Toc71060742)

[Раздел 6: Составление бюджета и ресурсы, которые в настоящее время выделяются   
на развитие потенциала и профессиональную подготовку в МСЭ 23](#_Toc71060743)

[Раздел 7: Имеющиеся сильные и слабые стороны, а также области для улучшения в МСЭ 28](#_Toc71060744)

[Раздел 8: Более широкий контекст деятельности МСЭ по развитию потенциала   
и профессиональной подготовке 29](#_Toc71060745)

[Раздел 9: Необходимость создания нового Института профессиональной подготовки МСЭ   
и выделение ресурсов на его функционирование 38](#_Toc71060746)

[Раздел 10: Рекомендации 70](#_Toc71060747)

[Раздел 11: Выводы 82](#_Toc71060748)

[Приложения 85](#_Toc71060749)

# Глоссарий

ACM Ассоциация вычислительной техники

AFRALTI Африканский высший институт электросвязи

AWC Ассоциация женщин в области вычислительной техники

БРЭ Бюро развития электросвязи МСЭ

БР Бюро радиосвязи МСЭ

BSNL Bharat Sanchar Nigam Ltd

CCTP Программа профессиональной подготовки по изменению климата

CD&T Развитие потенциала и профессиональная подготовка

CSD Отдел развития потенциала и цифровых навыков МСЭ (ранее HCBD)

СНГ Содружество Независимых Государств

ЦПМ Центр профессионального мастерства

ОЭС Организация по электросвязи Содружества

КСЭ Карибский союз электросвязи

DTC Центр цифровой трансформации

eMCM Онлайновая программа обучения для получения степени магистра в сфере управления связью

ФАО Продовольственная и сельскохозяйственная организация

ФКС Федеральная комиссия по связи, Соединенные Штаты Америки

FIGI Глобальная инициатива по охвату финансовыми услугами

ГИСП Группа по инициативам в области создания потенциала

GEM Обеспечение гендерного равенства и учета гендерных аспектов

ГС Генеральный секретариат

GSMA Ассоциация глобальной системы подвижной связи

HCBD Отдел по вопросам создания человеческого потенциала в составе БРЭ (с 2019 года – CSD)

МАБР Межамериканский банк развития

ICANN Корпорация Интернет по присваиванию наименований и номеров

ИКАО Международная организация гражданской авиации

ICDL Международные компьютерные права

I-CODI Международный центр цифровых инноваций

МЦТФ Международный центр теоретической физики

IEEE Институт инженеров по электротехнике и радиоэлектронике

IIDE Индийский институт цифрового образования

МОТ Международная организация труда

IoTTP Программа профессиональной подготовки в области интернета вещей

ИБР Исламский банк развития

ИСО Международная организация по стандартизации

ITAN Ассоциация информационных технологий Нигерии

ITC Центры подготовки на базе интернета

МУЦ МОТ Международный учебный центр МОТ

ОИГ Объединенная инспекционная группа

L&D Обучение и развитие (обычно применяется к внутренним мероприятиям)

NOW4WRC19 Сеть женщин в интересах ВКР-19

ПК Полномочная конференция

QoSTP Программа профессиональной подготовки по качеству обслуживания

АР Ассамблеи радиосвязи

РСР Региональные семинары по радиосвязи

МСП Малые и средние предприятия

SMTP Программа профессиональной подготовки в области управления использованием спектра

TRA Регуляторный орган электросвязи

БСЭ Бюро стандартизации электросвязи МСЭ

UKTA Академия электросвязи Соединенного Королевства

ЮНКТАД Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию

ПРООН Программа развития Организации Объединенных Наций

ЮНЕСКО Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры

ЮНИСЕФ Детский фонд Организации Объединенных Наций

ЮНИТАР Учебный и научно-исследовательский институт ООН

ГС ООН Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций

КПСООН Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций

УООН Университет Организации Объединенных Наций

USTTI Институт повышения квалификации в области электросвязи Соединенных Штатов Америки

ВКМЭ Всемирная конференция по международной электросвязи

ВОЗ Всемирная организация здравоохранения

ВОИС Всемирная организация интеллектуальной собственности

ВКР Всемирная конференция радиосвязи

ВСР Всемирные семинары по радиосвязи

ВВУИО Всемирная встреча на высшем уровне по вопросам информационного общества

ВКРЭ Всемирная конференция по развитию электросвязи

ВАСЭ Всемирная ассамблея по стандартизации электросвязи

# Резюме

1. Настоящий отчет подготовлен в рамках договора с МСЭ CTR-S-BDT-2020-007 о проведении технико-экономического обоснования создания в МСЭ института профессиональной подготовки. В техническом задании (Приложение 1) указывается, что отчет должен включать: контекст и справочную информацию, обзор существующих возможностей развития потенциала в рамках МСЭ, выявление пробелов и областей, требующих улучшения, информацию о потребности в новом институте профессиональной подготовки, необходимых ресурсах, альтернативных вариантах, а также рекомендации. Тем не менее, в значительной степени отчет посвящен вопросу возможного создания института профессиональной подготовки.

2. В отчете содержатся рекомендации относительно предполагаемой направленности деятельности МСЭ, связанной с развитием потенциала и профессиональной подготовкой. В нем указывается на важное различие между тремя аспектами развития потенциала, а именно:

* *институциональный* (благоприятная среда, включающая людей и организации, которая устанавливает общую основу для развития потенциала, в том числе законодательство, нормы, политику и властные отношения в стране);
* *организационный* (внутренние структуры, стратегии и процедуры, которые определяют эффективность организаций); а также
* *индивидуальный* (навыки, опыт и знания, которые позволяют отдельному лицу вносить эффективный вклад).

В настоящем отчете МСЭ рекомендуется сконцентрировать деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке на значимом содействии правительствам в эффективном обеспечении надлежащего и справедливого использования цифровых технологий и электросвязи для всего населения, проживающего на их территории, а не на усилиях по непосредственному обеспечению развития потенциала и профессиональной подготовке отдельных лиц во всем мире.

3. В отчете отмечаются и приветствуются недавние улучшения в осуществлении мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке, проводимых БРЭ, БР и БСЭ (пункты 28−31). В частности, отмечается шесть основных преимуществ деятельности МСЭ (пункт 64):

* имидж МСЭ как надежного поставщика услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке;
* оценка пользователями предоставляемых в настоящее время услуг как качественных и актуальных;
* приверженность и знания сотрудников МСЭ;
* недавние улучшения портала Академии МСЭ;
* уважение к сертификатам МСЭ; а также
* признание сотрудниками необходимости совершенствования управления и осуществления деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке.

4. На основании вышеизложенного в отчете определены девять пробелов и областей для улучшения деятельности МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке (пункты 65−66):

* необходимость согласованной общей стратегии в отношении цели, планирования и осуществления деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке;
* необходимость проведения общего, систематического и согласованного анализа потребностей членов МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки;
* укрепление механизмов обеспечения качества и контроля;
* необходимость применения аналитического подхода к цели развития потенциала;
* разработка систематической и согласованной отчетности о деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке в рамках МСЭ;
* повышение качества и актуальности курсов подготовки;
* обеспечение возможности систем финансовой отчетности МСЭ предоставлять данные с точной разбивкой общих расходов, связанных с развитием потенциала и профессиональной подготовкой;
* углубленная подготовка большего числа сотрудников МСЭ по вопросам планирования, осуществления и оценки мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке; а также
* повышение степени соответствия заявлений МСЭ, размещенных на веб-сайте Союза и закрепленных в документации, и практической деятельности.

5. В отчете отмечается глобальное разнообразие и масштабы деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке кадров в области электросвязи и цифровых технологий или ИКТ, осуществляемой международными организациями, компаниями и гражданским обществом (пункты 68−78, 82), и особенно масштабы и формы деятельности других учреждений и структур ООН (пункты 79−81). В свете вышесказанного, а также принимая во внимание Дорожную карту Генерального секретаря ООН по цифровому сотрудничеству (июнь 2020 г.), в которой МСЭ и ПРООН рекомендуется возглавить работу по созданию нового совместного механизма по " развитию цифрового потенциала", в отчете МСЭ предлагается сконцентрировать свою деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке, в особенности на тех областях, где он обладает специализированным опытом и конкурентными преимуществами, а также наращивать стратегическое сотрудничество с другими организациями и учреждениями (особенно с ПРООН) с целью сокращения дублирования усилий и параллельной работы в осуществлении такой деятельности в рамках всей системы ООН и за ее пределами.

6. В свете текущей деятельности МСЭ и обзора других текущих мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке в глобальном масштабе в отчете предлагаются следующие краткосрочные рекомендации (пункты 162−172). Их реализация рекомендуется независимо от того, какая именно долгосрочная стратегия будет принята:

* разработка и осуществление четкой общей стратегии и подхода к деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке;
* установка бюджетной линии для всех мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке на предмет обеспечения соотношения цены и качества;
* разработка и внедрение упрощенной и четкой основы для всех мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке;
* принятие на себя соответствующих обязательств и внедрение более строгих процессов обеспечения качества;
* надлежащая подготовка соответствующего персонала для обеспечения высокого качества услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке;
* разработка четкой, всеобъемлющей маркетинговой стратегии для всех этих видов деятельности;
* создание динамичной и эффективной сети выпускников;
* продолжение совершенствования платформы Академии МСЭ;
* упорядочение и повышение качества работы центров профессионального мастерства;
* формирование тщательно продуманных и спланированных партнерских отношений.

7. В отношении возможности создания в МСЭ института профессиональной подготовки (пункты 91−159) в отчете определяются возможные преимущества, в особенности следующие:

* более четкое определение целей развития потенциала и профессиональной подготовки в рамках МСЭ;
* более эффективная централизованная координация и осуществление такой деятельности;
* повышение качества и количества результатов и итогов деятельности;
* создание интегрированного сообщества носителей ценного и актуального опыта для членов МСЭ,

а также проблемы, в особенности следующие:

* сложность внедрения новых структур управления, поскольку институт входит в систему МСЭ, но при этом отделен от него;
* финансовые потребности: вероятный минимальный стартовый взнос составит не менее 50 млн. долл. США, а также потребуются меры постоянной финансовой поддержки;
* стремительный глобальный переход к обучению в онлайновом режиме, особенно после пандемии COVID-19;
* интенсивная глобальная конкуренция в области развития потенциала и профессиональной подготовки в сфере цифровых технологий и электросвязи;
* требования к управлению в случае очного присутствия;
* различие в готовности членов и других заинтересованных сторон поддержать создание института;
* обеспокоенность в рамках системы ООН в связи с несоответствиями в терминах, относящихся к институтам и академиям;
* поиск проявляющей готовность и щедрость принимающей страны;
* потеря индивидуальности бренда Академии МСЭ.

8. В отчете также предлагается потенциальная альтернативная модель создания квазинезависимого института, а именно создание в рамках Секретариата МСЭ централизованного подразделения, которое будет осуществлять и поддерживать все его мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке (пункты 173−193), включая, в частности:

* оказание услуг всем соответствующим Бюро и Департаментам МСЭ, работа с ними (различными способами) для совместного создания высококачественных соответствующих учебных ресурсов и (в соответствующих случаях) организации профессиональной подготовки;
* основное внимание будет сосредоточено на оказании услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке, главным образом, для правительств Государств-Членов и регуляторных органов;
* в соответствующих случаях и при поступлении просьб подразделение будет также предоставлять такие услуги по профессиональной подготовке для Членов Секторов и соответствующих других организаций;
* такое подразделение будет состоять из группы специалистов в составе 15−18 человек, имеющих опыт работы по всем аспектам профессиональной подготовки, относящимся к мандату МСЭ (от разработки концепции и проектирования до реализации и оказания услуг);
* подразделение будет также развивать и поддерживать сеть выпускников для обеспечения надлежащей оценки результатов профессиональной подготовки, а также сформирует глобальную сеть специалистов, в которую войдут прошедшие подготовку лица в различных организациях, приверженные эффективному использованию обучения для выполнения мандата МСЭ, которые также могли бы оказывать взаимную поддержку и наставническую помощь.

Формирование такого подразделения могло бы иметь явные преимущества перед созданием института, особенно в том, что оно было бы сопряжено с меньшими затратами, не требовало бы создания сложных новых структур управления, было бы более непосредственно интегрировано в существующую инфраструктуру Секретариата МСЭ и развивало бренд Академии МСЭ.

9. В свете пунктов 7−8 отчета в дополнение к краткосрочным рекомендациям предлагается один из следующих вариантов:

* вариант 1: создание в рамках Секретариата МСЭ централизованного подразделения по вопросам развития потенциала и профессиональной подготовки кадров, описание которого приведено в настоящем отчете (пункты 173−193);
* вариант 2: создание в МСЭ института профессиональной подготовки на основе структуры, представленной в настоящем отчете (пункты 91−159); или
* вариант 3: дальнейшее поступательное повышение качества предоставляемых МСЭ услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке за счет реализации только краткосрочных рекомендаций, резюме которых содержится в пункте 6.

10. Jigsaw Consult выражает благодарность всем, кто принимал участие в данном исследовании, и особенно представителям Государств-Членов, участникам мероприятий по профессиональной подготовке, сотрудникам МСЭ и всем остальным, кто так щедро делились своим временем и опытом, принимая участие в интервью, дискуссионных группах и обследованиях, на основании которых был составлен отчет.

# Раздел 1: Введение

## 1.1 Цель исследования

11. В настоящем отчете содержится анализ и обзор текущей деятельности МСЭ в области профессиональной подготовки и развития потенциала, а также оценка целесообразности и потребностей в создании института профессиональной подготовки. Отчет подготовлен в соответствии с договором с МСЭ CTR-S-BDT-2020-007 и учитывает все основные критерии, указанные в техническом задании (Приложения 1 и 2).

## 1.2 Структура отчета

12. Отчет начинается с введения (раздел 1), краткого изложения методологического подхода (раздел 2) и обзора контекста и базовой информации исследования (раздел 3). Затем основное внимание в отчете уделяется существующим мероприятиям по развитию потенциала и профессиональной подготовке, проводимым МСЭ (раздел 4), оценке качества этих мероприятий (раздел 5), а также бюджетным ассигнованиям и ресурсам, выделяемым на деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке (раздел 6). После этого в отчете определяются преимущества и недостатки, а также области, в которых возможно добиться улучшений в рамках текущей деятельности (раздел 7). Затем в отчете рассматривается более широкий контекст, в котором осуществляется деятельность МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке (раздел 8). После этого в основной части отчета приводится оценка спроса и ресурсов, необходимых для нового института профессиональной подготовки в рамках МСЭ (раздел 9). В завершение приводится ряд стратегических рекомендаций как краткосрочного, так и долгосрочного характера (раздел 10) и формулируются выводы (раздел 11). В приложениях содержится более подробная информация в поддержку аргументов, приведенных в отчете.

# Раздел 2: Методология

13. Для получения фактических данных, на которых основан настоящий отчет, использовались пять основных методов: анализ документации и материалов МСЭ; анализ документов других источников; интервью; дискуссионные группы; а также обследования.

* *Документы*. В основу исследования были положены как открытые материалы МСЭ (включая веб-сайт МСЭ и портал Академии), так и специально предоставленные внутренние документы и данные. Это послужило основой для анализа ситуации и обзора положения дел в МСЭ.
* *Интервью*. 65 лиц (n=28 в МСЭ и n=37 вне МСЭ) на основании рекомендаций сотрудников МСЭ и необходимости получения дополнительной информации (см. Приложение 9)[[1]](#footnote-2). При организации интервью уделялось особое внимание возможности для опрашиваемых откровенно поделиться своими мыслями и чувствами, тщательному анализу и надежному хранению информации.
* *Дискуссионные группы*. Были сформированы три группы для участия в обсуждениях, продолжительность которых составила один час: региональные сотрудники МСЭ, занимающие руководящие должности (n=7), участники деятельности по реализации тематических приоритетов БРЭ (n=9), и координаторы центров профессионального мастерства (n=14).
* *Онлайновые обследования*. Они были рассчитаны на четыре основные группы респондентов: участников мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке, проводимых всеми тремя Секторами (МСЭ-D, МСЭ-R и МСЭ-Т) на французском и английском языках (n=369); представителей центров профессионального мастерства (n=14); председателей и заместителей председателей исследовательских комиссий (n=40); а также представителей всех Государств-Членов на шести языках (n=30). Важно было предоставить всем им возможность принять участие в этом обследовании.

# Раздел 3: Контекст и базовая информация

14. Три важных контекстуальных момента, которые занимали видное место в течение 2020 года, когда проводился обзор, значимы для интерпретации рекомендаций отчета.

## 3.1 Значения терминов "развитие потенциала" и "профессиональная подготовка"

15. В МСЭ и за его пределами отсутствует ясность в отношении того, что именно представляет собой развитие потенциала и профессиональная подготовка. Большая часть учреждений системы ООН продолжает использовать термин "создание потенциала"[[2]](#footnote-3), однако недавно МСЭ стал использовать более общепринятый в настоящее время термин "развитие потенциала". Термин "создание потенциала" повсеместно подвергается критике, поскольку считается, что он подразумевает формирование потенциала с нуля. С другой стороны, все чаще рекомендуется использовать термин "развитие потенциала", поскольку он подразумевает деятельность, направленную на дальнейшее развитие уже существующего потенциала. Вместо того, чтобы предполагать отсутствие потенциала, он подразумевает, что действительно имеется существующий потенциал, но его необходимо развивать определенными способами для конкретных целей[[3]](#footnote-4).

16. Важно также признать, что, хотя термины "развитие потенциала" и "профессиональная подготовка" часто используются как взаимозаменяемые, они принципиально отличаются друг от друга. Профессиональная подготовка заключается в предоставлении лицам возможности получить конкретные навыки для выполнения определенных задач, в то время как развитие потенциала намного шире и сложнее, как описано выше. Более формально, "развитие потенциала охватывает целый ряд мероприятий, направленных на расширение возможностей отдельных лиц и учреждений... Профессиональная подготовка является лишь одним из элементов развития потенциала..."[[4]](#footnote-5). Отчет следует этому определению и рассматривает профессиональную подготовку как элемент развития потенциала, которое включает множество различных форм и видов деятельности.

17. Как правило, различают три типа развития потенциала, которые служат основой для рекомендаций данного отчета[[5]](#footnote-6):

* *институциональное* (благоприятная среда, включающая людей и организации, которая устанавливает общую основу для развития потенциала, в том числе законодательство, нормы, политику и властные отношения в стране);
* *организационное* (внутренние структуры, стратегии и процедуры, которые определяют эффективность организаций); а также
* *индивидуальное* (навыки, опыт и знания, которые позволяют отдельному лицу вносить эффективный вклад).

## 3.2 Темпы изменений, ускоренные пандемией COVID-19

18. Распространение вируса SARS-CoV-2 и последовавшая за этим пандемия COVID-19 оказали влияние на этот обзор по трем направлениям: повышение осведомленности о роли цифровых технологий во всем мире; более широкое использование онлайновых цифровых методов обучения; а также практические проблемы, связанные с проведением исследований, на которых основывался настоящий отчет.

19. Во-первых, стремительность, с которой компании и международные организации обратились к инновационным способам использования цифровых технологий для поддержки деятельности в области здравоохранения, образования и торговли в условиях пандемии COVID-19, указала на все более значимое место, которое эти технологии занимают в жизни общества. Наряду с решительными мерами реагирования МСЭ на пандемию COVID-19[[6]](#footnote-7), многие другие организации, как в рамках системы ООН, так и за ее пределами, обратили на себя внимание, предприняв шаги цифрового реагирования на проблемы развития в 2020 году, в особенности в области развития потенциала и профессиональной подготовки.

19. Во-вторых, резко возросший объем видеоконференций и онлайнового обучения в условиях пандемии означает, что в будущем, скорее всего, гораздо меньший объем работы по развитию потенциала будет иметь очный характер, и это потребует значительных усилий по переподготовке тех, кто будет предоставлять и получать такие услуги в онлайновом режиме, с тем чтобы можно было наилучшим образом использовать преимущества этих технологий и смягчить потенциальный вред.

20. В-третьих, пандемия COVID-19 также оказала значительное влияние на процессы проведения исследований и сбора информации, необходимой для подготовки настоящего отчета. Пришлось отказаться от первоначального намерения присутствовать на соответствующих мероприятиях и собраниях МСЭ, с тем чтобы встретиться лицом к лицу с ключевыми собеседниками, и вместо этого были проведены онлайновые интервью и обсуждения, обзор материалов также проводился в онлайновом режиме, а также были проведены более масштабные, чем первоначально предполагалось, онлайновые обследования.

## 3.3 Дорожная карта Генерального секретаря ООН по цифровому сотрудничеству

21. *Дорожная карта по цифровому сотрудничеству* Генерального секретаря ООН была опубликована незадолго до начала работы над настоящим отчетом, но уже после того, как был окончательно выработан первоначальный вариант технического задания[[7]](#footnote-8). Учитывая рекомендацию Дорожной карты, в соответствии с которой МСЭ и ПРООН должны возглавить работу по созданию новой совместной структуры для цифрового "создания потенциала", в отчете рассматриваются пути, посредством которых МСЭ и ПРООН могли бы работать вместе для достижения этой цели. В документе также содержится три здравых момента: необходимость в более комплексных и инклюзивных подходах к "созданию потенциала"; желательность проведения оценки потребностей, с тем чтобы помочь поставщикам услуг по "созданию потенциала" более эффективно ориентировать свои услуги на удовлетворение потребностей заинтересованных сторон; а также обязательство Генерального секретаря ООН "совместно со структурами Организации Объединенных Наций работать над созданием широкой сети с участием многих заинтересованных сторон в целях содействия применению комплексных и инклюзивных подходов к созданию потенциала в области цифровых технологий в интересах устойчивого развития"[[8]](#footnote-9).

# Раздел 4: Обзор мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки, проводимых МСЭ в настоящее время

## 4.1 Институциональная основа МСЭ для развития потенциала и профессиональной подготовки

22. Мероприятия в области развития потенциала и профессиональной подготовки рассматриваются членами и персоналом МСЭ как очень важная часть деятельности Союза, однако в настоящее время у Организации отсутствует четко сформулированная и задокументированная целостная основа либо стратегия для ведения соответствующей деятельности. Кроме того, имеется мало свидетельств системного подхода, в котором дифференцировались бы *институциональное, организационное* и *индивидуальное* измерения и придавалось бы значение установлению связей между ними.

23. Сотрудники всех Бюро выделили четыре основные проблемы, связанные с тем, как в МСЭ проводится развитие потенциала: все Бюро до недавнего времени по большей части проводили мероприятия самостоятельно; отсутствует официальная документация и системная отчетность, которые отражали бы как количество, так и качество этих мероприятий; согласованность оптимального подхода к проведению этих мероприятий носит ограниченный характер; в основном их разработка проходит несколько спонтанно, в ответ на запросы членов в ходе конференций (полномочных конференций, ВКРЭ, ВКР и ВАСЭ) и при условии особой заинтересованности руководства[[9]](#footnote-10).

24. В Стратегическом плане Союза на 2020–2023 годы[[10]](#footnote-11) "создание потенциала" упоминается вскользь; фактически имеется в виду только *институциональный* потенциал членов МСЭ, однако он не является одной из пяти стратегических целей МСЭ. Более того, основы, в рамках которых можно было бы концептуализировать или осуществить развитие потенциала, в Плане подробного не изложены.

## 4.2 Основы для понимания деятельности МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки

25. По причинам, перечисленным выше, группа по подготовке обзора должна была разработать основы для обобщения широкого диапазона мероприятий в рамках масштабной деятельности МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки (Приложение 3). В результате было выявлено расхождение между публикуемой информацией о деятельности МСЭ, особенно размещенной на его веб-сайте, и тем, что фактически говорят сотрудники о проводимой ими работе. На начальном этапе обзора было выявлено, что многие упоминания о создании/развитии потенциала[[11]](#footnote-12) на веб-сайте МСЭ направляют пользователей на платформу Академии МСЭ, которая описывается как "основная онлайновая платформа деятельности МСЭ по развитию потенциала", при этом внимание уделяется главным образом центрам профессионального мастерства и онлайновым учебным курсам. Это преуменьшает важность значительного объема работы в области развития потенциала и профессиональной подготовки, проводимой в формате семинаров и семинаров-практикумов, большая часть которых традиционно проводится очно.

26. В разработанных основах значение также придается различиям между деятельностью в области развития потенциала и профессиональной подготовки, носящей *официальный* и *неофициальный* характер[[12]](#footnote-13). Действительно, в ходе подготовки настоящего обзора становилось все более очевидным, что зачастую именно неофициальное взаимодействие, а не обязательно какое-либо формальное обучение, имели наибольшее значение для правительственных чиновников при введении изменений в своих странах и учреждениях.

27. ГИСП и недавно переименованное подразделение – Отдел развития потенциала и цифровых навыков (CSD) БРЭ осознали проблему терминологии и в конце 2019 – начале 2020 года предприняли попытку согласовать стандартный для всего МСЭ набор определений. При этом они столкнулись с трудностями, не в последнюю очередь потому, что в ходе выполнения этой задачи были ясно выявлены интересные различия между представлениями, принципами и терминологией тех, кто занимался этой работой, и представлениями, принципами и терминологией персонала в трех Секторах.

## 4.3 Мероприятия МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки

28. В настоящем разделе содержится общий обзор основных характеристик мероприятий МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки, которые схематически изображены в Приложении 3. Кроме того, в нем подчеркивается важное различие между деятельностью в области развития потенциала и профессиональной подготовки, которая фактически *проводится* персоналом МСЭ (в основном на семинарах и семинарах-практикумах и все чаще в онлайновом режиме на курсах) и проведению которой *содействует* МСЭ (например, большая часть материалов, предоставляемых через Академию МСЭ и центры цифровой трансформации).

### Официальные мероприятия в области развития потенциала и профессиональной подготовки

29. МСЭ проводит и способствует проведению очных мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки во всех Секторах в рамках семинаров и семинаров-практикумов, а также онлайновому обучению в Академии МСЭ или при ее содействии. Двумя наиболее заметными для внешней аудитории[[13]](#footnote-14) платформами, на которых МСЭ проводит официальные мероприятия в области развития потенциала и профессиональной подготовки, являются Академия МСЭ и центры профессионального мастерства; они занимают первое и второе место в настоящем обзоре.

* **Платформа Академии МСЭ**[[14]](#footnote-15) стала наиболее заметным для внешней аудитории источником информации о работе МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки и была серьезно обновлена в 2019 году. В основном она ориентирована на учебные курсы и онлайновое обучение (с выдачей сертификатов), которые проводятся при содействии МСЭ, и поэтому на ней недостаточно представлены такие мероприятия, как очные семинары и семинары-практикумы, особенно проводимые персоналом МСЭ. Эта платформа была создана в 2012 году как самостоятельный бренд[[15]](#footnote-16), объединивший основные элементы работы МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки; это один из видов деятельности МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки, в отношении которого существует четкая и задокументированная стратегия (опубликована в 2015 г.)[[16]](#footnote-17). Академия получила положительную оценку со стороны 369 участников, отвечавших на вопросы в рамках обследования, причем более 65% из них подтвердили частичное или полное согласие с четырьмя из пяти утверждений о качестве работы и функциональных возможностях Академии[[17]](#footnote-18). В то же время качественные комментарии в форме свободного текста от 214 респондентов, представленные в течение отчетного периода, также содержали широкий спектр предложений по ее дальнейшему совершенствованию, и некоторые из них уже были реализованы в 2020 году в рамках продолжающегося развития платформы[[18]](#footnote-19). В 2020 году наблюдался значительный рост использования платформы Академии МСЭ. Последние данные за 2020 год (ноябрь) показывают, что с начала года Академией было проведено 89 курсов, а к концу года ожидается проведение еще 36 курсов. Аналогичным образом число зарегистрированных пользователей составляло 10 000 в начале 2020 года, к ноябрю оно выросло до 17 000 и, согласно заявлениям, к концу года могло достичь 20 000.
* Сеть **центров профессионального мастерства** (ЦПМ) МСЭ занимает видное место как единственный проект МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки, который находится непосредственно в меню верхнего уровня портала Академии МСЭ. Проект ЦПМ (так он первоначально назывался) был начат в 1997 году, и на практике через него МСЭ содействует доступу членов к курсам, которые проводятся организациями, выбранными на конкурсной основе в качестве ЦПМ. В последние годы выбор и обзор работы ЦПМ проводился в рамках четырехлетних циклов, последний из которых завершился в 2018 году[[19]](#footnote-20). Отчет о внутренней оценке показателей работы цикла 2015–2018 годов был полезен и послужил отправной точкой для подготовки настоящего описания центров[[20]](#footnote-21). Однако в нем отсутствовали комментарии, касающиеся потребностей в обучении в разбивке по регионам и восприятия участниками качества проведения курсов, хотя отзывы участников доступны из форм обратной связи, заполняемых по окончании курсов, и из ежегодных отчетов, представляемых ЦПМ. В текущем цикле работу ведут 28 ЦПМ в шести регионах МСЭ[[21]](#footnote-22). С 2016 года по 2019 год ЦПМ были проведены 363 курса для 11 125 участников[[22]](#footnote-23). Координаторы ЦПМ в своих комментариях подтвердили общее удовлетворение работой сети, а также подняли много других вопросов, в частности, выразили желание более тесно сотрудничать с МСЭ и другими его членами, выразили обеспокоенность по поводу бизнес-модели и отметили, что есть возможности для улучшения механизмов обеспечения качества. Несколько участников отметили, что уже давно пора провести фундаментальный обзор системы ЦПМ. В интервью и комментариях, касающихся ЦПМ, мнения участников сильно разошлись. Те, у кого была возможность получить выгоду от программ ЦПМ (некоторые поставщики и участники, которые в итоге были довольны получением сертификатов), высказывались положительно, тогда как мнения многих других были не столь высокими.

30. В настоящем разделе кратко излагаются все другие основные типы мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки, проводимые МСЭ и при его содействии; хотя семинары и семинары-практикумы менее заметны в документации и на веб-сайте МСЭ, они традиционно играют очень важную роль в рамках общего комплекса мероприятий МСЭ:

* **Семинары-практикумы** являются основной формой проведения очного обучения МСЭ, причем за последние пять лет было проведено около 600 семинаров-практикумов (около двух третей из которых было проведено БРЭ – см. региональные и тематические мероприятия ниже). БР и БСЭ проводят семинары-практикумы, которые в первую очередь приурочены к собраниям соответствующих исследовательских комиссий. БР созывает региональные, межсекторальные и межрегиональные семинары-практикумы[[23]](#footnote-24), которые играют важную роль в развитии потенциала участников в плане активного вовлечения в деятельность Сектора. БСЭ также проводит ряд семинаров-практикумов, относящихся к направлениям работы МСЭ-Т и дающих членам и другим участникам множество возможностей лучше разобраться в этих темах[[24]](#footnote-25).
* **Семинары и вебинары**. Хотя в разных Секторах используются разные определения и практики, семинары и вебинары проводятся давно и являются важными традиционными мероприятиями МСЭ. Для БР семинары имеют первостепенное значение в плане развития потенциала и профессиональной подготовки, и их следует рассматривать вместе с проводимыми БР семинарами-практикумами, как в случае со Всемирным семинаром по радиосвязи (ВРС)[[25]](#footnote-26). В течение цикла 2015–2019 годов БР предоставило более 100 частичных стипендий для участников региональных семинаров по радиосвязи (РСР) и более 60 полных стипендий для участников ВРС (по одной для администраций соответствующих критериям стран). В течение большей части 2020 года БР и БСЭ проводили семинары в онлайновом режиме, как вебинары (см. Приложение 8).
* **Учебные курсы**. Союз, в основном БРЭ, использует пять способов проведения обучения: онлайновое обучение на платформе Академии МСЭ, обучение в ЦПМ, обучение через партнерские академические организации, обучение через партнерские учреждения, а также обучение в классе, в режиме онлайн и самообучение. БСЭ дополнительно предлагает онлайновый курс для своих членов (курс Рекомендации МСЭ-T A.1 "Методы работы исследовательских комиссий МСЭ-Т"). Ранее БСЭ также проводился курс по сетям последующих поколений (СПП) через Академию, но только в течение одного года.
* Интерактивное **практическое обучение** также входит в комплекс разнообразных мероприятий каждого Сектора МСЭ, занимая наиболее заметное место в деятельности БР и БСЭ, где оно является неотъемлемой частью семинаров-практикумов (см. раздел, посвященный семинарам-практикумам)[[26]](#footnote-27).
* **Практикумы**, хотя они и схожи с семинарами-практикумами, рассматриваются МСЭ-Т отдельно. Типичным примером может служить практикум по безопасности в рамках Глобальной инициативы по охвату финансовыми услугами (FIGI), организованный в Женеве совместно с Группой Всемирного банка и Банком международных расчетов в декабре 2019 года[[27]](#footnote-28).
* **Региональные мероприятия в области профессиональной подготовки**. Все три Бюро проводят на региональном уровне ряд очных мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки, при этом мероприятия, проводимые БСЭ и БР, в основном проходят в рамках их семинаров и семинаров-практикумов, о которых говорится выше. БРЭ через директоров региональных отделений МСЭ (и руководителей субрегионального уровня), а также через сеть координаторов по развитию потенциала стремится отвечать на конкретные запросы Государств-Членов, касающиеся профессиональной подготовки, а также продвигать более масштабные международные мероприятия Сектора в области развития потенциала и профессиональной подготовки[[28]](#footnote-29).
* **Тематические мероприятия в области развития потенциала и профессиональной подготовки**. Региональные и тематические мероприятия в области развития потенциала и профессиональной подготовки часто входят в комплекс мероприятий БРЭ. В настоящее время руководители, отвечающие за ряд тем, разрабатывают несколько курсов при поддержке команды CSD по вопросам дизайна и обеспечения качества, а также с привлечением внешних экспертов для разработки части содержания. Признается, что метод управления, ориентированного на результаты, который стал применяться в прошлом году, начал приносить дивиденды за счет расширения сотрудничества внутри Сектора. Имеются дополнительные свидетельства позитивного сотрудничества с другими Секторами при разработке новых межсекторальных мероприятий, например с БСЭ по качеству обслуживания. Всего с 1 января 2015 года МСЭ-D было подписано 118 проектов[[29]](#footnote-30), которые относились к теме "Создание потенциала" (22) или в которых как-либо упоминалось развитие потенциала (1) (всего 23, или 19%). Еще один важный тематический элемент развития потенциала обеспечивается Генеральным секретариатом посредством проведения определенных мероприятий для МСП в рамках Всемирного мероприятия ITU Telecom[[30]](#footnote-31).
* **Программы профессиональной подготовки БРЭ**[[31]](#footnote-32) являются наследием решений прошлых ВКРЭ. Они задумывались как серьезные программы высшего образования (эквивалентные магистерским) и были разработаны при значительном участии персонала МСЭ и внешних консультантов, после чего могли предлагаться в сотрудничестве с престижными университетами[[32]](#footnote-33). Однако на практике эти программы еще не полностью оправдали возложенные на них ожидания, несмотря на значительный вклад со стороны части персонала МСЭ[[33]](#footnote-34). Было разработано четыре программы: программа профессиональной подготовки в области управления использованием спектра (SMTP)[[34]](#footnote-35); программа профессиональной подготовки по качеству обслуживания (QoSTP)[[35]](#footnote-36), состоящая из 13 модулей – 6 обязательных и 7 факультативных; программа профессиональной подготовки в области интернета вещей (IoT TP), состоящая из 15 модулей и одного обзорного модуля[[36]](#footnote-37); а также программа профессиональной подготовки по изменению климата (CCTP). На портале Академии по-прежнему можно найти информацию о том, что МСЭ ищет партнеров для реализации большинства из этих программ, и ни одна из них еще не проводится как полноценная программа высшего образования, хотя ведется обучение по различным модулям, а несколько модулей используются региональными отделениями МСЭ при проведении некоторых мероприятий в области профессиональной подготовки.
* **Нестандартные инициативы**. Когда была начата работа над настоящим обзором, в рамках объявленной более широкой деятельности БРЭ в области развития потенциала было две отдельные нестандартные инициативы: центры подготовки на базе интернета (ITC) и центры цифровой трансформации (DTC)[[37]](#footnote-38). На момент начала работы над настоящим обзором инициатива ITC упоминалась на веб-сайте МСЭ[[38]](#footnote-39), хотя CSD больше не относит ее к мероприятиям МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки. DTC – гораздо более новая инициатива, осуществление которой в сотрудничестве с Cisco началось на Всемирном мероприятии ITU Telecom в 2019 году[[39]](#footnote-40). Центр цифровой трансформации – это "учреждение, выбранное МСЭ и Cisco, которое проводит обучение граждан цифровым навыкам"[[40]](#footnote-41); задача центров заключается в развитии цифровых навыков граждан на базовом и среднем уровнях; предполагается создание сети центров[[41]](#footnote-42). Согласно сделанному заявлению, основное внимание сосредоточено на "тех, кто находится в основании пирамиды и нуждается в обучении цифровым навыкам", а также на широкой аудитории, стартапах и директивных органах[[42]](#footnote-43). Сейчас имеется мало данных о механизмах мониторинга и оценки, разработанных для инициативы, и о том, как будут измеряться конечные результаты развития. Помимо DTC, в качестве самостоятельной программы, реализация которой находит отражение в области развития потенциала, может быть указана разработка в течение 2020 года инициативы I-CoDI. Инициатива I-CoDI была начата в ответ на желание Государств-Членов создать в МСЭ культуру инноваций[[43]](#footnote-44). В основе этой инициативы лежит стремление предоставлять индивидуальную специализированную поддержку Государствам-Членам, желающим развивать культуру инноваций, и, по-видимому, в нее войдут семинары-практикумы и другие соответствующие механизмы развития потенциала.
* **Магистерские программы**. Опросы и интервью показали, что у МСЭ есть определенная потребность в проведении обучения на уровне магистратуры. В данный момент единственная полная магистерская программа под эгидой МСЭ – это магистерская программа в сфере управления связью, разработанная и преподаваемая в Академии электросвязи Соединенного Королевства (UKTA), а также аккредитованная в Университете Руанды[[44]](#footnote-45). Программа была разработана в середине 2000-х годов и с 2016 года предоставляется Академией МСЭ в онлайновом режиме. Традиционно в программе одновременно участвует около 30 человек, а в 2019 году обучение успешно закончили десять студентов из восьми стран[[45]](#footnote-46). Африканский высший институт электросвязи (AFRALTI), предлагает эту же онлайновую программу, преподаваемую UKTA и аккредитованную Университетом Руанды, однако МСЭ на веб-сайте AFRALTI в этом контексте не упоминается[[46]](#footnote-47).
* **Конференции и симпозиумы**. БР и БСЭ особо подчеркивают важность конференций и симпозиумов в своей деятельности в области развития потенциала и профессиональной подготовки. Хотя можно привести доводы в пользу того, чтобы рассматривать конференции, например "ИИ во благо", как неформальное обучение, БСЭ настаивает на том, что указанные мероприятия носят официальный характер, поскольку издаются циркуляры или другие официальные приглашения МСЭ и эти мероприятия относятся к конкретным пунктам их Плана действий. Точно так же БР считает, что организуемые им симпозиумы[[47]](#footnote-48), которые часто проходят одновременно с собраниями исследовательских комиссий, играют очень важную роль в обеспечении развития потенциала членов.
* **Официальное наставничество** может быть эффективным для развития потенциала на индивидуальном уровне и на уровне группы; его важность возросла среди определенных команд внутри МСЭ, особенно в БСЭ и БР. БСЭ выполняет обязанности по наставничеству в рамках своих исследовательских комиссий, а БР также осуществляет наставничество для председателей и заместителей председателей конференций. Кроме того, особого внимания заслуживают две другие инициативы в области наставничества: работа, проделанная в БР перед ВКР-19 для поддержки участия женщин в рамках созданной инициативы "Сеть женщин в интересах ВКР-19" (NOW4WRC19)[[48]](#footnote-49), а также наставничество в рамках Программы для МСП Всемирного мероприятия ITU Telecom.
* **Тесты**. Большая часть официального оценивания на учебных курсах ЦПМ проводится в форме тестов с вариантами ответов. В некоторых учебных курсах тем не менее используются задания и более сложные типы оценивания. Тесты также используются в МСЭ в других областях для образовательного оценивания, например тест МСЭ-Т по теме "Преодоление разрыва в стандартизации"[[49]](#footnote-50).

### Неофициальные виды деятельности в области развития потенциала и профессиональной подготовки

31. Помимо официальных мероприятий, перечисленных выше, МСЭ активно ведет неофициальную деятельность, которая также способствует развитию институционального и организационного потенциала, а также формированию индивидуальных знаний и представлений[[50]](#footnote-51). К основным ее видам относятся:

* **Публикации МСЭ**. Публикации МСЭ вносят значительный вклад в глобальную совокупность знаний в области цифровых технологий и электросвязи. Эту неотъемлемую и важную часть работы МСЭ можно проводить еще более активно в целях развития потенциала и не в последнюю очередь в целях содействия членам в толковании, понимании и использовании регуляторных норм. Бюро МСЭ также делают доступными много других интересных и ценных публикаций в дополнение к официальным ежегодным публикациям, находящимся в соответствующих разделах[[51]](#footnote-52). Кроме того, издаются два журнала МСЭ: первый ("Открытия ИКТ") – c 2017 года, второй ("Будущие и возникающие технологии") – с 2020 года. Все эти публикации содержат полезные материалы, которые могут быть проработаны и использованы в рамках официальных мероприятий МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки.
* **Участие в собраниях исследовательских комиссий**. В Секторах МСЭ разное число исследовательских комиссий, и управление их работой осуществляется по-разному. Однако участие в собраниях дает участникам много полезной информации и прекрасную возможность узнать что-то новое[[52]](#footnote-53).
* **Посещение конференций и собраний**. МСЭ проводит обширную программу международных и региональных конференций и собраний (таких как ежегодный Форум ВВУИО и Всемирное мероприятие ITU Telecom), на которых в основном отсутствует официальная программа развития потенциала или профессиональной подготовки. Тем не менее эти мероприятия имеют решающее значение не только в плане общения и вовлечения участников в более широкую "семью" МСЭ, но и в плане предоставления им ценных возможностей обучения.

# Раздел 5: Оценка качества мероприятий МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки

32. В настоящем разделе кратко излагаются шесть основных параметров анализа качества мероприятий МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки: уровни, на которые они рассчитаны; качество поставщиков; качество материалов; качество оценки; действующие механизмы обеспечения качества; а также качество конечных результатов развития. В основе большей части настоящего раздела лежит поразительное наблюдение о том, что МСЭ в своих официальных замечаниях и отчетах уделяет больше внимания, как правило, *количественной оценке* проводимых им мероприятий в области развития потенциала, а не демонстрации или измерению их *качества* и конечных результатов развития.

33. Тем не менее МСЭ в целом воспринимается пользователями положительно с точки зрения общего качества его услуг в области развития потенциала и профессиональной подготовки[[53]](#footnote-54). Чуть более 70% участников, 41% председателей и заместителей председателей исследовательских комиссий и 58% членов, принявших участие в обследовании, однозначно согласились с тем, что МСЭ предоставляет высококачественные услуги в области развития потенциала и профессиональной подготовки. Однако дезагрегирование данных и более подробный анализ конкретных аспектов качества (см. ниже), позволяют выявить возможности для улучшения.

## 5.1 Уровни, на которые рассчитаны мероприятия МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки

34. В общих чертах, бóльшая часть обучающих мероприятий, предлагаемых всеми Секторами МСЭ, – мероприятия базового или среднего уровня и лишь некоторые – продвинутого уровня. Мероприятия БР и БСЭ в области развития потенциала главным образом имеют целью знакомство профессионалов с основами использования в своей работе ресурсов, разработанных этими Секторами. Напротив, БРЭ предлагает курсы разного уровня. Есть базовые курсы, представляющие собой общее введение в тему; большинство курсов, предлагаемых ЦПМ, например, являются профессиональными (или академическими) курсами среднего уровня, предназначенными для предоставления слушателям базовых знаний по определенной теме. Обследования в целом показывают общую удовлетворенность качеством обучения, предоставляемого на этих уровнях. Однако удовлетворенность курсами не означает, что они обязательно являются курсами высокого качества для уровня, на котором они преподаются (см. разделы о качестве поставщиков и качестве материалов ниже).

## 5.2 Качество внешних поставщиков

35. Основная часть мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки, проводимых БРЭ, разрабатывается и проводится внешними "экспертами" и консультантами, компаниями по профессиональной подготовке либо университетами. В связи с этим для оценки их качества решающее значение имеют процедуры их отбора, и в МСЭ действуют достаточно строгие процедуры отбора таких поставщиков[[54]](#footnote-55). Отбор ЦПМ также проводится в соответствии с комплексной процедурой подачи заявок, которая включает тщательную проверку персоналом МСЭ в региональных отделениях и в штаб-квартире. Однако схема отбора ЦПМ (максимум шесть на регион) ведет к значительным различиям в качестве поставщиков в зависимости от региона. Кроме того, при проведении обзора у нас была возможность проверять качество только полученных заявок. Безусловно, в низкорейтинговых университетах могут быть отличные кафедры и выдающиеся преподаватели, и есть разумные основания для открытия ЦПМ по всему миру[[55]](#footnote-56). Тем не менее поразительно, что мало академических ЦПМ расположены во всемирно известных университетах или университетах с высоким рейтингом.

## 5.3 Качество материалов МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке

36. МСЭ выпускает широчайший спектр разнообразных материалов по развитию потенциала и профессиональной подготовке под своим "зонтичным" брендом для множества различных типов профессиональной подготовки, кратко описанных выше. Обычно считается, что они хорошего качества, хотя есть некоторая вариативность, что неудивительно. Уровень положительных комментариев участников о последних мероприятиях всех трех Секторов в области развития потенциала отображает тот факт, что материалы удовлетворяют потребности участников.

37. Содержание четырех программ МСЭ (SMTP, QoSTP, IoT TP и CCTP) было разработано людьми, которых МСЭ считает экспертами; экспертная оценка программ проводится персоналом МСЭ и внешними рецензентами. Эти программы были разработаны с соблюдением четкой структуры, предусматривающей разработку содержания модулей согласно указаниям с уделением пристального внимания деталям[[56]](#footnote-57), проведение экспертной оценки[[57]](#footnote-58), утверждение содержания[[58]](#footnote-59), отработку программы и ее проведение[[59]](#footnote-60). При разработке этих программ уделялось внимание качеству и уровню материалов, чтобы обеспечить соответствие ожиданиям опытных сотрудников и членов МСЭ[[60]](#footnote-61).

## 5.4 Качество оценки

38. В последние годы CSD (как и существовавшее до него подразделение HCBD) в составе БРЭ справедливо обеспокоен вопросом взаимосвязи между сертификацией и оценкой. В прошлом МСЭ часто выдавал дипломы тем, кто посещал его семинары-практикумы и мероприятия. Однако есть мнение, что сертификаты должны выдаваться только тем, кто посещал учебные курсы и приобрел на них определенный уровень знаний, подтвержденный с использованием какой-либо формы оценивания. Теперь, чтобы получить сертификат, все слушатели курсов Академии МСЭ, особенно курсов ЦПМ, должны сдавать тест, результаты которого затем должны быть утверждены руководителями курсов. Такой подход следует приветствовать, однако также необходимо отметить, что оценивание может проводиться на совершенно различных уровнях и многие поставщики образовательных услуг заинтересованы в обеспечении высокого уровня успеваемости учащихся[[61]](#footnote-62). В качестве методов оценивания в онлайновом режиме часто используются довольно простые вопросы с вариантами ответов (тесты и викторины); иногда курсы включают альтернативные методы оценивания. В целом, по мнению участников, в курсах, проводимых в онлайновом режиме на платформе Академии МСЭ, тесты и викторины использовались эффективно.

## 5.5 Механизмы обеспечения качества

39. Один из основных выводов настоящего обзора заключается в том, что механизмы обеспечения качества являются недостаточно строгими и системными и не позволяют директорам быть уверенными в качестве мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки, проводимых в их Секторах, – как мероприятий, проводимых персоналом МСЭ, так и мероприятий, проводимых при поддержке МСЭ. Регулярные отчеты, в том числе отчеты для ВКРЭ, АР и ВАСЭ, содержат информацию о количестве определенных мероприятий Бюро в области развития потенциала и профессиональной подготовки, однако информации о качестве крайне мало. Проведение сотен курсов не обязательно означает, что большое количество людей узнали что-то ценное или что это принесло определенные конечные результаты в области развития. Применяются некоторые принципы обеспечения качества, но они недостаточно строги и детальны, они не всегда соблюдаются теми, кто проводит обучение, и для их эффективного внедрения не хватает персонала.

### Подбор экспертов и поставщиков семинаров-практикумов и курсов

40. Контроль качества, осуществляемый МСЭ, в значительной степени основан на первоначальном отборе тех, кто готовит проекты и проводит разработку семинаров-практикумов, курсов и программ Союза. В МСЭ твердо убеждены, что отбор "экспертов" гарантирует качество и, если эксперт будет найден, конечный продукт будет высокого качества. Для отбора экспертов используются базовые механизмы контроля качества, но можно сделать больше, чтобы привлечь для такой работы наиболее квалифицированных специалистов (см. также п. 54).

### Подготовка проектов курсов

41. Имеются внутренние руководства МСЭ по грамотной подготовке проектов курсов – руководящие указания как для сети ЦПМ, так и для четырех программ профессиональной подготовки БРЭ[[62]](#footnote-63). Для ЦПМ предусмотрены официальные рабочие процедуры, которые охватывают большинство аспектов их работы. Однако в случае с проводимыми курсами эти центры часто полагаются в основном на свои головные организации и их внутренние механизмы обеспечения качества. Другие поставщики услуг в области развития потенциала и профессиональной подготовки в МСЭ также обращаются за указаниями и советами по разработке курсов к сотрудникам CSD. Но в МСЭ по-прежнему отсутствуют все строгие механизмы контроля качества, которые есть в других хорошо зарекомендовавших себя учреждениях ООН с давними традициями развития потенциала и профессиональной подготовки, не в последнюю очередь в ЮНИТАР[[63]](#footnote-64); в МСЭ отсутствуют и хорошо отработанные практики других отличных поставщиков таких услуг, например Diplo.

### Проведение мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки

42. Было найдено мало свидетельств использования процедур обеспечения качества проводимых курсов, за исключением форм обратной связи, заполняемых участниками. Многие курсы и мероприятия проводятся для групп, но не было обнаружено свидетельств применения передовой практики, такой как проведение обзорных собраний групп или использование механизмов, с помощью которых члены групп могли бы регулярно предоставлять друг другу обратную связь о проходящих курсах. В то же время одни из самых высоких положительных оценок в обследованиях участники давали качеству работы координаторов обучения или наставников.

### Формы обратной связи

43. Все участники курсов Академии МСЭ, по окончании которых выдаются сертификаты, должны заполнить официальную форму обратной связи о своем опыте прохождения курсов, а руководители курсов должны представлять официальный отчет о своей деятельности по итогам года. Эти формы обратной связи, однако, сосредоточены в основном на количественных характеристиках, а не на качестве или полезности опыта обучения для достижения эффективного развития как конечного результата. Формы обратной связи также используются во время очных семинаров и семинаров-практикумов, хотя их анализ не входит в регулярные комплексные отчеты.

### Механизмы отчетности

44. Основные официальные отчеты о работе всех Бюро направляются ВКРЭ, АР и ВАСЭ. Эти отчеты различаются по стилю и включают данные о количестве разного рода мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки, но мало что касается качества таких мероприятий и конечных результатов в области развития. В БРЭ вопросы обеспечения качества частично рассматриваются также на ежегодных собраниях ГИСП; хотя эта Группа отвечает в том числе за анализ многих аспектов развития потенциала в БРЭ, в отчете, опубликованном в марте 2019 года, тема качества прямо затрагивается только один раз. Помимо этого, существуют регулярные циклы обзора ключевых факторов обеспечения развития потенциала; особого внимания заслуживает работа ЦПМ: отчет об оценке эффективности цикла работы ЦПМ 2015–2018 годов[[64]](#footnote-65) послужил источником ценной информации для подготовки настоящего отчета.

## 5.6 Качество конечных результатов обучения и влияние на развитие

45. Основная цель деятельности МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки в идеале должна измеряться с точки зрения качества развития и внедрения достигнутых конечных результатов обучения. Однако акцент МСЭ на количественных данных не позволяет увидеть ясную картину в плане качества.

### Анализ потребностей

46. Трудно выявить наличие какого-либо официального системного подхода к определению потребностей заинтересованных сторон МСЭ в развитии потенциала и профессиональной подготовке, за исключением принятия решений на конференциях Союза и направления конкретных запросов в региональные отделения и в адрес персонала МСЭ в штаб-квартире. Комментарии отдельных сотрудников МСЭ, а также документация, относящаяся к некоторым подобным видам деятельности, свидетельствуют об осознании критической важности анализа потребностей, однако эта задача не поставлена ни в общей стратегии МСЭ, ни даже на уровне Секторов. Развитие потенциала и профессиональная подготовка должны начинаться со всестороннего анализа потребностей тех, для кого они предназначены.

### Четкие задачи обучения

47. Команда CSD осознает, что определение четких задач обучения имеет центральное значение для обеспечения эффективного развития потенциала и профессиональной подготовки и что они должны соответствовать потребностям участников. Тем не менее, хотя в материалах многих курсов кратко излагаются задачи обучения и их проверяют сотрудники CSD, в проанализированной документации они мало рассматриваются в более широком контексте[[65]](#footnote-66).

### Измерение конечных результатов развития

48. Третья обширная тема, которой посвящены комментарии, касается способов измерения конечных результатов развития потенциала и профессиональной подготовки. В нескольких словах можно сказать, что в ходе подготовки обзора было найдено мало свидетельств того, что эти измерения вообще проводятся. Качество мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки, проводимых под эгидой МСЭ, оценивается, однако эта оценка почти всегда производится в виде отчетов с использованием форм обратной связи сразу после завершения обучения, т. е. до того как участники получат возможность применить полученные знания на практике. Следовательно, невозможно измерить фактические конечные результаты развития, даже если изначально они были включены в число наиболее важных задач обучения.

### Отсутствие сетей выпускников

49. Поставщики образовательных услуг, стремящиеся повысить эффективность своей работы, все чаще создают сети выпускников, не в последнюю очередь для того, чтобы иметь возможность отчитываться перед своими спонсорами о долгосрочном влиянии своей деятельности. Некоторые поставщики услуг включили сети в свою организационную культуру: они постоянно узнают об оптимальных для своих клиентов способах целесообразного и выгодного развития потенциала и профессиональной подготовки. МСЭ не ведет систематизированную базу данных с информацией обо всех участниках мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке в разных Секторах.

# Раздел 6: Составление бюджета и ресурсы, которые в настоящее время выделяются на развитие потенциала и профессиональную подготовку в МСЭ

50. Разнообразие и сложность как способов предоставления услуг, так и структур составления бюджета в МСЭ очень затрудняют оценку издержек и поступлений от деятельности МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки в Организации в целом и в каждом из ее Секторов. Например, в проекте бюджета МСЭ на 2020−2021 годы "создание потенциала" упоминается три раза, а "профессиональная подготовка" – 11 раз, при этом в нем нет цифр ни по поступлениям, ни по издержкам, которые можно было бы дезагрегировать для целей настоящего обзора[[66]](#footnote-67). Невозможность выделить деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке внутри официальных бюджетных процессов МСЭ вызывает удивление, учитывая значительный объем работы и усилий, которые в нее вкладываются[[67]](#footnote-68). В недавнем обзоре регионального присутствия МСЭ отмечается, что в 2019 году региональные сотрудники, по собственным оценкам, потратили больше времени (в среднем 14%) на работу в кластере (теперь – теме) "Создание потенциала и повышение квалификации специалистов", чем на любой другой из существовавших тогда кластеров[[68]](#footnote-69). Кроме того, в указанном отчете далее говорится, что на мероприятия, семинары-практикумы и курсы подготовки, охватывающие широкий спектр тематических областей, уходит около 52% региональных издержек, хотя следует отметить, что не все они могут быть отнесены непосредственно к развитию потенциала и профессиональной подготовке.

## 6.1 Издержки

51. В МСЭ нет системы отслеживания расходов на развитие потенциала и профессиональную подготовку, но тем не менее Союз смог предоставить для подготовки настоящего обзора цифры таких издержек за последние пять лет, которые приведены ниже (см. Таблицу 1; все затраты, кроме затрат на мероприятия по профессиональной подготовке персонала, представляют собой наилучшую оценку и отмечены знаком "\*")[[69]](#footnote-70). Это говорит о том, что издержки на развитие потенциала и профессиональную подготовку составили примерно 2–3% от общих расходов МСЭ за этот период[[70]](#footnote-71).

***Таблица 1: Общие издержки на развитие потенциала и профессиональную подготовку (тыс. швейцарских франков)***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Сектор МСЭ** | **2016 г.** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **2020 г.** |
| **БСЭ\*** | 455 | 460 | 525 | 585 | 90 |
| **БР\*** | 265 | 127 | 117 | 152 | 101 |
| **БРЭ – регулярный бюджет\*** | 841 | 906 | 970 | 1 179 | 727 |
| **БРЭ – внебюджетное финансирование\*** | 1 794 | 2 192 | 1 753 | 1 628 | 597 |
| **Профессиональная подготовка персонала МСЭ** | 469 | 427 | 478 | 482 | 422 |
| **ИТОГО** | **3 824** | **4 112** | **3 843** | **4 026** | **1 937** |

### Укомплектованность штатов

52. Самой крупной статьей издержек на развитие потенциала и профессиональную подготовку для большинства организаций обычно является обеспечение укомплектованности штатов. В МСЭ очень мало персонала, специализирующегося на развитии потенциала и профессиональной подготовке, хотя многие сотрудники в организации на практике занимаются аспектами этой деятельности. Так, на развитии потенциала и профессиональной подготовке специализируются только пять сотрудников в БРЭ и один в БР из 150 сотрудников БРЭ, 166 сотрудников БР и 64 сотрудников БСЭ. Более того, очень мало других сотрудников Организации, проводящих семинары-практикумы или курсы, имеют специальную профессиональную подготовку и квалификацию, которая обеспечивала бы эффективность и высокое качество мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки. Помимо этого, как отмечалось выше, сотрудники региональных отделений сообщают, что они тратят около 14% своего времени на деятельность в области развития потенциала и профессиональной подготовки[[71]](#footnote-72). Экстраполяция этих цифр позволяет предположить, что около 15% (+/–7,5%) затрат на персонал в Организации могут фактически идти на развитие потенциала и профессиональную подготовку. Это равносильно увеличению общих затрат примерно с 22,3 млн. швейцарских франков в 2017 году[[72]](#footnote-73) до 30,6 млн. швейцарских франков в конце 2019 года[[73]](#footnote-74).

### Консультационные услуги и эксперты

53. Разработка большей части материалов курсов и в целом вклад в деятельность МСЭ по развитию потенциала осуществляются за счет добровольных взносов отдельных лиц и учреждений, не в последнюю очередь в рамках деятельности исследовательских комиссий. Фактические затраты, понесенные ЦПМ и другими партнерскими организациями при выполнении своего функционала, неизвестны, но представляется, что финансовая модель ЦПМ не может быть полностью жизнеспособной для многих ЦПМ, если измерять ее только с финансовой точки зрения, особенно для тех ЦПМ, которые привлекают мало студентов[[74]](#footnote-75).

54. МСЭ также нанимает внешних консультантов для разработки и проведения мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке, средний объем затрат на которые в течение последних пяти лет составляет 757 тыс. швейцарских франков (Таблица 2)[[75]](#footnote-76). Некоторые из участников опроса, проведенного для подготовки настоящего отчета, отметили противоречие между утверждениями МСЭ о том, что персонал Союза является ведущими мировыми экспертами в своих областях, и тем, что МСЭ по‑прежнему необходимо привлекать значительное число внешних экспертов для разработки и ведения деятельности в области развития своего потенциала и профессиональной подготовки.

***Таблица 2: Затраты на привлечение внешних консультантов для разработки и ведения деятельности в области развития потенциала и профессиональной подготовки для МСЭ (тыс. швейцарских франков)***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Сектор МСЭ** | **2016 г.** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **2020 г.** |
| **БСЭ\*** | 25 | 25 | 40 | 50 | 25 |
| **БР\*** | 12 | 7 | 7 | 14 | 4 |
| **БРЭ – регулярный бюджет\*** | 444 | 363 | 394 | 530 | 463 |
| **БРЭ – внебюджетное финансирование\*** | 271 | 365 | 248 | 264 | 234 |
| **ИТОГО** | **752** | **760** | **689** | **858** | **726** |

55. Еще один интересный аспект найма консультантов и экспертов – это регионы, из которых они привлечены. Например, региональная принадлежность экспертов, внесших вклад в разработку программ профессиональной подготовки БРЭ (Приложение 5), выглядит очень асимметрично: 56% из Европы и 30% из Америки[[76]](#footnote-77). Не было ни одного эксперта из Арабского региона, только один эксперт был из СНГ, и три – из Африки. Это отображает "баланс сил" при реализации по крайней мере части мероприятий МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки, которые разрабатываются и проводятся представителями более богатых и влиятельных стран и, таким образом, могут воспроизводить существующие глобальные цифровые структуры власти.

### Проекты и программы по развитию потенциала и профессиональной подготовке

56. С января 2015 года БРЭ участвовало в 18 проектах, связанных непосредственно с развитием потенциала, краткие финансовые данные по которым приведены в швейцарский франках (в округленных цифрах): взнос МСЭ (A) 234 521, партнерские взносы (B) 2 396 914, сбор МСЭ с партнерских взносов (C) 56 527, а также общие затраты на проекты (A+B-C) 2 574 909. Это показывает, как, благодаря работе с партнерами (в основном с правительствами Государств-Членов), МСЭ почти за шесть лет удалось потратить менее 250 000 швейцарских франков на содействие деятельности по развитию потенциала стоимостью более 2 500 000 швейцарских франков, получив при этом около 56 500 швейцарских франков прибыли для покрытия внутренних затрат (административное и оперативное обслуживание, обычно 7%[[77]](#footnote-78)). Кроме того, можно отметить, что с января 2015 года МСЭ предоставил около 5000 стипендий, в основном для прохождения какого-либо обучения[[78]](#footnote-79).

57. На разработку каждого модуля учебных программ БРЭ было выделено от 5000 до 10 000 долл. США. Это означает, что при наличии 15 модулей в каждой программе затраты на разработку каждой программы составляли по крайней мере около 75 000 долл. США (исходя из более низкого значения – 5000 долл. США), так что суммарные затраты на все четыре программы составили около 300 000 долл. США.

### Цифровые услуги

58. В период с января 2016 года по ноябрь 2020 года МСЭ заплатил 77 012,5 швейцарского франка за услуги хостинга, поддержки и технического обслуживания Академии МСЭ, при этом текущие платежи составляли 2 195 швейцарских франков в месяц. По-видимому, эта хорошее соотношение цены и качества для таких услуг. Однако перевод мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке в онлайновый режим во всем мире, отчасти в результате пандемии COVID-19, означает, что структура финансирования такой деятельности изменилась, особенно для тех, кто теперь самостоятельно оплачивает свое участие. На практике людям, ранее проходившим обучение очно, удалось сэкономить на поездках и техническом обслуживании, но их затраты на подключение и доступ к онлайновому обучению возрастут. Это является особой проблемой для тех, кто во многих беднейших с экономической точки зрения странах имеет высокую плату за подключение к ненадежным услугам, а следовательно, это ограничивает возможности участников в полной мере извлечь выгоду из подобного обучения, особенно когда приходится подключаться из дома.

## 6.2 Поступления

59. Большая часть официального развития потенциала и профессиональной подготовки МСЭ (например, посредством участия в собраниях исследовательских комиссий, семинарах и семинарах-практикумах) входит в список услуг, оказываемых членам Союза, а следовательно, поступлений для МСЭ не будет. Точно так же ресурсы и учебные материалы, публикуемые МСЭ и бесплатно доступные в интернете, не приносят МСЭ дохода. Помимо этого, участвовать в неофициальной деятельности в области развития потенциала и профессиональной подготовки (например, в мероприятиях МСЭ, таких как Ежегодные форумы ВВУИО и Всемирные мероприятия ITU Telecom) в основном можно бесплатно. В то же время у МСЭ есть некоторые поступления от ЦПМ.

#### Модель центров профессионального мастерства

60. В настоящее время цены, устанавливаемые центрами профессионального мастерства за участие в их курсах, согласовываются ежегодно на региональных собраниях руководящего комитета. Задача состоит в том, чтобы удерживать их на минимальном уровне, обеспечивая покрытие затрат на проведение курсов. Общая сумма сборов, ежегодно уплачиваемых центрами в БРЭ, значительно варьируется: цифры за 2016−2019 годы колеблются от 44 358 швейцарских франков в 2019 году до 78 737 швейцарских франков в 2018 году. Это более чем покрывает затраты на цифровые услуги для платформы Академии МСЭ и, как правило, дополнительно компенсирует небольшую долю затрат на персонал.

#### Финансовая документация ЦПМ

61. Финансовая документация доступна по 24 ЦПМ. В период 2015–2018 годов, по данным полной документации, поступившей от 13 ЦПМ, средний объем выделяемых финансовых ресурсов составлял 53 978 долл. США в течение четырех лет – от 8 000 до 160 000 долл. США. За период 2015−2018 годов пять ЦПМ не предоставили никакой информации о взимаемой плате за обучение. Было бы целесообразно, чтобы МСЭ в будущем обязал ЦПМ представлять финансовую отчетность в соответствии с четкими требованиями и согласованными параметрами, обеспечивающими сопоставимость данных по ЦПМ во времени.

## 6.3 Выводы

62. Внутриорганизационные структуры МСЭ, особенно связанные с финансами, отображены в общедоступной документации Союза недостаточно прозрачно[[79]](#footnote-80). Это вполне может представлять собой структурную проблему: в документах и выступлениях Союза речь идет о развитии потенциала (которое обычно называют "созданием" потенциала), при этом остается не совсем ясным, какая именно деятельность для этого ведется, как она финансируется и как оценивается. Если, например, в счетах и бюджете каждого Сектора будет отдельная строка для деятельности в области развития потенциала и профессиональной подготовки (с информацией об издержках и о поступлениях), то это поможет внести большую ясность.

# Раздел 7: Имеющиеся сильные и слабые стороны, а также области для улучшения в МСЭ

63. В настоящем разделе кратко излагаются основные сильные стороны и вызывающие обеспокоенность аспекты текущей деятельности МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки; раздел подготовлен на основе не только анализа внутренних процессов Союза, но и сравнения с другими учреждениями, а также с учетом мнений тех, кто участвовал в обследованиях, опросах и обсуждениях.

## 7.1 Сильные стороны

64. При подготовке настоящего обзора выявлены шесть основных сильных сторон имеющегося предложения услуг МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки, которые описаны ниже[[80]](#footnote-81).

1. **Заслуживающий доверия поставщик**. Многие из тех, кто тесно сотрудничает с МСЭ, считают его заслуживающим доверияпоставщиком услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке. Это доверие основано на восприятии Союза как нейтрального, хорошо информированного, надежного и компетентного поставщика, который ориентируется на интересы своих членов.
2. **Надлежащее и соответствующее качество**. Качество актуального предложения услуг по развитию потенциала обычно воспринимается участниками как надлежащее и соответствующее их потребностям.
3. **Целеустремленный и профессиональный персонал**. Сотрудники МСЭ, участвующие во всех видах деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке во всех Секторах, в региональных отделениях и в штаб-квартире в Женеве, обычно воспринимаются как преданные своей работе, компетентные и готовые помочь.
4. **Внесенные недавно и вносимые в настоящее время улучшения портала Академии МСЭ**. Приветствуются недавние улучшения функциональности платформы Академии МСЭ.
5. **Высоко ценимые сертификаты**. Сертификаты МСЭ высоко ценятся и широко признаются, особенно когда они выданы совместно с престижными академическими или другими международными организациями.
6. **Признание необходимости перемен**. Персонал всех Бюро МСЭ признает необходимость улучшений в управлении и обеспечении развития потенциала и профессиональной подготовки, а также приветствует настоящий обзор.

## 7.2 Вопросы, вызывающие обеспокоенность

65. Многие виды деятельности, проводимые в настоящее время МСЭ, пользуются поддержкой и оцениваются положительно, однако серьезного внимания требуют вопросы, перечисленные ниже.

1. **Отсутствие четкой, целостной и последовательной стратегии**. У МСЭ нет согласованной общей стратегии, которая покрывала бы такие области, как задача, разработка и проведение мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке. Точно так же отсутствуют четкие и последовательные внутрисекторальные и межсекторальные стратегии по развитию потенциала и профессиональной подготовке.
2. **Отсутствие достаточного и надлежащего анализа потребностей**. Существует мало свидетельств какого-либо общего, системного и последовательного анализа потребностей членов МСЭ в развитии потенциала и профессиональной подготовке.
3. **Слабые методы обеспечения качества**. Механизмы обеспечения качества и контроля развития потенциала и профессиональной подготовки относительно слабо развиты и не всегда могут гарантировать фактическое качество предоставляемых услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке. Кроме того, бóльшая часть отчетов о развитии потенциала сосредоточена на количестве (например, количестве семинаров-практикумов, курсов и учебных занятий), а не на качестве предлагаемых услуг.
4. **Узкое теоретическое или практическое институциональное понимание развития потенциала**. Оказалось, что осведомленность о разных аспектах развития потенциала и о его общей задаче в МСЭ носит ограниченный характер, особенно осведомленность о важных различиях развития институционального, организационного и индивидуального потенциала.
5. **Недостаточная полнота, системность и последовательность отчетности**. В МСЭ отсутствует общая системная и связная отчетность о деятельности в области развития потенциала и профессиональной подготовки. МСЭ проводит широкий спектр мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки, но эти данные нигде не излагаются системно и полностью, а следовательно, не могут быть оценены во всей совокупности.
6. **Обеспокоенность качеством и актуальностью**. Несмотря на то, что качество в общем и целом воспринимается как высокое, опросы, проведенные для настоящего обследования, демонстрируют серьезную обеспокоенность как качеством, так и актуальностью большей части предлагаемого обучения. Некоторые предлагаемые учебные занятия и курсы, несомненно, имеют высокое качество, однако это далеко не всегда так.
7. **Недостаточно развернутая финансовая отчетность, касающаяся развития потенциала и профессиональной подготовки**. Финансовые системы МСЭ не позволяют подготовить точную и подробную отчетность о фактических затратах на развитие потенциала и профессиональную подготовку, которые МСЭ несет в настоящее время.
8. **Необходимость расширения внутреннего обучения ведению деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке**. Небольшое число сотрудников МСЭ прошли специальное формальное обучение по вопросам разработки, проведения и оценки высококачественных мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки. Многие сотрудники получили некоторый практический опыт проведения подобных мероприятий, другие проходили онлайновые курсы по улучшению навыков, однако культура обучения проведению мероприятий в области развития потенциала и профессиональной подготовки не является широко распространенной.
9. **Расхождение между заявлениями и реальностью**. Когда была начата работа по подготовке настоящего обзора, наблюдалось значительное расхождение между тем, что сотрудники сообщали о проводимой работе по развитию потенциала и профессиональной подготовке, и тем, что говорилось на веб-сайте МСЭ (в том числе на портале Академии МСЭ) и в его документации. Это, несомненно, влияет на то, как возможные внешние пользователи (и другие лица) воспринимают работу МСЭ на местах, а следовательно, создает репутационный риск.

66. Помимо этих структурных проблем, следует также отметить, что в МСЭ работает слишком мало опытных и высококвалифицированных сотрудников, для того чтобы Союз был способен должным образом удовлетворять широкие потребности и ожидания членов в плане предоставления услуг высшего качества по развитию потенциала и профессиональной подготовке.

# Раздел 8: Более широкий контекст деятельности МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке

67. Очень много организаций по всему миру предоставляют высококачественные услуги по развитию потенциала и профессиональной подготовке в области информационно-коммуникационных технологий и фактически являются прямыми конкурентами для МСЭ, особенно для БРЭ, в большей части деятельности, которую стремится вести Союз[[81]](#footnote-82). В связи с этим необходимо, чтобы МСЭ определил свои основные сильные стороны и конкурентные преимущества, опирался на них, а также использовал передовой опыт других учреждений системы ООН, для того чтобы предоставлять своим членам услуги высочайшего качества. МСЭ уже помогает своим членам, делает доступными и предлагает некоторые из имеющихся масштабных глобальных услуг, при этом важно четко различать услуги, которые МСЭ на практике оказывает и предоставляет самостоятельно, и услуги, которые предоставляют другие организации, но которые Союз делает доступными под своим брендом. В Приложении 6 представлен обзор финансовых моделей, используемых различными типами организаций при проведении такого рода деятельности.

## 8.1 Развитие потенциала и профессиональная подготовка в области цифровых технологий и электросвязи

### Насыщенный рынок

68. Очень качественные услуги по профессиональной подготовке и развитию потенциала в области конкретных аспектов ИКТ, цифровых технологий и электросвязи на самых разных уровнях и на нескольких языках предлагают сотни, если не тысячи, поставщиков по всему миру. МСЭ нанимает некоторых из них или поддерживает с ними партнерские отношения в целях осуществления деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке под своим общим брендом. В прошлом году в этом секторе произошла резкая трансформация: некоторые известные бренды значительно увеличили количество людей, вовлеченных в деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке в области цифровых технологий и регламентации.

69. Поэтому для МСЭ важно четко определить и надежно поддерживать свои основные конкурентные преимущества. Наиболее важными из этих заметных преимуществ являются (см. также п. 64):

* нейтральность как в плане политики, так и в плане баланса государственного и частного секторов;
* благонадежность, связанная с его нейтральностью, а также с честностью и порядочностью его персонала[[82]](#footnote-83);
* высокое качество услуг в целом и развитие потенциала в частности;
* ярко выраженная индивидуальность бренда.

70. На практике не все из этих характеристик так надежны, как может показаться, и любая неспособность отвечать им является для Организации фактором риска. Что касается нейтральности, то существуют опасения, что МСЭ может быть слишком тесно связан с интересами частного сектора, особенно некоторых крупных корпораций[[83]](#footnote-84); что касается качества предоставляемых услуг, то зачастую качество услуг других организаций выше[[84]](#footnote-85); что касается индивидуальности бренда, то многие из тех, кто находится за пределами сетей Союза, не знают о его существовании. Кроме того, поскольку большая часть образовательных услуг фактически предоставляется другими организациями или партнерами, они приобретают более высокий статус и их заметность растет по сравнению с МСЭ, даже несмотря на то, что обучение проводится в том числе под брендом МСЭ.

### Частный сектор

71. Многие **технологические компании** уже давно проводят обучение, часто бесплатное и носящее общий характер, уделяя при этом главное внимание собственным продуктам. Среди наиболее известных – компании Cisco[[85]](#footnote-86), Huawei[[86]](#footnote-87), Ericsson[[87]](#footnote-88), Microsoft[[88]](#footnote-89), Intel[[89]](#footnote-90), Samsung[[90]](#footnote-91) и ZTE[[91]](#footnote-92), однако весь список очень длинный (см. также BSNL в Индии[[92]](#footnote-93)). Лучшие из этих курсов отличаются очень высоким качеством и обеспечивают развитие потенциала и профессиональную подготовку в секторе цифровых технологий. Однако их конечная цель – в первую очередь развивать и поддерживать рынки сбыта своих продуктов. Большинство из этих компаний также выдают сертификаты о прохождении своих курсов, репутация которых значительно варьируется: например, в области сетевых технологий самую высокую репутацию имеют сертификаты Cisco и Huawei. Однако выбор компаний – партнеров МСЭ имеет и геополитические последствия, которые могут нанести ущерб такому заметному конкурентному преимуществу МСЭ, как нейтральность, особенно во время повышенной политической и экономической напряженности между Китаем и США[[93]](#footnote-94).

72. Также существует большое количество **компаний по обучению**, которые оказывают услуги по развитию цифрового потенциала и обучению очень разного качества. Деятельность большинства из них не регламентируется и не сертифицируется. Например, по оценкам (2020 г.), к 2025 году мировой рынок образовательных технологий достигнет 404 млрд. долл. США[[94]](#footnote-95), а рынок цифровой трансформации в целом – 3 294 млрд. долл. США[[95]](#footnote-96). К наиболее известным и занимающим видное место в онлайновом поиске компаниям и организациям по обучению относятся, например, ICDL[[96]](#footnote-97), UK’s City and Guilds[[97]](#footnote-98), Digital Skills Foundation[[98]](#footnote-99), Digital Skills Global[[99]](#footnote-100) и IIDE в Индии[[100]](#footnote-101). Во многих странах есть учреждения, в которых можно получить национальные справочники организаций/компаний по обучению цифровым навыкам (например, в Корпорации цифровой экономики Малайзии[[101]](#footnote-102)). МСЭ как учреждение ООН, стремящееся обеспечить развитие потенциала и профессиональную подготовку за небольшую плату или бесплатно для своих членов, сталкивается с трудностями при позиционировании себя на этом рынке.

### Профессиональные органы, фонды и организации по стандартизации

73. Многие профессиональные органы, фонды и организации, представляющие различные технологические секторы, не только проводят обучение, но и разрабатывают различные структуры для стандартов и сертификации.

74. Сотни **профессиональных организаций** имеют целью обеспечить развитие потенциала и профессиональную подготовку в области цифровых технологий для своих членов. Среди них хорошо известные организации, расположенные в США, такие как Ассоциация вычислительной техники (ACM)[[102]](#footnote-103), Ассоциация женщин в вычислительной технике (AWC)[[103]](#footnote-104) и Институт инженеров по электротехнике и радиоэлектронике (IEEE)[[104]](#footnote-105), и гораздо менее известные, но более важные на своем уровне организации, такие как Компьютерное общество Шри-Ланки[[105]](#footnote-106), Ассоциация информационных технологий Нигерии (ITAN)[[106]](#footnote-107) или Британское компьютерное общество[[107]](#footnote-108). Если МСЭ сочтет необходимым заниматься подобной деятельностью внутри стран, то следовало бы сотрудничать с лучшими местными организациями, так что это сотрудничество действительно поможет увеличить потенциал этих организаций местного уровня.

75. Глобальные, региональные и национальные **организации по стандартизации** также обеспечивают основу для обучения в области цифровых технологи и связи. По-видимому, наиболее известной является Международная организация по стандартизации (ИСО), которая много работает с профессиональными организациями: примером может служить публикация ISO/IEC 20006 "Информационные технологии для обучения, образования и профессиональной подготовки – Информационная модель для компетенции", выпущенная совместно с Международной электротехнической комиссией[[108]](#footnote-109). На региональном уровне существуют такие органы, как Европейский комитет по стандартизации, который, например, выпустил публикацию "Структура электронных компетенций: Европейский стандарт для цифровой экономики"[[109]](#footnote-110). Во многих странах есть собственные органы, специализирующиеся на стандартах обучения, которые часто связаны с их экзаменационными комиссиями в сфере образования. Первым таким органом был Британский институт стандартов, созданный в 1901 году, который в настоящее время проводит обучение, а также готовит стандарты по широкому спектру вопросов ИКТ и электросвязи[[110]](#footnote-111).

76. Расширение сектора цифровых технологий привело к созданию множества глобальных и национальных **фондов**, занимающихся развитием цифрового потенциала. К ним относятся не только фонды, созданные теми, кто заработал свое состояние благодаря прямому участию в сфере цифровых технологий, например, Фонд Билла и Мелинды Гейтс[[111]](#footnote-112) или Фонд Хьюлетта[[112]](#footnote-113), но и гораздо более мелкие фонды, каждый из которых стремится вносить свой вклад в развитие потенциала и профессиональную подготовку в контексте цифровых технологий и электросвязи[[113]](#footnote-114).

77. Многие учреждения, которые **представляют интересы определенных групп**, не являясь при этом профессиональными ассоциациями, также проводят мероприятия в области развития потенциала и профессиональной подготовки для своих членов и от своего имени и заинтересованы в том, чтобы их взгляды помогали формировать политику правительств, международных организаций и субъектов гражданского общества. МСЭ уже является партнером одного из самых успешных из них – Ассоциации глобальной системы подвижной связи (Ассоциации GSM)[[114]](#footnote-115), однако, несмотря на высокое качество деятельности Ассоциации, это обучение часто воспринимается как нечто тенденциозное и подготовленное в интересах операторов подвижной связи. Обучение, предлагаемое Институтом повышения квалификации в области электросвязи США (USTTI)[[115]](#footnote-116), также считается очень качественным, однако есть мнение, что этот институт в значительной степени представляет интересы американских корпораций.

### Университеты, учреждения высшего образования и национальные институты

78. Трудно оценить общее число доступных в мире магистерских программ в области цифровых технологий, ИКТ и электросвязи – их уже по крайней мере несколько сотен. На платформе FindAMasters доступна информация о 23 749 магистерских программах по всему миру: в названии 318 программ используется аббревиатура "ICT" (ИКТ), в 29 – слово "telecom" (электросвязь) и в 3 342 – "digital" (цифровой)[[116]](#footnote-117). Поскольку эти программы уже существуют и многие из них предлагаются престижными университетами, расходование ценных и ограниченных ресурсов МСЭ в попытке разработать собственную магистерскую программу не представляется разумным, тем более что сам Союз не считается академической организацией. В то же время возможна совместная работа с небольшим количеством престижных университетов в целях содействия расширению существующих магистерских программ этих университетов; этот вариант следует рассмотреть, если спрос со стороны членов достаточно высок.

### Учреждения ООН и международные организации

79. Весомые и противоречивые факторы, определяющие баланс сотрудничества и конкуренции между учреждениями ООН, более чем очевидны в сфере цифровых технологий. В значительной степени это связано с тем, что эти технологии теперь стали центральным измерением в жизни людей и организаций во всем мире, а кроме того, они отражают проблемы ресурсного обеспечения учреждений ООН и приоритеты высшего руководства[[117]](#footnote-118). Большинство учреждений ООН в той или иной степени занимаются развитием потенциала и профессиональной подготовкой в области использования ИКТ в контексте возможного использования этих технологий в своих интересах. Так, все учреждения, занимающиеся Направлениями деятельности ВВУИО, не теряют интерес к цифровым технологиям, и поэтому они уделяют больше внимания использованию этих технологий для развития потенциала и профессиональной подготовки, чем другие учреждения ООН (в Приложении 4 дается обзор областей пересечения тематических приоритетов БРЭ и деятельности других учреждений ООН по развитию потенциала и профессиональной подготовке).

80. Ранее МСЭ действительно был заинтересован в сотрудничестве с несколькими учреждениями ООН, в частности с ПРООН – в плане развития потенциала и профессиональной подготовки в области цифровых технологий внутри стран, с ЮНЕСКО – в таких темах, как ИИ, со Структурой "ООН-женщины" – в плане использования цифровых технологий женщинами, а также с МОТ – в плане кампании "Цифровые навыки". Эти партнерства имеют разную степень успешности. Однако прочную основу для дальнейшей, более существенной совместной работы по развитию потенциала в будущем, как рекомендовано в *Дорожной карте по цифровому сотрудничеству*[[118]](#footnote-119), обеспечивают именно давние отношения с ПРООН, в рамках которых МСЭ предоставляет технический опыт, а ПРООН предоставляет внутристрановые знания и поддержку.

### Другие международные учреждения

81. Другие международные и региональные учреждения также обеспечивают развитие потенциала и профессиональную подготовку в сфере использования цифровых технологий и электросвязи как путем поддержки правительств (развитие институционального и организационного потенциала), так и путем обучения людей на всех уровнях. МСЭ уже работает с некоторыми из этих учреждений (такими как ICANN и ISOC) и совместно с ними проводит мероприятия в области развития потенциала либо делает обучение, проводимое этими международными организациями, доступным для заинтересованных лиц[[119]](#footnote-120). Кроме того, те, кто в большей степени ориентируется на региональное развитие потенциала и профессиональную подготовку, часто предпочитают региональные организации, такие как КСЭ, ОЭС, Межамериканский банк развития или Исламский банк развития.

### Развитие потенциала и профессиональная подготовка для гражданского общества

82. В мире существуют десятки тысяч "ориентированных на развитие" организаций гражданского общества разного масштаба, многие из которых оказывают услуги по развитию потенциала и профессиональной подготовке в области и с помощью использования цифровых технологий, чью деятельность зачастую финансируют многосторонние и двусторонние доноры. Это особенно характерно для сфер здравоохранения и образования[[120]](#footnote-121) и частично совпадает с проводимой БРЭ работой в тематических областях инноваций, охвата, услуг и окружающей среды. Большая часть этой деятельности гражданского общества направлена в первую очередь на предоставление *людям* возможности доступа к этим технологиям и их использования; гораздо меньше усилий направлено непосредственно на обеспечение развития *институционального* или *организационного* потенциала. Это повышает упоминавшуюся выше степень напряженности при удержании баланса, к которому стремятся члены МСЭ, – баланса между предоставлением высококачественных услуг по развитию потенциала отдельным лицам и государственным администрациям, и это подталкивает МСЭ к тому, чтобы рассмотреть возможность развития более тесных отношений с организациями гражданского общества, если будет принято решение приоритизировать развитие потенциала и профессиональную подготовку на индивидуальном уровне[[121]](#footnote-122).

## 8.2 Методы развития потенциала и профессиональной подготовки в учреждениях ООН

83. Важно, чтобы МСЭ использовал опыт других учреждений ООН в области развития потенциала и профессиональной подготовки, чтобы достичь высочайшего качества услуг, особенно в свете структурных изменений, необходимых ввиду пандемии COVID-19 и ее долгосрочных последствий. Учреждения все более и более активно переходят в онлайновый режим работы, поэтому в настоящем разделе основное внимание уделено онлайновой деятельности, хотя не только ей. Соответствующий контекст описывается тремя важными обобщениями:

* Способы предоставления услуг разными учреждениями ООН очень различаются, и значительная экономия средств и синергия могут быть достигнуты за счет более тесного сотрудничества учреждений через единую платформу или платформы ООН.
* В учреждениях ООН долгосрочное влияние пандемии COVID-19 будет проявляться в необходимости изменить формат проведения большой части мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке с очного на онлайновый.
* Многие учреждения ООН используют систему Moodle[[122]](#footnote-123) в качестве базовой системы управления обучением, в первую очередь из-за ее "открытости" и низкой стоимости, однако все учреждения используют ее по-разному и все они создали на своих платформах очень разные услуги и "атмосферу".

### Интеграция платформ развития потенциала и профессиональной подготовки в систему ООН

84. Обычно учреждения ООН рассматривают внешнюю деятельность по развитию потенциала (или "созданию потенциала", как говорят все еще очень часто) и профессиональной подготовке полностью отдельно от внутренней деятельности по развитию персонала (часто называемой "обучение и развитие", или "L&D") и нередко используют для них разные цифровые платформы. Эти учреждения могли бы сократить расходы, объединив платформы для внутренней и внешней деятельности (см. пример ЮНИСЕФ). Учреждения ООН могли бы добиться еще большей экономии путем объединения и совместного использования нескольких всеобъемлющих образовательных платформ, вместо того чтобы создавать свои собственные. Примечательно, что в докладе Объединенной инспекционной группы за 2020 год о политике и платформах в поддержку обучения в учреждениях ООН была высказана критика существующих видов практики, подчеркивалось, что такое обучение должно носить более программный характер и что отсутствует систематическая концепция межучрежденческого сотрудничества, что новые технологии используются бессистемно и непоследовательно, а сами сотрудники должны принимать более активное участие в этой работе[[123]](#footnote-124). В этом контексте некоторые из тех, с кем проводились консультации в ходе подготовки настоящего отчета, подчеркнули, что МСЭ как специализированное учреждение ООН в области ИКТ и электросвязи вместе со своими членами из частного сектора, являющимися ведущими специалистами отрасли, должны иметь самую лучшую цифровую платформу обучения среди всех учреждений ООН и что, возможно, было бы целесообразно создать новую платформу обучения, которой также могли бы пользоваться другие учреждения ООН, обладающие меньшим опытом.

### Известные платформы других учреждений ООН

85. В настоящем разделе кратко описывается деятельность Продовольственной и сельскохозяйственной организации (ФАО), Международного учебного центра Международной организации труда (МУЦ МОТ), ЮНИСЕФ, Учебного и научно-исследовательского института Организации Объединенных Наций (ЮНИТАР) и Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций (КПСООН), при этом особое внимание уделяется их цифровым платформам. Дальнейшее сотрудничество МСЭ с этими организациями было бы ценным, не в последнюю очередь в плане содействия развитию общего видения у тех, кто участвует в подобной деятельности[[124]](#footnote-125).

86. **Академия электронного обучения ФАО**[[125]](#footnote-126). Недавно ФАО обновила свою платформу электронного обучения, которая стала гораздо более визуально привлекательной, а также простой в навигации и использовании. Сейчас на ней предлагается более 350 бесплатных многоязычных курсов электронного образования, имеющих разные форматы, среди которых курсы со свободным графиком, массовые открытые онлайновые курсы (МООК), технические вебинары, онлайновые курсы с преподавателем, мобильное обучение, очные учебные семинары-практикумы, а также университетские программы магистратуры и аспирантуры. Они явно разработаны с ориентацией на ЦУР и, являясь глобальным общественным благом, вносят непосредственный вклад в "обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех" (ЦУР 4)[[126]](#footnote-127). Целевая аудитория этой Академии – представители директивных органов, государственные служащие и технический персонал, разработчики политик, программ и проектов и, в частности, лица, занимающиеся выполнением и содействием выполнению Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Важной особенностью подхода ФАО к дизайну является то, что он явно ориентирован на учащихся, и особенно впечатляет то, что на этапе разработки и предоставления материалов ФАО сотрудничает со 123 партнерами со всего мира, большинство из которых являются престижными организациями. Также есть хорошее решение для мобильного обучения.

87. **Международный учебный центр Международной организации труда (МУЦ МОТ)**[[127]](#footnote-128). Международный учебный центр МОТ, расположенный в Турине (Италия), был основан в 1960-е годы и имеет долгую богатую историю; МОТ является одним из немногих учреждений ООН с собственным учебным центром (см. п. 108). В последние годы МУЦ МОТ стремится быть на переднем крае в сфере предоставления услуг онлайнового цифрового обучения и обеспечения качества. Для этого в 2019 году Центр инициировал процесс сопоставления своей деятельности с международным стандартом ISO 29993, который содержит требования, предъявляемые к образовательным услугам, предоставляемым вне формального образования. В 2019 году в нем работало чуть менее 140 сотрудников в 11 подразделениях, его доход составил 42,46 млн. евро, издержки – 41,252 млн. евро, а активы – 16,323 млн. евро[[128]](#footnote-129). Традиционно обучение проводилось в нем в основном очно, однако в последние годы доля студентов, обучающихся дистанционно и в онлайновом режиме, быстро выросла, а пандемия COVID-19 привела к резкому усилению тенденции к онлайновому дистанционному обучению, серьезной перестройке платформы обучения (исторически основанной на Moodle) в 2020 году и созданию для пользователей нового опыта на eCampus.

88. **ЮНИСЕФ**[[129]](#footnote-130). Платформа Agora, созданная ЮНИСЕФ на базе Totara[[130]](#footnote-131) и начавшая работать в 2015 году, широко признается одной из самых успешных платформ в портфеле управления обучением ООН. Курсы на ней доступны не только для сотрудников ЮНИСЕФ. В 2019 году на ней было 60 066 активных пользователей (из них 42 951 не из ЮНИСЕФ), которые прослушали 123 281 курс (из них 69 180 курсов прослушали сотрудники и консультанты ЮНИСЕФ); наиболее популярными курсами были обязательные курсы для самостоятельного изучения. Во время пандемии COVID-19 платформа была быстро адаптирована; команда, обеспечивающая работу платформы, ведет подготовку более 150 новых учебных мероприятий, а летом 2020 года также обеспечивала управление соединениями (около 500 000 соединений каждый месяц).

89. **Учебный и научно-исследовательский институт ООН (ЮНИТАР)**[[131]](#footnote-132). ЮНИТАР был создан для того, чтобы помочь деколонизирующимся странам встроиться в международную систему, и таким образом он продолжает оставаться важной демократизирующей силой в развитии человеческого потенциала. Эта работа ведется благодаря преподаванию широчайшего диапазона курсов, от курсов базового обучения до программ высшего образования первого уровня и магистратуры, а также благодаря проведению менее стандартных мероприятий, таких как летняя учебная программа для молодых лидеров. До недавнего времени обучение в ЮНИТАР проводилось в очной форме, но Институт быстро адаптировался к растущему спросу на обучение в онлайновом режиме. ЮНИТАР также выполняет функции секретариата для инициативы UN CC:e-Learn, которая особенно интересна тем, что объединяет более 30 многосторонних организаций в целях обеспечения системного и скоординированного подхода к разнообразному обучению по теме изменения климата. В учебной среде ЮНИТАР 348 176 пользователей, им выдано 106 465 сертификатов[[132]](#footnote-133). Платформы ЮНИТАР и CC:e-Learn выстроены на базе Moodle, хотя их дизайн и "атмосфера" сильно различаются.

90. **Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций (КПСООН)**[[133]](#footnote-134). Последним примером, имеющим отношение к настоящему обзору, является работа КПСООН, задача которого заключается в содействии повышению эффективности, результативности и гибкости ООН благодаря обучению, профессиональной подготовке и распространению знаний. Штаб-квартира Колледжа расположена в Турине (Италия), а его второй кампус – в Бонне (Германия), и он предоставляет обучение четырех основных типов: очные курсы, дистанционное обучение, стратегические обмены и семинары. Его виртуальный кампус (UNKAmpus) доступен для выпускников и учащихся, которые зарегистрировались для участия в его мероприятиях, а на его веб-сайте утверждается, что он "находится в авангарде усилий системы ООН по обеспечению всесторонних, доступных и эффективных образовательных возможностей для персонала"[[134]](#footnote-135). КПСООН использует Claned[[135]](#footnote-136) в качестве платформы социального обучения как для онлайновых, так и для очных курсов. Кроме того, это единственное учреждение системы ООН, которому в настоящее время юридически разрешено внедрять Moodle Workplace вне модели Moodle Partners благодаря соглашению с Moodle Foundation[[136]](#footnote-137). В недавнем докладе Объединенной инспекционной группы отмечается, что КПСООН имеет большой потенциал по централизованному предоставлению образовательных услуг системе ООН, но почти половина всех учреждений ООН не пользуется его услугами, отчасти из-за их стоимости, которая является высокой в условиях ограниченности имеющихся у них ресурсов или по сравнению со стоимостью аналогичных предложений других поставщиков[[137]](#footnote-138).

# Раздел 9: Необходимость создания нового Института профессиональной подготовки МСЭ и выделение ресурсов на его функционирование

91. В данном обзоре особое внимание уделяется вопросу необходимости создания и выделения ресурсов на деятельность будущего Института МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке, и в данном разделе приведены доводы в пользу и против создания такого института. В результате анализа был сделан следующий вывод: связанные с созданием такого Института сложности, как правило, перевешивают потенциальные выгоды, однако, если их можно решить, то для МСЭ создание такого Института станет вполне осуществимым проектом. В приведенном ниже разделе 10 на рассмотрение выносится другая рекомендация, предусматривающая создание в рамках действующей структуры МСЭ специализированного подразделения, которое могло бы при меньшем объеме неблагоприятных факторов предоставить многие из преимуществ такого учреждения.

92. В данном разделе прежде всего рассматривается совокупная потребность в создании Института, учитывающая как позицию заинтересованных сторон, так и данные, касающиеся нынешнего глобального положения, изложенного в предыдущем разделе 8. Далее в нем анализируется пример из выборки учреждений ООН, которые фактически сформировали свои собственные Институты. С учетом вышеизложенного в разделе 9.3 представлены преимущества и возможности, которые мог бы дать Институт МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке, а в разделе 9.4 − анализ проблем, связанных с созданием такого института. Далее в разделе 9.5 подробно описывается возможный формат функционирования Института МСЭ, а в разделе 9.6 предлагаются способы включения этих функций в состав общего круга деятельности МСЭ. В заключение в разделе 9.7 подробно описаны финансовые аспекты деятельности Института, в том числе механизмы окупаемости затрат и потенциальные бизнес-модели.

## 9.1 Необходимость создания Института по развитию потенциала и профессиональной подготовке

93. Необходимость создания нового Института МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке можно проанализировать с учетом двух основных точек зрения: на основе позиции и соображений членов МСЭ и других заинтересованных сторон, а также исходя из существующего общемирового положения дел. На основании имеющихся данных можно заключить, что мнения относительно целесообразности и перспективности создания такого учреждения МСЭ весьма неоднозначны.

### Позиция заинтересованных сторон в отношении создания Института МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке

94. В ходе консультаций по данному вопросу заинтересованные стороны МСЭ высказали различные мнения о том, будет ли целесообразным создание Института по развитию потенциала и профессиональной подготовке. Следует отметить, что ни один из 369 человек, которые ранее участвовали в работе МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке и ответили на рассматриваемый вопрос о возможности оптимизации такого процесса, не высказал предположение о том, что создание такого Института позволит достичь этой цели. Тем не менее в целом идея создания Института была поддержана членами, а также председателями и заместителями председателей исследовательских комиссий с незначительным расхождением во мнениях относительно того, должен ли Институт быть виртуальным или физическим; при этом члены отнеслись к идее создания Института несколько более позитивно, чем председатели и заместители председателей ИК (см. таблицу 3). Из общего числа членов 41,6 % определенно поддержали идею создания виртуального Института, а 48 % определенно поддержали идею создания физического учреждения. Однако следует отметить, что члены, председатели и заместители председателей ИК в большей степени поддерживают другие возможные сценарии (не представленные в таблице 3), такие как укрепление партнерских связей и расширение существующей системы ЦПМ, нежели создание института. Это прежде всего говорит о том, что, даже при наличии поддержки в пользу изменений механизмов МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке, создание Института отнюдь не является приоритетным вариантом. Вместе с тем, только 17 % Государств – Членов МСЭ откликнулись на предложенный им опрос; по этой причине крайне важно, чтобы все члены имели больше возможностей для ознакомления с представленными ниже доказательствами.

***Таблица 3: Сводка мнений респондентов опроса о создании физического или виртуального института МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Определенно поддерживаю** | **Частично поддерживаю** | **Нейтральная позиция** | **Частично не поддерживаю** | **Определенно не поддерживаю** |
| **Виртуальный институт — Ответы членов** | 41,6 % | 37,5 % | 12,5 % | 4,2 % | 4,2 % |
| **Виртуальный институт — Ответы председателей и заместителей председателей ИК** | 36,8 % | 31,6 % | 21,1 % | 10,5 % |  |
| **Физический институт — Ответы членов** | 48 % | 32 % | 20 % |  |  |
| **Физический институт — Ответы председателей и заместителей председателей ИК** | 34,2 % | 21,1 % | 18,4 % | 15,8 % | 10,5 % |

95. Результаты 65 проведенных в рамках этого исследования опросов наглядно указывают на то, что мнения заинтересованных сторон о том, следует ли создавать Институт, и если да, то каким должен быть его формат, существенно разнятся. По поводу целесообразности создания Института было высказано почти столько же мнений, сколько и респондентов, однако в целом наблюдалось четкое понимание того, что в конкретном случае имеются как преимущества, так и недостатки. В частности, респонденты отметили:

* потребность такого учреждения в существенном и стабильном финансировании;
* опасения по поводу того, располагает ли МСЭ необходимым для создания эффективного Института потенциалом, особенно в плане укомплектования персоналом и специальных знаний;
* важность заинтересованности самого МСЭ в реализации поставленных задач, если МСЭ приступит к формированию Института, а также опасения по поводу того, сможет ли МСЭ реализовать эти задачи в полном объеме;
* потребность в том, чтобы МСЭ уделял первоочередное внимание другим более актуальным проблемам, а не тратил время и ресурсы на реструктуризацию программы развития потенциала и профессиональной подготовки, которая реализуется должным образом;
* признание того, что МСЭ не является академической структурой (но при этом предусматривает академическое членство), и сомнения по поводу того, следует ли ему предпринимать попытки по формированию Института;
* трудности, связанные с расширением деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке, особенно сейчас, когда государства борются с последствиями кризиса, вызванного пандемией COVID-19;
* признание факта существования множества других организаций, оказывающих очень высококачественные услуги по развитию потенциала и профессиональной подготовке, и того факта, что МСЭ будет сложно конкурировать с этими организациями.

### Необходимость создания Института МСЭ в контексте существующего общемирового положения дел

96. В разделе 8 дается краткий обзор множества доступных государствам и отдельным лицам возможностей развития потенциала и профессиональной подготовки, предоставляемых не только по каналам МСЭ. В нем показано, что:

* в значительной мере нынешняя профессиональная подготовка МСЭ дублирует деятельность других организаций; МСЭ частично заимствует эти сторонние ресурсы и предоставляет их своим членам в рамках партнерских и иных соглашений;
* основными областями, в которых другие организации не в состоянии обеспечить надлежащее развитие потенциала, являются возможности для эффективного участия Государств – Членов МСЭ в подмандатных вопросах международной ответственности, в первую очередь с учетом функции МСЭ-R в области глобального управления радиочастотным спектром и спутниковыми орбитами, а также в меньшей степени с учетом функции МСЭ-Т по содействию разработке международных стандартов;
* областями наибольшей конкуренции, но в равной степени и потенциального сотрудничества, являются меры по развитию потенциала и профессиональной подготовке, предлагаемые БРЭ;
* многие участники предпочли бы профессиональную подготовку в МСЭ, а не у других поставщиков, поскольку такая программа оптимальна в плане соотношения цены и качества, МСЭ является политически нейтральным и непредвзятым, выдаваемые им сертификаты высоко ценятся, а качество подготовки соответствует предъявляемым требованиям;
* высококачественные услуги по развитию потенциала и профессиональной подготовке могут предоставляться самыми разными организациями, и для их осуществления не всегда требуется официальное учреждение.

97. Нижеупомянутые наблюдения могут существенно повлиять на деятельность МСЭ в плане развития потенциала и профессиональной подготовки и, соответственно, на потребность в создании Института. К числу наиболее важных из них относятся следующие:

* все меры МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке должны быть высочайшего качества — Союз должен всегда стремиться к наивысшему качеству и никоим образом не довольствоваться лишь приемлемым уровнем;
* его приоритетом должны быть главные конкурентные преимущества МСЭ;
* Институт должен свести к минимуму потенциальные угрозы для репутации МСЭ, обеспечивая дальнейшую эффективность его деятельности в области развития потенциала и профессиональной подготовки при растущей глобальной конкуренции;
* он должен гарантировать непрерывное и эффективное развитие потенциала и подготовку кадров в тех сферах, в которых он обладает исключительными преимуществами;
* он должен направлять свои ограниченные ресурсы на развитие потенциала и профессиональную подготовку в тех сферах, в которых он может оказать наибольшее влияние.

### Каким должен быть формат Института?

98. Вышеизложенные наблюдения относительно потребности создания учреждения и вытекающих отсюда проблем приводят к двум важным аспектам, которые следует учитывать при принятии решений, касающихся будущего Института МСЭ: должен ли Институт быть виртуальным или физическим, и насколько широкой должна быть сфера его компетенции. Более подробно эти аспекты рассматриваются в данном разделе, однако в следующих двух пунктах дается краткий обзор мнений, высказанных по каждому из них в рамках данного отчета и в его итоговой рекомендации, что позволяет использовать их в качестве возможных дальнейших шагов.

99. Во-первых, в течение долгих лет высказывались различные мнения о достоинствах и значимости виртуальных институтов, причем не только в академической и прикладной литературе[[138]](#footnote-139), но и среди опрошенных в рамках данного отчета. По сути, в данном отчете поддерживается мнение о том, что термин "Институт" должен по трем основным причинам обозначать **физическое лицо существенной величины**, особенно в контексте МСЭ, хотя далее в разделе рассматриваются и другие причины:

* термин "Виртуальный институт" часто (но не всегда) используется для придания важности чему-то небольшому или малозначительному; если МСЭ планирует создать Институт, то он должен быть чем-то существенным и высококачественным;
* в недавнем докладе ОИГ об академических учреждениях в рамках системы ООН содержатся четкие рекомендации, касающиеся необходимости обеспечения единообразия и точности терминологии, и высказывается критика по поводу чрезмерного увеличения числа виртуальных структур;
* в состав МСЭ уже входит виртуальная Академия, и, вероятно, практически нецелесообразно создавать Виртуальный Институт для ее замещения.

Тем не менее, это не означает, что Институт не должен обладать какими-либо виртуальными элементами, и это не подразумевает, что вся подготовка в "реальном" Институте будет проводиться очно. Значительная часть деятельности будущего Института действительно будет осуществляться в виртуальном режиме, особенно с учетом последних разработок в области онлайн-обучения, развитие которых ускорилось благодаря опыту, накопленному в борьбе с COVID-19. Кроме того, появление "реального" Института не всегда подразумевает обязательное присутствие всех сотрудников в одном месте, хотя в данном отчете отмечается, что в таком случае будет обеспечено плодотворное взаимодействие.

100. Важным моментом, требующим рассмотрения, является также определение объема полномочий того или иного института. В данном отчете высказывается рекомендация о том, чтов первую очередь Институту следует **сконцентрировать усилия на развитии институционального и организационного потенциала и на подготовке кадров**, предоставляемых Государствам-Членам. Этот подход опирается на три основные предпосылки:

* что МСЭ располагает ограниченными ресурсами для развития потенциала и профессиональной подготовки, и поэтому ему следует определиться с выбором приоритетных направлений своей деятельности;
* что предпочтительнее сконцентрировать усилия на хорошем выполнении нескольких задач, нежели на попытках решить множество проблем, в результате чего не удастся удовлетворительно выполнить ни одну из них; а также
* что другие организации по всему миру уже занимаются реализацией широкого спектра деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке в области цифровых технологий, и многие из них в большей степени, чем МСЭ, подходят для такой деятельности.

Кроме того, если будет принято решение о том, что МСЭ должен обеспечить доступ к развитию потенциала на индивидуальном уровне или организовать такую деятельность, то такая задача может быть решена с помощью других средств, не связанных с Институтом. Помимо этого, в будущем Институт может разработать онлайн-курсы для более широкого частного использования. Для этого необходимо также дополнительно рассмотреть вопрос о соотношении между услугами по развитию потенциала и профессиональной подготовке, фактически предоставляемыми сотрудниками и экспертами МСЭ, и теми видами деятельности, которым он лишь оказывает содействие. Приоритетным направлением деятельности Института должно быть первое.

## 9.2 Практика ООН в отношении институтов

101. Ряд учреждений ООН располагают богатым опытом создания институтов различного рода и организации их работы для решения конкретных задач, входящих в сферу их компетенции. Такая практика не столь распространена, хотя ЮНЕСКО, в частности, весьма активно проводит такую политику. В этом разделе представлен обзор ряда примеров такой политики ООН в отношении институтов; на его основе можно проанализировать преимущества и трудности, с которыми столкнется МСЭ в случае принятия решения о создании своего собственного Института[[139]](#footnote-140). Основное внимание уделяется именно "реальным" институтам[[140]](#footnote-141), а не учреждениям, которые, по сути, используют термин "институт" для обозначения небольшого виртуального объекта. В отчете делается акцент на работе УООН (Университета Организации Объединенных Наций), ЮНЕСКО и МУЦ МОТ, а также упоминается новая перспективная "Академия ВОЗ".

### Университет Организации Объединенных Наций (УООН)[[141]](#footnote-142)

102. УООН — это международная научно-исследовательская организация и центр постдипломного образования, штаб-квартира которого находится в Токио (Япония) и который объединяет 14 институтов, расположенных в 12 странах мира. Эти институты сильно различаются по размеру и финансированию и специализируются на совершенно разных областях деятельности[[142]](#footnote-143), однако все они имеют сходную структуру. При каждом институте действует свой Консультативный совет, однако директора институтов подотчетны непосредственно Ректору, а не Консультативному совету. Главным органом управления является Совет УООН, в состав которого входят Ректор УООН (который также является заместителем Генерального Секретаря ООН), 12 назначаемых членов Совета (которые являются физическими лицами) и 3 члена по должности (*ex officio*) (Генеральный Секретарь ООН, Генеральный директор ЮНЕСКО и Исполнительный директор ЮНИТАР). Взаимосвязи УООН с другими образовательными и учебными заведениями ООН подчеркивают его особую уместность в данном анализе.

103. Цель каждого из Институтов УООН — стать центрами передового опыта в конкретной области исследований. Деятельность этих центров направлена не на чрезмерную разбросанность задач, а на выявление сравнительных преимуществ и их использование в целях обеспечения максимально высокого качества исследований и подготовки кадров в этой конкретной нише. Упор также сделан на финансовую обеспеченность, дающую как стабильность, так и независимость. Соглашения со странами, на территории которых расположены эти институты, многокомпонентные и различаются друг от друга, но в целом для создания института УООН требуется стартовая сумма в размере 35–45 миллионов долларов США в качестве целевого капитала. Это, однако, приносит доход лишь в размере 1–2 миллионов долларов США в год, что достаточно только для найма примерно 7–8 основных сотрудников. В добавок к заработной плате и эксплуатационным издержкам требуется также изыскать финансирование для строительства физического здания института, что обычно предоставляется правительством страны местонахождения Института. Другим интересным аспектом УООН является многообразие механизмов действия различных Консультативных советов, поскольку они фактически носят исключительно консультативный характер и не имеют никаких полномочий в отношении таких вопросов, как финансы. Как отмечалось выше, Директора подотчетны Ректору, а не председателю их Консультативного совета, вследствие чего для успешной работы Института крайне важно, чтобы Директора, Председатели и Ректор располагали действенными и открытыми каналами связи и соблюдали договоренности. В тех случаях, где такая система успешно работает, она может быть весьма эффективной, однако подобные структуры управления также могут быть сопряжены с трудностями, о чем более подробно рассказывается далее в других контекстах.

### Институты ЮНЕСКО

104. ЮНЕСКО обладает одной из наиболее всесторонних структур институтов в рамках системы ООН: 11 институтов категории 1 и 81 институт и центр категории 2[[143]](#footnote-144). Кроме того, ЮНЕСКО руководит крупной программой сотрудничества с университетами, которая реализуется в рамках программы сети кафедр УНИТВИН/ЮНЕСКО, в настоящее время насчитывающей более 830 кафедр ЮНЕСКО и совместных программ УНИТВИН более чем в 110 государствах — членах ЮНЕСКО[[144]](#footnote-145).

105. Институты ЮНЕСКО разнообразны и многогранны в плане структур управления и областей деятельности, что отчасти зависит от структур, преобладавших на момент их создания. Однако в целом операционный бюджет 7 образовательных Институтов в течение двухгодичного периода 2018–19 гг. составил 75,8 миллионов долларов США, МЦТФ — 54,8 миллионов долларов США и ИСЮ — 22,0 миллиона долларов США (из расчета выделенного бюджета в размере 595,2 миллионов долларов США[[145]](#footnote-146))[[146]](#footnote-147). Это свидетельствует о значительных расходах, связанных с функционированием полномасштабных институтов. Для выполнения своих программ и миссий многим институтам также приходится привлекать значительные объемы внебюджетных средств. Поэтому, например[[147]](#footnote-148), в ИЮОЖ лишь около 10 % от всего штата сотрудников (50 человек) получают заработную плату из бюджета ЮНЕСКО, а заработная плата подавляющего большинства сотрудников поступает из других источников. Механизмы финансирования деятельности институтов ЮНЕСКО сложны, однако институты категории 1 получают финансирование в основном из бюджета ЮНЕСКО, утвержденного на Генеральной конференции, а затем привлекают дополнительные добровольные взносы и стараются изыскать внебюджетные средства для финансирования проектов[[148]](#footnote-149).

106. Ряд институтов ЮНЕСКО создавался как инструмент, с помощью которого то или иное государство-член, пожелавшее внести свой вклад в выполнение масштабной миссии ЮНЕСКО, могло бы сделать такой вклад, направив свои усилия в конкретную интересующую его область. К примеру, Германия благодаря своей давней поддержке технически-профессионального образования и обучения на протяжении всей жизни учредила два таких института такого профиля — в Гамбурге (ИЮОЖ) и Бонне (ЮНЕВОК[[149]](#footnote-150)). МИПО также получает от французского правительства финансовые средства на содержание своего здания, но не имеет основного финансирования для операционного бюджета. Большая часть поступлений в бюджет МИПО обеспечивается за счет заключения договоров с другими учреждениями на реализацию конкретных проектов. Иная модель используется и в МЦТФ: расположенный к северу от Триеста кампус поддерживается итальянским правительством; на протяжении 56 лет МЦТФ занимался предоставлением надлежащего профессионального обучения более чем 140 000 ученым из развивающихся стран, в основном посредством очной подготовки, а в последнее время — посредством дистанционного обучения[[150]](#footnote-151).

107. Считается, что главное достоинство этих институтов состоит в их размерах, более низком уровне бюрократии и сравнительной автономии, особенно в плане финансов, что подразумевает их большую гибкость и многофункциональность в выполнении своих функций благодаря проведению высококачественных исследований и развитию потенциала. В ходе интервью в рамках подготовки настоящего отчета было отмечено, что спонсоры предпочитают работать с такими институтами, поскольку они, как правило, обладают практическим опытом и могут выполнять свои задачи быстрее и эффективнее, чем вышестоящие органы. Тем не менее, такая ситуация может привести к появлению трений, если спонсор отдает предпочтение работе с институтом, а не с вышестоящим органом.

### МУЦ МОТ[[151]](#footnote-152)

108. Несмотря на то, что Международный учебный центр МОТ (МУЦ МОТ) именуется "центром", он функционирует аналогично институтам других специализированных учреждений ООН; в связи с этим он включен в этот отчет в качестве еще одного примера разнообразия моделей, которые можно взять за образец. Как отмечалось выше в отношении МЦТФ и КПСООН, правительство Италии с самого начала существования ООН активно участвует в создании институтов, и МУЦ МОТ служит еще одним тому подтверждением. Организация была основана совместно с МОТ в 1964 году в Туринском парке на берегу реки, и ее миссия заключается в обеспечении всех женщин и мужчин достойной работой.

109. В прошлом месторасположение кампуса (как и в случае с МЦТФ ЮНЕСКО) позволяло организации размещать обучающихся на очной основе по гораздо более низким ценам, по сравнению с гостиницами. Однако в связи с ростом масштабов интерактивного обучения МУЦ МОТ вынужден искать альтернативные варианты использования своих помещений. Основное финансирование по-прежнему предоставляется МОТ и правительством Италии, однако финансовую и техническую поддержку также оказывают Всемирный банк, Европейский союз, банки финансирования развития, благотворительные фонды и правительства других стран (особенно Португалии, Ирландии и Японии). Состоящий из 24 членов Совет назначается Административным советом МОТ, при этом половину должностей занимают правительственные представители, а вторую половину — представители организаций предпринимателей и рабочих. В нем также представлены правительство Италии, администрация области Пьемонт, города Турин и Промышленный союз Турина (Unione Industriale Torino)[[152]](#footnote-153).

### Академия ВОЗ[[153]](#footnote-154)

110. Правительство Франции и Всемирная организация здравоохранения в июне 2019 года объявили о своих грандиозных целях по созданию Академии ВОЗ в Лионе[[154]](#footnote-155). Цель проекта — преобразование цифрового и гибридного образовательного пространства в сфере здравоохранения для формирования навыков, необходимых для достижения общемировых целей в области здравоохранения к 2030 году. В Лионе будет построен современный кампус, который будет заниматься координацией учебных представительств "во всех шести регионах ВОЗ для обеспечения высококачественного, многоязычного, гибридного и персонифицированного цифрового обучения на базе новейшего учебно-симуляционного центра по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения"[[155]](#footnote-156). Учреждение предназначено для развития потенциала и подготовки руководителей, администраторов, исследователей, медицинских работников и общественных организаторов в публичном и частном секторах, и ставит перед собой масштабные цели — к 2023 году повысить уровень квалификации более чем 10 миллионов человек с помощью цифрового и гибридного обучения, а также ежегодно обучать 60 000 человек непосредственно на рабочих местах. Следует отметить, что единственным заявлением о финансировании в концептуальной сводке за 2019 год было следующее: "ВОЗ изучила потенциальные модели финансирования жизнеспособного открытого доступа к обучению, подкрепленные субсидиями на обучение, талонами на образование и дифференцированными расценками на адаптированные услуги, опираясь на выводы, полученные из журналов открытого доступа, а также из материалов обучения криптовалютам и краудфандингу. Согласно результатам анализа, такое финансирование является обеспеченным и дает каждой заинтересованной стороне возможность воспользоваться услугами Академии"[[156]](#footnote-157). Академия ВОЗ не является отдельным юридическим лицом, она формируется как внутреннее подразделение ВОЗ, возглавляемое Старшим сотрудником по вопросам обучения уровня помощника Генерального директора и находящееся под руководством Генерального директора. Интересно, что в смете по программам ВОЗ на 2020−2021 годы Академия ВОЗ не упоминается[[157]](#footnote-158).

### Возможности и трудности, с которыми сталкиваются институты

111. Приведенные примеры демонстрируют, что характер и функции институтов в рамках системы ООН значительно различаются, однако из них можно извлечь три важных вывода, актуальных для настоящего отчета. При условии, что МСЭ учредит отдельный Институт профессиональной подготовки, наибольшее внимание потребуется уделить: достижению баланса в отношении финансовых вопросов, возможностей и рисков; формированию оптимальной структуры управления; а также регулированию работы Института.

112. **Финансовые вопросы, возможности и риски**. Чем большей финансовой независимостью обладает институт, тем вероятнее наличие у него большей гибкости, поскольку в этом случае институту не придется зависеть от бюрократии и ограничений вышестоящего органа. Вместе с тем, такая ситуация может стать источником трений, например, если институт испытывает финансовые трудности и вышестоящему учреждению приходится его поддерживать, или же в случае сокращения предполагаемого основного финансирования вышестоящим органом, например, если правительство решает выйти из состава организации. Если деятельность институтов хорошо организована и они способны привлекать значительные внешние средства за счет выигранных тендерных проектов или путем предоставления услуг другим организациям, они могут быть весьма эффективными. Однако это требует значительных усилий, хорошей репутации, создаваемой высококачественной деятельностью, превосходных навыков общения и ориентации на востребованную область деятельности. Не все эти качества присущи каждому институту ООН, и тем самым их эффективность не всегда гарантирована. В особенности это справедливо в отношении недавно созданных институтов, не имеющих достаточного целевого капитала или стабильного долгосрочного финансирования для формирования необходимой для их существования критической массы.

113. **Структуры управления**. Институты ООН являются частью головного учреждения ООН, но в то же время они отделены от него. Такой подход предоставляет возможности для более масштабной международной деятельности и универсальных инноваций, но вместе с тем может привести к возникновению проблем в области управления. К числу возможностей следует отнести потенциал для привлечения новых партнеров, внешних вкладов и знаний от членов Совета, а также свободу действий в плане положительного отклика на новые внешние факторы, приспособиться к которым их вышестоящий орган может быть не в состоянии. Тем не менее, вполне возможно возникновение трений в отношении направления, в котором Совет может пожелать развивать институт, а также в отношении основной миссии и целей, на которых может настаивать головное учреждение. Очень многое в данном случае определяется степенью независимости в финансовых вопросах и политике, предоставленной институту и его Совету головным учреждением, а эти факторы в различных учреждениях существенно разнятся. В контексте управления очень важен баланс между автономией и контролем. Для достижения успеха очень важно наличие механизмов, с помощью которых руководители организации, директора институтов и председатели советов могут конструктивно и творчески сотрудничать в интересах организации и ее института.

114. **Здания и кампусы в условиях растущей виртуальности**. Еще до начала пандемии COVID-19 растущая стоимость очного обучения и быстрое развитие дистанционного онлайн-обучения ставили перед институтами, расположенными в кампусах, все более сложные задачи. Это относится как к университетам, так и к международным учреждениям и другим типам учебных и исследовательских институтов. И действительно, управление и надлежащая оценка стоимости "пространства" в контексте офисных помещений, учебных аудиторий и жилья играют решающую роль в обеспечении их эффективного и рационального использования. К примеру, во многих традиционных университетах в течение года не используется значительная часть помещений, и эти "потери" редко учитываются в их бизнес-моделях. Аналогичные сложности возникают и в других типах институтов, особенно в тех, которые расположены на территории кампусов, поскольку зачастую вопросы управления жилыми помещениями и другими зданиями становятся более важными, чем проведение непосредственно исследовательской и образовательной деятельности. В результате обусловленного пандемией COVID-19 недавнего перехода практически всех ранее очных курсов на онлайн-обучение, расположенные на территориях кампусов учреждения сразу же столкнулись с дополнительными финансовыми проблемами. Более того, весьма вероятно, что в долгосрочной перспективе персонал таких учреждений, освоивший методику эффективного онлайн-обучения, сумеет заменить им большую часть очных курсов по развитию потенциала. Таким образом, пандемия COVID-19 в значительной степени усилила и ускорила уже наметившуюся тенденцию. Однако существует и обратная тенденция: в настоящее время многим людям не хватает физического общения, и поэтому в будущем отдельные очные учебные занятия и другие мероприятия могут стать более значимыми[[158]](#footnote-159). Для успешной работы институтов и учебных организаций очень важно будет найти баланс между этими двумя противоположными тенденциями. Отчасти решением этой задачи станет повышение уровня гибкости как систем взаимоотношений между сотрудниками внутри организации, так и материальной базы.

115. В будущем все учреждения ООН столкнутся с еще одним важным обстоятельством — изменением стиля работы и потребностями в кадрах. Нет сомнений в том, что пандемия COVID-19 убедила людей и организации в том, что в скором будущем произойдут фундаментальные изменения в отношении привычных офисных помещений и рабочей среды. Все это скажется на использовании помещений МСЭ, и, в первую очередь, на оценке стоимости создания нового института. Организациям крайне необходимо четкое представление об использовании и, соответственно, стоимости каждого типа управляемых ими помещений. Как отмечалось выше, многие Институты ООН располагают собственными зданиями, функционирующими на средства стран пребывания, и детализация этих расходов не всегда доступна; но даже при таких обстоятельствах организациям важно знать условную стоимость своих помещений, а также варианты использования, на которые эти средства выделяются. Стоимость создания любого нового института должна учитывать подобные данные, а в отсутствие иных вариантов для расчета сметы можно использовать стандартные цифры. Например, в IV квартале 2019 года средняя стоимость аренды элитной коммерческой офисной недвижимости в Женеве составила 644 евро за кв. метр в год, в то время как в Париже этот показатель составил 865 евро, а в Варшаве или Будапеште — 300 евро[[159]](#footnote-160). Другими словами, размещение института в Будапеште подразумевает, что при одинаковой цене его площадь может быть в два раза больше, чем в Женеве.

## 9.3 Преимущества и возможности создания Института МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке

116. В основу концепции создания Института МСЭ заложены четыре основных преимущества и возможности, однако их конкретная значимость зависит от типа создаваемого института, и многое можно было бы реализовать также другими способами:

1. **Ясность цели**. Несомненно, создание института любого типа внесет большую определенность во мнение членов, участников и всего международного сообщества о заинтересованности МСЭ в развитии потенциала и профессиональной подготовке. Кроме того, это открыло бы возможности для более четкой и целенаправленной реализации, отчетности и аттестации.
2. **Централизованная координация и предоставление услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке**. Создание Института позволит объединить все мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке в единую структуру, что обеспечит качество и единообразие реализации проекта в рамках всего МСЭ. Такой подход поможет устранить существующую ныне неоднородность в разработке и реализации программ и недостаток общей координации и руководства. Кроме того, это должно повысить качество.
3. **Укомплектование персоналом: формирование команды квалифицированных кадров**. Для МСЭ крайне важно увеличить штат квалифицированных сотрудников, участвующих в разработке и реализации его программ по развитию потенциала и профессиональной подготовке[[160]](#footnote-161). Создание Института могло бы также поспособствовать формированию команды внутренних и внешних специалистов, главным образом за счет привлечения нештатных ученых и экспертов к совместной с сотрудниками МСЭ разработке материалов и курсов.
4. **Подтверждение заинтересованности в развитии потенциала и профессиональной подготовке**. Создание мощного нового, ультрасовременного физического Института будет убедительным свидетельством и глобальным заявлением о заинтересованности страны пребывания и МСЭ в развитии потенциала и профессиональной подготовке. Однако необходимо выяснить, действительно ли объем средств, необходимых для создания физического института, как, например, для открытия новой перспективной Академии ВОЗ в Лионе, является оптимальным использованием ресурсов любого учреждения ООН[[161]](#footnote-162).

## 9.4 Проблемы, связанные с созданием Института МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке

117. В противовес этим потенциальным преимуществам имеются девять конкретных проблем, которые необходимо будет решить, если МСЭ намерен создать свой собственный институт по развитию потенциала и профессиональной подготовке.

1. **Структуры управления**. В разделе 9.2 об Институтах в рамках системы ООН были отмечены сложности и проблемы, которые могут возникнуть в таких Институтах даже в случае формирования изначально надежных структур управления. Эти проблемы в немалой степени обусловлены функциями Советов, а также тем, выполняют ли они исключительно консультативную роль или же наделены некоторыми контролирующими функциями. Степень их финансовой независимости также является еще одним важным вопросом. С учетом того, что МСЭ пока не располагает структурой управления, позволяющей создавать квазинезависимые институты, связанные с ними проблемы управления позволяют предположить, что для реализации такого варианта необходимо, чтобы преимущества в значительной степени перевесили все возможные недостатки.
2. **Финансовые последствия**. Необходимый для создания Института большой объем финансовых средств может оказаться неподъемным, особенно в нынешних экономических условиях. Ресурсное обеспечение более подробно рассматривается ниже, однако потребуется принять непростые решения о степени финансовой независимости Института и о возможных способах получения доходов, особенно в условиях, где члены МСЭ по обыкновению получают большую часть услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке бесплатно или за небольшую плату. Практически нет смысла создавать Институт, если заранее не будут обеспечены все финансовые издержки.
3. **Переход на онлайн-обучение, особенно в условиях пандемии COVID-19**. В будущем многие, если не большинство, мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке будут проводиться в режиме онлайн. Часть мероприятий будут по-прежнему проводиться в очном формате, причем неформальное обучение — конференции, семинары и другие социальные мероприятия — вполне может стать еще более востребованным. Учитывая значительный рост популярности онлайн-обучения и возможность того, что очное обучение будет проводиться на национальном и региональном уровнях, целесообразность создания единого физического учреждения может быть не столь обоснованной ни в настоящее время, ни в обозримом будущем.
4. **Глобальная конкуренция в области развития потенциала и профессиональной подготовки**. Как отмечается в данном отчете, сектор развития потенциала и профессиональной подготовки в области цифровых технологий и электросвязи и так достаточно насыщен, и продолжает расти. Прочие реалистичные сценарии (Приложение 7) и то, что в настоящее время большая часть деятельности в этой области под эгидой МСЭ фактически осуществляется партнерами или привлеченными экспертами, говорят о том, что для создания в рамках МСЭ комплексного высококлассного института, который мог бы эффективно конкурировать в этой сфере, потребуются значительные амбиции и усилия.
5. **Обеспечение физического присутствия**. Управление физическим институтом сопряжено со значительными затратами и сложностями. Более того, переход от очной формы обучения в результате длительного влияния пандемии COVID-19, скорее всего, приведет к существенной реорганизации уже существующих и будущих институтов такого рода. Наличие кампуса и помещений не является обязательным для института, однако страны пребывания зачастую охотно предоставляют такие помещения. Реализация амбициозных планов по созданию Академии ВОЗ в Лионе, о которой Франция объявила в 2019 году, теперь в свете последних событий выглядит более проблематичной[[162]](#footnote-163).
6. **Терминология, связанная с деятельностью институтов и академий**. Как правило, под термином "институт" подразумевается крупная организация, имеющая определенную цель, обычно связанную с наукой, образованием, исследованиями или смежными видами деятельности[[163]](#footnote-164). В представлении большинства людей институт — это крупная физическая организация, которая подразумевает наличие здания, персонала и ресурсов, а институт профессиональной подготовки также предполагает наличие помещений для проведения различных занятий и/или получения практического опыта в очной форме. В последнее время более свободное употребление термина "виртуальные институты"[[164]](#footnote-165) для претенциозного обозначения небольших организаций нередко подвергается критике, особенно в тех случаях, когда под этим термином нет никакой подоплеки. Следовательно, само понятие института, реального или виртуального, не лишено противоречивости. Высказанная ОИГ в адрес Академий ООН критика в равной степени относится к любому использованию термина Институт (в частности, термина "Виртуальный институт"), особенно в условиях наличия в системе ООН множества физических институтов[[165]](#footnote-166). По этой причине в настоящем отчете дана четкая рекомендация: МСЭ не следует создавать нечто маленькое и виртуальное и попросту именовать это Институтом.
7. **Интересы членов и других заинтересованных сторон**. В отношении того, следует ли МСЭ осуществлять проект создания Института, мнения неоднозначны: есть как сторонники идеи, так и противники. Налицо тот факт, что идея создания МСЭ собственного Института не находит единодушной поддержки большинства. Кроме того, вспоминаются неудачные примеры учебных институтов, созданных МСЭ и ПРООН во второй половине 20 века (например, AFRALTI), многие из которых впоследствии были приватизированы, проданы или расформированы.
8. **Выбор страны пребывания**. Выбор страны пребывания может оказаться политически деликатным вопросом, в зависимости от того, какие страны готовы поддержать Институт. Для создания Института необходимо выбрать место, в которое новые высококвалифицированные сотрудники будут готовы перебазироваться, куда легко получить въездную визу людям со всего мира, где созданы хорошие условия для цифрового подключения и поддержки, и которое, желательно, не входит в число самых дорогих мест по стоимости жизни.
9. **Потеря индивидуальности бренда Академии**. Ряд опрошенных отметили, что МСЭ уже затратил много времени и усилий на создание бренда Академии МСЭ, и выразили обеспокоенность тем, что создание нового института может умалить достоинства уже созданного бренда. В данном контексте было бы также неразумно просто переименовать Академию МСЭ в Институт МСЭ.

## 9.5 Идеальный Институт МСЭ

118. Существует множество различных вариантов возможных форм Института МСЭ. С одной стороны, он может быть относительно небольшим и основываться на текущей деятельности Академии МСЭ; с другой стороны, он может быть престижным, дорогим[[166]](#footnote-167) и авторитетным учреждением, как, например, строящаяся в Лионе новая Академия ВОЗ[[167]](#footnote-168). В том случае, если МСЭ решит создать свой собственный институт, в данном отчете дается рекомендация создать институт среднего размера, который обеспечит благоприятные условия для взаимодействия со штаб-квартирой МСЭ и другими учреждениями ООН, если он будет располагаться в каком-либо здании в районе Женевы. Деятельность Института должна быть в основном направлена на разработку и реализацию собственных мероприятий МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке.

### Задачи

119. Общей задачей Института будет разработка и предоставление максимально качественных и уместных услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке для правительств и регулирующих органов в Государствах – Членах МСЭ. Согласно рекомендациям отчета, Институт будет решать пять более конкретных задач:

* обеспечение высокого качества ресурсов и форм обучения;
* акцент на поддержке институциональных и организационных потребностей Государств – Членов МСЭ в надлежащем использовании цифровых технологий и электросвязи;
* упор на предоставление эффективных и актуальных решений в области обучения и развития, отвечающих потребностям членов, а не только на использование цифровых ресурсов;
* партнерское сотрудничество, особенно с ПРООН и другими учреждениями ООН[[168]](#footnote-169), а также с лучшими университетами мира; а также
* высокая гибкость и способность адаптироваться к быстро изменяющимся условиям, потребностям и цифровым инновациям[[169]](#footnote-170).

### Укомплектование персоналом

120 Для решения этих задач необходимо сформировать команду высококвалифицированных и опытных сотрудников, заинтересованных в развитии и реализации проекта Института. В отчете содержится рекомендация о том, что на первых порах в Институте должны работать как минимум 15 основных сотрудников, количество которых через пять лет увеличится до 25[[170]](#footnote-171). Это минимальный начальный уровень штата, необходимый для успешного функционирования Института, и с самого начала необходимо обеспечить его гарантированное финансирование. Персонал Института будет формироваться из специалистов, обладающих опытом в области развития потенциала и профессиональной подготовки в сфере ИКТ и электросвязи, особенно (но не исключительно) с использованием онлайн-среды. Часть сотрудников будет привлечена из действующего штата МСЭ, и важным элементом работы Института будет развитие тесных партнерских отношений и поддержки с коллегами во всех трех секторах МСЭ, а также в Генеральном секретариате. При этом не весь персонал должен находиться в Институте; не исключено, что часть сотрудников будет находиться в регионах и участвовать в работе Института виртуально. Другим вариантом может быть привлечение некоторых региональных сотрудников МСЭ к работе Института с отведением на работу в нем, например, 10 % своего рабочего времени[[171]](#footnote-172).

### Структура и местоположение

121. Критически важным требованием является выбор точного местоположения потенциального Института, и в этом случае многое будет зависеть от финансовой поддержки со стороны правительства соответствующей страны пребывания. Анализ доступной в настоящее время недвижимости в районе Женевы, например, показывает, что соответствующие объекты недвижимости могут стоить 13−15 миллионов швейцарских франков. Структура, формат и местоположение Института играют решающую роль в плане продуктивности его сотрудников и того престижного образа, который Институт стремится создать. По всей вероятности, также важно, чтобы Институт был самостоятельным учреждением, независимым от главного здания МСЭ. На основе оценки офисных помещений, необходимых для выполнения определенных академических функций, возможно рассчитать примерную площадь для размещения нового института[[172]](#footnote-173). Для размещения предполагаемого персонала и обеспечения функциональности потребуется минимум 508 м2[[173]](#footnote-174), но к этой площади необходимо добавить туалетные комнаты, коридоры, столовые и помещения для других целей. Крайне важно, чтобы Институт располагал самыми современными возможностями цифровой связи с хорошей скоростью загрузки и выгрузки данных. Такое подключение следует планировать с учетом предполагаемого уровня, необходимого в течение как минимум пяти лет после начала работы. Кроме того, необходимо учесть расходы на оборудование высококлассной студии звукозаписи, а также на обеспечение персонала соответствующими цифровыми технологиями, их обслуживание и периодическое обновление. Имеются аргументы как в пользу внутреннего управления цифровой инфраструктурой Института, так и в пользу привлечения услуг сторонних организаций. С одной стороны, в подобных организациях предпочтение все чаще отдается услугам сторонних организаций, однако при разработке более детальных предложений для нового Института следует проанализировать оба варианта и оценить их на предмет соотношения цены и качества. В любом случае, независимо от принятого решения, необходимо, чтобы все сотрудники Института были в высшей степени технически грамотными.

### Управление

122. Эффективная и надежная модель управления, позволяющая Институту функционировать в рамках МСЭ и в то же время независимо от него, станет важным элементом его успешной деятельности. Ключевыми элементами этой модели могут быть:

* Директор, который будет подотчетен непосредственно Генеральному секретарю МСЭ и будет являться членом Консультативного совета по должности ("ex officio").
* Независимый Консультативный совет Института в составе 7–9 сторонних специалистов с богатым опытом работы в области развития потенциала и профессиональной подготовки с использованием цифровых технологий, возглавляемый авторитетным и высокопоставленным председателем. Функции совета будут заключаться в предоставлении консультаций, и его собрания должны проводиться не реже двух раз в год, при этом Директор будет проводить ежемесячные совещания с Председателем.
* Председатель Консультативного совета будет проводить ежеквартальные совещания с Генеральным секретарем МСЭ.
* Совет директоров, состоящий из старших сотрудников Института и по одному представителю от каждого бюро МСЭ, будет собираться не реже шести раз в год и выполнять функции оперативного надзора за управлением Институтом.
* Все финансовые вопросы будут напрямую передаваться Совету МСЭ через ИК МСЭ, но ежеквартальные отчеты будут представляться консультативному совету для ознакомления и консультаций.

### Сферы воздействия

123. Существуют два альтернативных варианта основного направления деятельности Института: концентрация усилий преимущественно на развитии потенциала в интересах правительств (в том числе регуляторных органов) Государств-Членов (развитие организационного и институционального потенциала) или осуществление такой деятельности наряду с разработкой и предоставлением ресурсов непосредственно отдельным лицам (развитие индивидуального потенциала). Согласно содержащейся в отчете рекомендации, Институту следует сосредоточиться прежде всего на реализации первого варианта, однако для достижения более амбициозных целей он мог бы также попытаться реализовать и второй вариант. Многое будет зависеть от наличия финансовых средств и степени кадрового наполнения. Крайне важно — сохранить гибкость модели, с тем чтобы в случае изменения спроса ее можно было бы оперативно адаптировать. Такая способность дала бы Институту явное преимущество. Среди факторов, которые следует учитывать при определении сфер воздействия, первостепенное значение имеют тщательный ежегодный анализ потребностей членов МСЭ, а также процесс преобразования таких потребностей в соответствующие, учитывающие конкретные учебные материалы и методы обучения. Такой процесс будет в значительной степени опираться на существующие сильные стороны МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки, однако при этом он позволит поднять их на новый уровень и будет направлен на информирование членов МСЭ о новейших разработках в секторе цифровых технологий.

124. **Развитие институционального и организационного потенциала и подготовка государственных служащих и сотрудников регуляторных органов**. Основное воздействие, которое, как предполагается, окажет Институт, будет заключаться в первую очередь в обеспечении профессиональной подготовки и предоставлении поддержки правительствам и регуляторным органам в следующих основных широких сферах воздействия:

* сотрудничество с МСЭ и работа в МСЭ – поддержка вовлеченности всех членов, особенно государств (включая регуляторные органы), при реализации основных направлений и механизмов осуществления деятельности каждого Бюро. По сути, такое развитие потенциала и профессиональная подготовка будут направлены на достижение результатов за счет повышения эффективности взаимодействия всех членов с секретариатом МСЭ;
* активизация деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке имеет важное значение для каждого Сектора — в настоящее время каждое Бюро МСЭ использует различные способы взаимодействия с членами, что отчасти отражает технические требования, существующие в том или ином Секторе (радиосвязь, стандартизация и развитие) (с более подробной информацией о методах работы можно ознакомиться в пунктах 137 и 144). Первостепенная задача Института будет заключаться в том, чтобы оказать воздействие при обеспечении поддержки такого разнообразия;
* оказание воздействия для удовлетворения выявленных потребностей государств — одной из основополагающих функций Института будет проведение тщательного анализа потребностей Государств-Членов на регулярной основе, по результатам которого Институт будет составлять планы работы на год. При этом Институту придется проявлять достаточную гибкость, чтобы оперативно реагировать на новые потребности по мере их возникновения;
* концентрация усилий на обеспечении уникального вклада МСЭ — Институт отдаст предпочтение тем областям, в которых он обладает сильными конкурентными преимуществами, в частности тем, которые не охвачены деятельностью других учреждений ООН (см. пункты 69, 97 и Приложение 4). в областях, где наблюдается частичное дублирование деятельности с другими учреждениями, Институту следует попытаться обеспечить развитие соответствующего потенциала и профессиональную подготовку сотрудников правительств и регуляторных органов путем создания надлежащих и эффективных партнерств;
* пребывание в авангарде новейших технологических разработок — поскольку МСЭ обладает идеальными условиями (не в последнюю очередь благодаря своим членам из числа представителей частного сектора и академических организаций) для поддержания ведущей роли в области технологических новинок, ему необходимо сделать особый упор на регулярном предоставлении правительствам актуальной информации о развитии потенциала и профессиональной подготовке;
* развитие потенциала и проведение профессиональной подготовки сотрудников правительств в целях расширения прав и возможностей всех своих граждан с помощью цифровых технологий — МСЭ может оказать большее глобальное воздействие, если не будет пытаться достичь этой цели в общемировом масштабе в одиночку, а усилит потенциал правительств соответствующих стран, необходимый для расширения прав и возможностей их граждан.

125. **Оказание воздействия путем развития потенциала Государств-Членов для расширения прав и возможностей отдельных лиц в пределах соответствующих границ**. В данном отчете настоятельно рекомендуется направить деятельность МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки в первую очередь на удовлетворение потребностей его членов, в частности правительств государств и национальных регуляторных органов. В то же время в последнем абзаце пункта 124 выше отмечается, что МСЭ имеет потенциал для повышения степени своего воздействия в еще одной области — создание благоприятных условий и оказание содействия государствам в повышении своей способности добиваться потенциальных результатов в сфере развития с помощью цифровых технологий в интересах тех, кто живет в пределах их границ. Для эффективной работы в этом направлении необходимо обратить внимание на роль цифровых технологий не только в повышении темпов экономического развития, но и в снижении вреда, который они наносят, как прямо, так и косвенно. Прежде всего, с точки зрения обеспечения справедливости в контексте развития (см., в частности, ЦУР 10) развитие потенциала и профессиональная подготовка необходимы для того, чтобы снизить тенденцию формирования неравенства в результате применения цифровых технологий между теми, кто может получить доступ к ним и пользоваться ими, и теми, кто этого сделать не может. Поэтому все меры по развитию потенциала и профессиональной подготовке должны быть направлены на содействие обеспечению охвата цифровыми технологиями и поддержания соответствующего разнообразия. Ниже приведены некоторые шаги, которые могут помочь достичь такого воздействия:

* *создание комплектов материалов для правительств по обеспечению охвата* — такие комплекты материалов (и обучение навыкам их применения) могут иметь самый разный характер, но при этом они должны быть достаточно гибкими для обеспечения учета различных национальных особенностей членов. Их основная цель — помочь правительствам добиться более высоких результатов в развитии в интересах всех своих граждан с помощью цифровых технологий. Такие комплекты материалов позволили бы, например, МСЭ отказаться от организации собственных курсов по развитию потенциала и профессиональной подготовке для отдельных лиц, предоставив правительствам во всем мире возможность самим делать это для своих граждан. Воздействие МСЭ будет достигаться за счет мультипликационного эффекта взаимодействия со всеми Государствами-Членами во всем мире;
* *повышение способности Членов Секторов обеспечивать разнообразие и охват* — Институт мог бы также разработать целевые мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке, с тем чтобы помочь Членам Секторов (компаниям и корпорациям) повысить степень понимания и урегулирования наиболее значимых вопросов, связанных с разнообразием, а также рациональным применением цифровых технологий (например, обеспечение учета гендерной проблематики, инвалидности/доступности, интересов мигрантов и беженцев, этнических меньшинств, молодежи, не посещающей школу, и фактора электронных отходов);
* *создание базовых образовательных ресурсов как глобальных общественных благ* — при выявлении потребности в высококачественных онлайновых образовательных ресурсах Институт мог бы также разработать свои собственные бесплатные для конечного пользователя материалы, доступ к которым пользователи могли бы получить на портале Института (как рекомендуется в соответствии с требованиями лицензий CC BY SA[[174]](#footnote-175)).

### Функции

126. Несмотря на то, что функции Института будут тесно связаны с установленными для него целями и сферами воздействия, его плотное взаимодействие с коллегами из трех Секторов МСЭ позволило бы:

* разработать и предоставить всем членам (прежде всего Государствам-Членам и Членам Секторов) ресурсы и инструменты профессиональной подготовки наивысшего качества в области цифровых технологий и электросвязи по тем направлениям, которые еще не охвачены соответствующими услугами других поставщиков на достаточно высоком уровне;
* разработать и предоставить бесплатные и доступные материалы наивысшего качества для самостоятельного обучения, независимо от категории пользователей и обстоятельств использования, посвященные тем направлениям, которые еще не охвачены соответствующими услугами других поставщиков на достаточно высоком уровне;
* разработать и обеспечить поддержку портала высочайшего качества для предоставления услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке;
* определить лучших из существующих поставщиков соответствующих материалов и услуг по подготовке кадров и разработать официальные соглашения с ними для обеспечения возможности использования портала МСЭ в целях предоставления людям доступа к прохождению такой профессиональной подготовки (всех уровней, начиная с базового обучения и заканчивая более высоким уровнем образования);
* тесно взаимодействовать со всеми Секторами МСЭ для выявления соответствующих потребностей в области развития потенциала и профессиональной подготовки, а также совместно разрабатывать соответствующие учебные ресурсы и методы обеспечения их использования (включая разработку учебных ресурсов на основе недавно выпущенных публикаций МСЭ);
* при необходимости установить официальные партнерские отношения с тщательно отобранными и разнообразными партнерами для разработки и предоставления материалов и проведения профессиональной подготовки на совместной основе (особенно с другими учреждениями ООН, в частности ПРООН для осуществления соответствующей деятельности внутри страны);
* организовывать очные учебные мероприятия при необходимости применения такой формы обучения вместо онлайновой (возможно, 10–20 % от общего объема учебных мероприятий);
* принимать "выдающихся стипендиатов" из других организаций (особенно университетов высокого уровня), с тем чтобы они могли участвовать в работе МСЭ и вносить свой вклад в разработку новых ресурсов (а также в возможную разработку курсов на получение ученых степеней с участием МСЭ в той или иной степени), а также приглашать в Институт коллег (в том числе ученых и инструкторов) из менее обеспеченных стран для совершенствования ими своих собственных навыков и практики путем выполнения работы совместно с сотрудниками Института;
* созывать международные совещания и мероприятия высокого уровня по вопросам развития потенциала и профессиональной подготовки в области цифровых технологий и электросвязи;
* выполнять роль учебной организации и проводить обучение всех своих сотрудников (≤10 % их времени) для повышения ими (а также сотрудниками других учреждений МСЭ) своей квалификации на регулярной основе.

### Методы работы в МСЭ

127. Институт будет функционировать как автономное, квазинезависимое учреждение, подотчетное непосредственно Генеральному секретарю (пункт 122). В то же время крайне важно, чтобы его сотрудники эффективно и творчески подходили к взаимодействию с сотрудниками всех трех Бюро и Генерального секретариата. В настоящее время все эти органы используют различные методы развития потенциала и профессиональной подготовки, в связи с чем на начальном этапе необходимо будет разработать диверсифицированные методы взаимодействия с каждым из них в соответствии с тем, как они осуществляют такую деятельность. В то же время предполагается, что наличие единого Института, ответственного за все мероприятия МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке, со временем позволит сделать обслуживание его членов более надежным и комплексным. По сути, Институт будет функционировать преимущественно для обслуживания членов, сотрудничая при этом с имеющимися в Бюро специалистами, а также по необходимости оказывать услуги внешним пользователям на основе партнерских отношений (см. пункты 131–136).

128. Сотрудники Института, прежде всего, привнесут в работу МСЭ дополнительные высококачественные экспертные знания в области разработки и внедрения эффективных инструментов развития потенциала и профессиональной подготовки в сфере ИКТ и электросвязи. В рамках обеспечения эффективного и надлежащего развития потенциала в онлайновом и очном режиме они будут играть роль специалистов и экспертов в тех или иных областях.

129. В первую очередь руководству Института необходимо будет определить и обсудить с каждым Бюро вопрос о том, как лучше организовать взаимодействие для повышения эффективности предусмотренных мандатом мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке. Ниже приведены некоторые из способов взаимодействия с Бюро в целях удовлетворения потребностей каждого Сектора:

* *совершенствование существующих методов работы*. В случаях, когда Бюро хотят сохранить свои существующие структуры и методы работы, сотрудникам Института можно было бы предложить альтернативные пути повышения эффективности и качества предоставления услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке как в онлайновой, так и в очной форме. Можно надеяться, что со временем Институт завоюет репутацию уважаемого и пользующегося доверием партнера, в связи с чем совместными усилиями можно будет разработать новые методы работы;
* *внедрение новых методов работы*. В случаях, когда Бюро стремятся изыскать новые пути предоставления услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке, сотрудники Института могли бы разработать и реализовать такие мероприятия в сотрудничестве с ними. Это можно было бы сделать несколькими способами, включая следующие: Институт просто консультирует сотрудников Бюро; сотрудники Института и Бюро совместно разрабатывают материалы и структуру мероприятий, которые впоследствии проводятся экспертами Бюро; Бюро привлекают внешние организации для выполнения большинства задач по разработке и предоставлению услуг Институту;
* *разработка совершенно новых способов развития потенциала и профессиональной подготовки*. Ключевое преимущество модели создания Института будет заключаться в его способности проанализировать все сферы деятельности МСЭ и выявить потребности в совершенно новых областях развития потенциала и подготовки кадров. Если такие будут выявлены, то при разработке новых материалов или методов их представления Институт будет опираться на полученный МСЭ опыт в области контента или его базу экспертных данных в области подготовки кадров;
* *проведение высококачественной профессиональной подготовки соответствующих сотрудников МСЭ по вопросам разработки и проведения учебных курсов с использованием онлайновых методов.* Многие сотрудники, участвующие в настоящее время в разработке и осуществлении мероприятий МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке, с радостью прошли бы обучение и повышение квалификации. Провести такое обучение, с тем чтобы они почувствовали себя увереннее и смогли эффективнее обеспечить развитие потенциала и профессиональную подготовку на высоком уровне, стало бы еще одной ключевой функцией Института.

130. Институт мог бы также внести значительный вклад в деятельность МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке, разработав и внедрив на общеорганизационном уровне дополнительные или усовершенствованные услуги и функциональные возможности, в том числе:

* регулярный анализ потребностей членов в развитии потенциала и профессиональной подготовке;
* обеспечение высокого уровня качества и внедрение эффективных механизмов обеспечения качества;
* мониторинг результатов в области развития;
* проведение мероприятий для поддержания взаимоотношений с выпускниками (пункт 168);
* осуществление обзорной деятельности для определения потребностей в области развития потенциала и подготовки кадров, которые могут возникнуть у членов в течение ближайших пяти лет;
* ведение реестра экспертов, в частности (но не ограничиваясь) с привлечением Членов Секторов и Академических организаций;
* налаживание партнерских отношений со смежными органами при возникновении такой необходимости (пункты 131–136).

### Партнерства

131. В настоящем отчете повсеместно отмечается, что рынок ИКТ и электросвязи, а также услуг в области развития потенциала и профессиональной подготовки весьма перенасыщен, поэтому ключевой задачей Института будет определить сферы, в которых он может наилучшим образом повысить эффективность существующих глобальных предложений для членов МСЭ и системы ООН. В данном разделе обращается внимание на то, что есть несколько способов, как Институт сможет этого добиться, однако для него также важно наладить эффективные высококачественные партнерские отношения с другими поставщиками услуг. Его персоналу придется осторожно балансировать между сотрудничеством и конкуренцией, охраняя и защищая при этом свои ключевые конкурентные преимущества. В некоторых случаях необходимо будет тесно взаимодействовать с организациями, обладающими соответствующим опытом, которого не хватает МСЭ. В других случаях более предпочтительным может оказаться решение привлечь другое учреждение или партнера к проведению профессиональной подготовки в сферах, где у МСЭ нет такой возможности.

132. Развитие гибких взаимоотношений с другими учреждениями ООН, в частности с ПРООН, а также с существующими и потенциально новыми Членами Секторов и Академическими организациями станет неотъемлемым компонентом деятельности Института, чем, в том числе, объясняется необходимость назначения отдельного сотрудника, ответственного за данное направление. В то же время это один из компонентов, которые можно значительно расширить в целях разделения затрат, потенциального снижения рисков и повышения качества услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке[[175]](#footnote-176).

133. Прежде чем использовать термин "партнер", Институту необходимо сформировать четкое и согласованное понимание того, что под ним подразумевается, а также внедрить надежную, тщательно продуманную и обязательную для исполнения концепцию партнерства, на основе которой будут осуществляться все его партнерские отношения. Такая прозрачная концепция партнерства необходима для того, чтобы все партнеры имели исчерпывающее представление о том, чего следует ожидать от участия в таких отношениях и к каким затратам и выгодам они могут привести. В то же время она крайне важна и для МСЭ, который среди некоторых представителей других учреждений ООН имеет репутацию учреждения, деятельность которого больше направлена на продвижении интересов частного сектора, чем на "развивающихся странах" и потенциальном вкладе гражданского общества.

134. Ниже приведены потенциальные сферы, в которых сотрудничество Института с партнерами могло бы быть наиболее эффективным:

* ведение реестра утвержденных партнеров, которых можно рекомендовать членам, интересующимся прохождением тех или иных видов профессиональной подготовки;
* разработка совместных мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке, как общего характера, так и адаптированных к тем или иным потребностям членов;
* разработка модели посредничества (см. Приложение 7), с помощью которой МСЭ мог бы гарантировать привлечение минимального числа участников со значительной скидкой или партнеры могли бы предложить членам МСЭ скидки на стандартные для них расценки на обучение;
* разработка бесплатных онлайновых курсов совместно с другими учреждениями ООН в сферах, представляющих взаимный интерес;
* проведение учебных курсов для партнеров на платформе МСЭ;
* взаимодействие с национальными или региональными партнерами по реализации проектов по проведению профессиональной подготовки в очной форме.

135. Усилия, в настоящее время совместно предпринимаемые МСЭ и ПРООН, свидетельствует о твердой готовности обеих сторон сотрудничать в области развития потенциала и профессиональной подготовки. Согласно положениям *Дорожной карты Генерального секретаря Организации Объединенных Наций по цифровому сотрудничеству*, обоим учреждениям рекомендовано взаимодействовать в области развития цифрового потенциала, особенно учитывая обстоятельства, при которых ПРООН претендует на роль "идейного лидера цифрового развития"[[176]](#footnote-177). *Дорожной картой* предусмотрен мандат на создание "совместного органа", а не нового Института. Участники ведущегося обсуждения с ПРООН высказываются в поддержку мнения, что с самого начала такой совместный "орган" будет обладать повышенной гибкостью, маневренностью и способностью объединить сильные стороны обоих учреждений для достижения лучших результатов в области развития в интересах правительств Государств-Членов. Если бы МСЭ создал Институт, разрабатывающий высококачественные ресурсы, то не имеющая аналогов сеть страновых отделений ПРООН и ее уникальный практический опыт в области проведения ориентированных на развитие мероприятий на местах стали бы отличным механизмом для широкого распространения таких ресурсов на страновом уровне и открыли бы новые возможности для их реализации в очной форме при возникновении такой необходимости. Более того, в местах с низкой возможностью установления соединений и возможными перебоями в поставках электричества ПРООН могла бы помочь обеспечить соответствующую высококачественную инфраструктуру для прохождения профессиональной подготовки в онлайновой форме.

136. Институт также может рассмотреть возможные варианты обмена персоналом между различными организациями и прикомандирования сотрудников одной организации к другой. Хотя в настоящем отчете рекомендуется расположить большинство сотрудников Института в одном и том же месте, один из возможных — это направить по одному сотруднику в несколько регионов или во все регионы деятельности МСЭ в целях обеспечения учета региональных особенностей по всему миру. В качестве альтернативы можно предложить компетентным региональным сотрудникам ПРООН принять участие в совещаниях по планированию и деятельности по реализации соответствующих мероприятий.

### Методы предоставления услуг

137. Институт обеспечит гибкий подход к развитию потенциала и профессиональной подготовке, выбрав те методы (какими бы они ни были), которые больше всего подходят учащимся, поскольку универсального метода не существует. В то же время особый акцент будет сделан на комбинировании неофициальных и официальных методов развития потенциала, при этом будет осуществлен поиск возможных путей систематизации неофициальных мероприятий. В самом широком смысле такие методы будут включать (представленные оценочные данные рассчитаны в процентном соотношении к базовому уровню по состоянию на 2021 год и впоследствии будут изменены):

* онлайновые учебные курсы (вероятно около 60–70 %; включая как курсы, проводимые под руководством преподавателя, так и те, которые предназначены для самостоятельного обучения);
* очное обучение (вероятно около 10–20 %);
* комбинация онлайновых и очных мероприятий (10–20 %).

Некоторые очные мероприятия пройдут в помещении Института, однако большинство из них будут проведены сотрудниками или обученными ими лицами, а также местными сотрудниками МСЭ и сотрудниками других учреждений системы ООН (в частности ПРООН) на региональном уровне. Будет также разработан вариант предоставления специализированных услуг по наставничеству, который будет включен в широкий детализированный комплекс онлайновых/очных услуг, представленный в краткой форме выше.

138. В рамках своей внутриорганизационной деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке МСЭ традиционно уделяет значительное внимание вопросу ее интеграции с региональными семинарами и практикумами, а также с другими формами региональных мероприятий. Еще неизвестно, будет ли в той или иной степени сохранен их очный формат или же они большей частью будут заменены виртуальными онлайновыми мероприятиями на фоне пандемии COVID-19. В краткосрочной перспективе онлайновые формы проведения мероприятий останутся нормой, пока не будут устранены угрозы здоровью, связанные с COVID-19; сохранению таких форм, по всей вероятности, будет способствовать и воздействие, оказываемое соответствующими угрозами в долгосрочной перспективе. Тем не менее на фоне ограничительных мер, с которыми многие люди столкнулись в 2020–2021 годах, очные встречи и обучение приобрели особое значение. Поэтому некоторые очные мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке, а также неофициальные возможности, открывающиеся в рамках регулярной программы собраний и мероприятий МСЭ, сохранят за собой важную роль. Гибкая модель функционирования Института, предусматривающая наличие экспертных знаний в области проведения обучения как в онлайновой, так и в очной форме, позволит оперативно реагировать на изменение спроса со стороны членов.

### Предполагаемые бенефициары и уровень профессиональной подготовки

139. Институту необходимо направить свои усилия на развитие институционального и организационного потенциала, при этом основной предполагаемой группой бенефициаров такой деятельности будут сотрудники администраций и регуляторных органов Государств-Членов, а также Члены Секторов МСЭ и Академические организации. Стоит отметить, что Институт намерен избежать дублирования существующих услуг высококачественной и актуальной профессиональной подготовки, предоставляемых другими поставщиками, сосредоточив свое внимание на тех областях, в которых МСЭ доказал наличие у себя конкурентных преимуществ и свою актуальность как внутри системы ООН, так и в целом.

140. Что касается уровня подготовки, то основной упор будет сделан на профессиональную подготовку (от базового до продвинутого уровня). Институт не будет заниматься разработкой собственных программ неполного высшего образования и аспирантуры, поскольку они уже широко представлены в университетах. Однако, если университеты, показавшие высокое качество обучения, проявят заинтересованность в разработке курсов с привлечением (и использованием бренда) МСЭ в той или иной степени, такую возможность можно будет рассмотреть. Чтобы защитить свой бренд, Институту следует отдать предпочтение партнерству или сотрудничеству с наиболее авторитетными университетами (например, входящими в топ-500 мирового рейтинга QS[[177]](#footnote-178)) и университетами, имеющими определенную специализацию или расположенными в определенных регионах[[178]](#footnote-179).

141. В то же время, если Институт (или другие коллеги в рамках МСЭ) выявит какой-то значительный пробел в глобальной системе профессиональной подготовки, препятствующий предоставлению *отдельным лицам* информации о тех или иных аспектах его деятельности, сотрудники Института также изучат возможность разработки дополнительных бесплатных и открытых учебных ресурсов, доступ к которым будет открыт на портале Института. В первую очередь, они могли бы, не разрабатывая полный курс, подготовить унифицированные шаблоны, охватывающие ключевые вопросы, на основе которых инструкторы из других учреждений могли бы впоследствии разработать собственные курсы на национальном уровне. В исключительных случаях Институт мог бы разработать целые курсы на нескольких языках для глобального рынка, однако ожидается, что такой сценарий не станет частым явлением.

### Примеры продукции

142. Разработка материалов и ресурсов Института будет осуществляться с использованием различных методов, которые в целом будут отвечать типовому процессу обеспечения качества, включающему как минимум следующие этапы:

* оценка потребностей в прохождении профессиональной подготовки;
* аудитория/участники, для которых они предназначены;
* цели и предполагаемые результаты профессиональной подготовки;
* название, структура и содержание;
* способ(-ы) проведения;
* учебные материалы и ресурсы (мультимедиа);
* обеспечение соответствия тех, кто проводит профессиональную подготовку;
* продвижение курса на рынке;
* оценка и сертификация (при необходимости);
* оценка результатов профессиональной подготовки (взаимодействие с сетью выпускников).

143. Как можно больше материалов и ресурсов Института должны быть доступны в различных формах для обеспечения максимального охвата, а все, что разработано за счет государственного финансирования, должно находиться в свободном доступе, возможно, с использованием лицензий Creative Commons (если это так, то желательно, чтобы это были лицензии CC BY-SA[[179]](#footnote-180)). Ниже приведены семь основных видов мероприятий, позволяющих получить представление о том, что Институт может разработать (примеры приведены исключительно в целях иллюстрации и могут быть разработаны с привлечением соответствующих заинтересованных сторон):

* *автономные онлайновые ресурсы для самостоятельного обучения:* Они должны быть интуитивно понятными, удобными для использования учащимися и включать тщательно продуманные тесты для текущего оценивания. Указанные ресурсы могут быть представлены в виде модулей, рассчитанных на один час каждый:
  + ознакомительная информация о деятельности МСЭ, предназначенная для сотрудников новых организаций-членов (правительств, Секторов, Академических организаций) (общая продолжительность — 5 часов);
  + ознакомительная информация о криптовалютах, предназначенная для сотрудников среднего звена органов регулирования электросвязи (общая продолжительность — 20 часов);
* *очные семинары-практикумы высокого уровня, проводимые на территории соответствующих стран* (часто совместно с ПРООН):
  + двухдневные региональные семинары-практикумы для сотрудников высшего звена регуляторных органов, посвященные последствиям проведения аукционов по продаже спектра в интересах развития;
  + двухдневный региональный семинар-практикум "Смягчение негативных экологических последствий бизнес-моделей с применением цифровых технологий в Восточной Африке";
* *онлайновые учебные курсы при участии наставника* (некоторые проводятся совместно с партнерами). Имея различную продолжительность, они будут состоять из блоков длительностью, как правило, один час, но не более двух часов в день. Это могут быть курсы, предусматривающие сертификацию на основе оценки, или просто учебные курсы без проведения какой-либо оценки:
  + новая информация о последних стандартах в области электросвязи (3 дня) (может предусматривать сертификацию при условии проведения оценки);
  + "Все о цифровых вызовах в СИДС: доведение реальной ситуации до сведения глобальных корпораций" (2 дня);
  + "Цифровое вещание" (продолжительность 20 дней, 2 занятия по 2 часа в неделю, с дополнительными материалами для самостоятельного обучения)[[180]](#footnote-181);
* *программы и группы наставничества.* Считаясь одним из наиболее эффективных способов развития потенциала, наставничество может иметь разные формы и продолжительность, в зависимости от наличия времени, потребностей и опыта:
  + "Женщины-участницы ВКРЭ";
  + "Охват в интересах высшего руководства в секторе цифровых технологий";
* *лекции высокого уровня и групповые обсуждения с участием экспертов.* В этой рубрике предлагается множество разных мероприятий, включая следующие:
  + лекция выдающегося деятеля, посвященная важным вопросам и проводимая ежемесячно в онлайновом или очном формате, – открытая для участия представителей общественности лекция с возможностью привлечения физической аудитории. Представители каждого Сектора могут проводить циклы лекций, посвященных деятельности такого Сектора, на ежемесячной основе;
  + онлайновые тематические групповые обсуждения ключевых вопросов с участием экспертов, на которых собираются вместе как опытные докладчики, так и более молодые сотрудники;
* *практические занятия.* Некоторые учебные занятия, проводимые в настоящее время БР, например, помогают участникам, посещающим семинары-практикумы/семинары, получить практические навыки использования программного обеспечения, необходимого для распределения спектра. Дальнейшее обучение практическим навыкам может быть разработано как в очной, так и в онлайновой форме, а также может предусматривать использование видео и поддержку со стороны содействующей организации:
  + онлайновый практический курс по обеспечению успешного участия в Полномочных конференциях МСЭ (включая демонстрацию видеоматериалов, проведение ролевых игр, викторин);
* *онлайновые ресурсы (отрытые образовательные ресурсы в свободном доступе).* МСЭ издает не только официальные, но и множество других публикаций. Можно было бы подготовить краткие ознакомительные материалы с рекомендациями по использованию таких публикаций и на этой основе разработать полные курсы. Ниже приведены примеры, основанные на недавних публикациях[[181]](#footnote-182):
  + "Как получить доступ к статистике МСЭ и как интерпретировать ее";
  + ресурс по оценке подключения в условиях кризиса на основе отчета *"Оценка возможности установления цифрового соединения во время пандемии COVID-19"*[[182]](#footnote-183);
  + Ознакомительная информация и советы по совместному регулированию на основе отчета *"Глобальные регуляторные перспективы в области ИКТ – определение дальнейших шагов в направлении совместного регулирования, 2020 год*[[183]](#footnote-184).

144. Ниже приведены два примера с кратким описанием процессов, через которые сотрудникам Института, вероятно, придется пройти при разработке такой "продукции".

|  |
| --- |
| **Пример 1: действия в ответ на запрос БР о проведении обучения практическим навыкам контроля за использованием спектра в Западной Африке** |
| **Источник запроса**: БР установило наличие у членов организации в Западной Африке потребности в обучении навыкам работы с новейшим оборудованием для контроля за использованием спектра.  🡻  **Анализ потребностей**: сотрудники Института обсуждают с соответствующими сотрудниками БР и членами МСЭ в регионах то, как точно определить существующие потребности, какие формы предоставления услуг являются предпочтительными, какой опыт был приобретен в прошлом, какой требуется уровень подготовки, какое количество лиц, вероятно, необходимо обучить, какой требуется объем финансирования, а также другую соответствующую информацию.  🡻  **Анализ существующей ситуации**: анализ существующей в мире ситуации на предмет того, какие соответствующие курсы и материалы уже могут быть доступными; обсуждение с существующими поставщиками услуг.  🡻  **Определение необходимого персонала**: анализ показал, что в компании Rohde & Schwarz (член МСЭ) уже прошла виртуальная презентация соответствующих услуг, и компания готова принять участие. Рассмотрение возможности привлечения к работе дополнительных организаций, действующих на местном уровне в странах Западной Африки (как в англоязычных, так и во франкоязычных странах). Обсуждение вопроса о том, желает ли БР принять непосредственное участие в разработке и реализации.  🡻  **Оптимальный механизм предоставления услуг**: члены, представляющие страны Западной Африки, решительно выступают за очное обучение (ввиду необходимости проведения практических занятий, а также учитывая то, что некоторые участники имеют ограниченные возможности для установления соединений, в частности в Нигере и Мали) и готовы покрыть местные расходы инструкторов (вероятно, будет решено организовать мероприятия для франкоязычных участников в Абиджане, а для англоязычных — в Аккре).  🡻  **Разработка контента**: Подразделение взаимодействует с БР и членами (включая Rohde & Schwarz), в том числе с миссиями ПРООН в Кот-д'Ивуаре и Гане, для разработки материалов с учетом особенностей Западной Африки.  🡻  **Обеспечение качества**: материалы и формы проведения курсов подвергаются внутреннему контролю качества (также с участием БР) и впоследствии пересматриваются. Обеспечение качества также предусматривает оценку программы после ее завершения.  🡻  **Маркетинг**: Подразделение взаимодействует с членами для привлечения участников (некоторые из которых не будут членами МСЭ и должны будут заплатить и таким образом покрыть часть расходов).  🡻  **Реализация**: в соответствии с запросом два трехдневных семинара-практикума будут проведены в офисах ПРООН в Аккре и Абиджане (при этом будет вестись запись соответствующих компонентов).  🡻  **Варианты переориентации**: рассмотрение и согласование членами команды значимости превращения такого учебного занятия в базовый бесплатный онлайновый ресурс Академии МСЭ для самостоятельного обучения (с использованием видеоматериалов, указанных выше). Контекстуализация с учетом местных особенностей (включая язык и изображения) была проведена по согласованию с БР там, где это было наиболее необходимо.  🡻  **Возмещение затрат**: на ранних этапах была согласована структура – бесплатные услуги для членов (в рамках их членства), Кот-д'Ивуар и Гана покрывают расходы на местном уровне, ПРООН оказывает содействие финансированию расходов на местном уровне (и предоставляет бесплатные консультации), дополнительные участники вносят свой вклад в финансирование расходов, 50 % рабочего времени обеспечивается за счет Подразделения, БР предоставляет некоторое финансирование, Rohde & Schwarz предоставляет свои услуги бесплатно.  🡻  **Управление действиями выпускников**: участникам необходимо предоставить свою контактную информацию и предложить присоединиться к группе выпускников; с ними необходимо связаться спустя 3 месяца, 6 месяцев и 1 год, с тем чтобы узнать, какую пользу они извлекли из пройденного обучения, а также получить их предложения и замечания относительно того, как программу обучения можно улучшить в будущем.  🡻  **Внутренний контроль**: вопрос обучения рассматривается на ближайшем ежеквартальном собрании Подразделения. |

|  |
| --- |
| **Пример 2: учет интересов СИДС: изменение структуры субъектов и объектов деятельности в области развития потенциала и профессиональной подготовки** |
| **Источник запроса**: по результатам посвященного вопросам СИДС собрания, прошедшего в рамках ВВУИО 2021 года, представители правительств трех тихоокеанских и одного карибского островных государств обратились с просьбой помочь им в реализации кардинально новой формы развития потенциала компаний частного сектора, с тем чтобы помочь этим компаниям лучше понять принципы работы и удовлетворения потребностей людей, живущих на территории СИДС.  🡻  **Анализ потребностей**: сотрудники Подразделения проводят ряд встреч с представителями других СИДС для подробного обсуждения и определения конкретных вопросов, которые они хотят решить, соответствующей целевой аудитории и механизма работы. Также проводятся переговоры с потенциальными компаниями Членов Секторов, с тем чтобы определить возможную степень их заинтересованности. Было принято решение о том, что основные усилия необходимо направить на предоставление государственных услуг, особенно в сфере здравоохранения и образования, с использованием цифровых технологий.  🡻  **Анализ существующей ситуации**: поверхностный анализ показывает, что ранее такая работа практически не проводилась и это может оказаться первым из цикла новых учебных мероприятий, проведенных теми, на кого преимущественно и были направлены учебные мероприятия в прошлом, что изменит традиционную структуру взаимоотношений в рамках деятельности по развитию потенциала.  🡻  **Определение необходимого персонала**: руководство из 3 стран Тихоокеанского региона и 3 стран Карибского бассейна, коллеги из ЮНЕСКО, ВОЗ и ПРООН, СИДС и сотрудники основного подразделения (возможно, также некоторые компании).  🡻  **Оптимальный механизм предоставления услуг**: в ходе обсуждения с заинтересованными сторонами было принято решение, что это должен быть трехдневный (7 часов в день) онлайновый семинар-практикум, который будет проводиться дважды: один раз в часовом поясе Тихоокеанского региона, второй раз в часовом поясе Карибского бассейна. Он будет включать в себя различные мероприятия с широким участием, в том числе составление графических схем связей, работу в малых рабочих группах с использованием Jamboard (или аналога), а также ролевые игры.  🡻  **Разработка контента**: Подразделение взаимодействует с компетентными представителями СИДС, заинтересованными коллегами из БРЭ и региональными коллегами из МСЭ в Карибском и Тихоокеанском регионах, разрабатывает высококачественный контент и ресурсы.  🡻  **Обеспечение качества**: осуществляется внутренний процесс обеспечения качества, а также проводится тщательная проверка с привлечением ряда членов МСЭ из частного сектора для обеспечения соответствия материалов.  🡻  **Маркетинг**: на начальном этапе преимущественно посредством членов МСЭ, а также путем проведения глобальной кампании под лозунгом "Знаете ли вы, что такое СИДС? Что нужно знать глобальным технологическим компаниям, если они хотят осуществлять эффективную деятельность на территории малых островных развивающихся государств". Распространение коротких видеороликов по ключевым вопросам по одному в неделю в преддверии учебного занятия.  🡻  **Реализация**: онлайн, 3 дня в часовом поясе Карибского региона и 3 дня в часовом поясе Тихоокеанского региона.  🡻  **Варианты переориентации**: это также можно сделать "вживую" в очном формате (или в сокращенной форме) в рамках предстоящих собраний ООН по вопросам СИДС.  **🡻**  **Возмещение затрат**: многое будет зависеть от того, какие затраты понесет рынок. Одним из вариантов будет плата для участников из частного сектора, хотя финансирование со стороны доноров или спонсорская помощь также возможны. Работа в стране/регионе может также частично финансироваться за счет спонсорской помощи местных компаний и правительств. Как только расходы будут покрыты, доступ к нему должен быть открыт на бесплатной основе как глобальному онлайновому ресурсу.  🡻  **Управление действиями выпускников**: одним из вариантов может стать активное внедрение группой компаний хорошо продуманного подхода к удовлетворению потребностей СИДС; кроме того, для обмена передовой практикой и опытом было бы полезно создать сеть из числа представителей СИДС и для них, что можно было бы сделать под руководством БРЭ.  🡻  **Внутренний контроль**: вопрос обучения рассматривается на ближайшем ежеквартальном собрании Подразделения; определяются уроки на будущее; связь с выпускниками регулярно поддерживается для получения информации о том, что им удалось (или не удалось) применить на практике, и в свете этого о том, как можно улучшить обучение в будущем. |

## 9.6 Взаимосвязь с существующей деятельностью МСЭ

145. Институт создан непосредственно для того, чтобы использовать лучшие из существующих практических методов МСЭ и преодолеть сохраняющиеся препятствия. Ниже приведены сферы надлежащей практики, которые Институт будет внедрять и развивать:

* **межсекторальное сотрудничество**. Выход за существующие рамки Секторов МСЭ будет способствовать сотрудничеству между сотрудниками всех Секторов и послужит отличной основой, которой сможет воспользоваться каждый Сектор;
* **региональные знания и опыт**. Региональные отделения уже помогают МСЭ лучше понять потребности членов, и этот важный компонент необходимо развивать, с тем чтобы обеспечить соответствие деятельности Института фактическому спросу;
* **существующее сотрудничество с ПРООН**. Как отмечено выше (пункты 21 и 80), со стратегической точки зрения было бы также целесообразно развивать хорошо налаженное сотрудничество с ПРООН, что позволило бы не только обеспечить еще более глубокое понимание региональных и национальных требований, но и при необходимости помочь в проведении обучения на местах;
* **обеспечение соответствия с приоритетными тематическими направлениями деятельности МСЭ и, в частности, БРЭ**. Принятие дальнейших действий по результатам недавней реструктуризации БРЭ с более четким разграничением ее деятельности на тематические направления и развитие существующих взаимоотношений между ними и CSD требуют более взвешенного подхода, который позволил бы Институту обеспечить возможность использования высококачественных ресурсов в рамках каждого из тематических направлений[[184]](#footnote-185);
* **взаимоотношения с членами и партнерами**. МСЭ и его сотрудники имеют положительный имидж и в целом пользуются уважением. Крайне важно, чтобы новый Институт обеспечил сохранение этого достижения и укрепление общей репутации МСЭ.

## 9.7 Последствия с точки зрения выделения необходимых ресурсов

146. В настоящем разделе приводится оценка уровня затрат, связанных с созданием и функционированием такого Института, а также содержится обобщенная информация о потенциальных бизнес-моделях реализации такого проекта.

### Базовые расходы на содержание Института

147. Трудно с точностью спрогнозировать, какие расходы могут быть связаны с созданием нового Института, однако опыт других институтов ООН и информация о типовых потребностях в области развития потенциала и профессиональной подготовки позволяют предположить, что приведенные ниже оценочные данные являются обоснованными.

148. **Помещения**. Приведенные ниже расчеты показывают, во сколько обойдется аренда помещений для нового Института, если допустить, что МСЭ не захочет приобретать недвижимость[[185]](#footnote-186):

* служебные и иные функциональные помещения = 508 м2;
* еще 25 % необходимы на коридоры и удобства, т. е. +127 м2;
* таким образом, общая потребность в помещениях составит около 635 м2;
* в зависимости от местоположения, как указано в качестве примера ниже, годовые расходы на аренду в этом случае будут следующими:
  + Женева[[186]](#footnote-187): район CBD, Женевского университета (635 x 644 евро) =   
    = 408 940 швейцарских франков;
  + Женева[[187]](#footnote-188): район Шампель, Флориссан, Корнаван, Паки, PAV. (635 x 450 евро) =  
    = 285 750 швейцарских франков;
  + Будапешт: (635 x 300 евро) = 190 500 швейцарских франков.

149. **Укомплектование персоналом**. Базовые расходы МСЭ на содержание 15 сотрудников, как указано выше (пункт 148), составят 2 623 281 швейцарский франк (исходя из среднегодовых и стандартных расходов МСЭ)[[188]](#footnote-189).

150. **Цифровые технологии и поддержка**.Смету расходов на поддержку цифровых технологий (включая лицензии на аппаратное и программное обеспечение) можно составить на основе текущих расходов МСЭ или сравнения с другими организациями:

* начальные затраты на цифровые технологии, включая самые базовые студийные технологии для съемок и записи: = 15 x 9174 швейцарских франков = 137 610 швейцарских франков;
* годовые затраты на замену/обслуживание (при условии замены в течение 3 лет: 45 870 швейцарских франков, плюс возможность установления высококачественного надежного соединения: 10 000 швейцарских франков) = 55 870 швейцарских франков;
* затраты на хостинг и обслуживание платформы (в настоящее время 2195 швейцарских франков в месяц, что является очень хорошей суммой) оцениваются в 2500 швейцарских франков в месяц или 30 000 швейцарских франков в год.

Если будет принято решение о необходимости создания новой цифровой платформы, то дополнительные расходы могут значительно варьироваться в зависимости от того, насколько нужно будет переработать существующую платформу и сможет ли кто-либо из партнеров МСЭ оказать поддержку. В целом расходы могут составлять от 50 000 до 100 000 швейцарских франков, однако при этом они в значительной степени подвержены колебаниям в зависимости от требований и опыта поставщика. Стоит отметить, что платформа Института МСЭ должна быть лучшей в рамках системы ООН, в связи с чем потребуется ее регулярное обслуживание и усовершенствование, с тем чтобы обеспечить возможность поддержания ее в соответствующем состоянии.

151. **Дополнительные накладные расходы и расходы по проекту**. Помимо этих базовых расходов возникнут многочисленные дополнительные расходы, включая расходы на поездки, стипендии, размещение и наем внешних экспертов и консультантов. Такие расходы, вероятно, будут сильно варьироваться в зависимости от того, какие именно функции Институт будет выполнять, однако на основе стандартных оценок накладных расходов, используемых МСЭ, можно произвести соответствующие приблизительные расчеты.

### Бизнес-модели и возмещение затрат

152. Существует множество бизнес-моделей с различными источниками возмещения затрат, отвечающими требованиям тех или иных аспектов деятельности Института, которые он мог бы рассмотреть. Ниже приведен краткий обзор семи из них:

153. **Поддержка принимающей страны**. Большинство институтов ООН в той или иной форме финансируется за счет значительной материальной поддержки со стороны принимающей страны (и/или местных органов власти), обычно покрывающей расходы, связанные с использованием (арендой/приобретением) и эксплуатацией недвижимости, в которой размещается такой Институт, и частично расходы на кадровое обеспечение. Для того чтобы МСЭ мог рассмотреть вопрос о создании независимого Института, необходимо, чтобы принимающая страна предоставила недвижимость, а также покрыла базовые расходы на кадровое обеспечение и текущие расходы, пожертвовав на эти цели средства в сумме не менее 50 млн долларов США[[189]](#footnote-190) или взяв на себя обязательство ежегодно предоставлять средства в сумме 2,5 млн долларов США в течение гарантированного периода, охватывающего не менее 5 лет, с последующим выделением соответствующих траншей один раз в пять лет при условии удовлетворительных показателей осуществления деятельности. Хотя последний подход обеспечил бы Институту значительно больший доход с учетом нынешнего инвестиционного климата, он был бы сопряжен с риском прекращения финансирования уже после первых пяти лет[[190]](#footnote-191).

154. **Дополнительные взносы Государств-Членов**. Многие институты ООН также финансируются за счет дополнительных целевых взносов Государств-Членов, будь то взносы на финансирование мероприятий или эксплуатации зданий. Есть много способов поощрения стран, делающих такие дополнительные взносы. Например, в их честь можно назвать те или иные объекты (такие как студию звукозаписи или аудиторию), на всех материалах, выпускаемых Институтом, можно разместить их логотипы, или же можно организовать в их честь ежегодные мероприятия или цикл публичных лекций.

155. **Финансирование за счет регулярных членских взносов**. Взносы членов МСЭ необходимо использовать для обеспечения базовой повседневной деятельности по разработке и предоставлению всем членам основных учебных ресурсов. В обмен на ежегодно вносимые ими взносы члены ожидают получить определенные услуги, и деятельность по развитию потенциала и проведению профессиональной подготовки является одной из наиболее значимых и наглядных из них. Многие из опрошенных лиц высказались в пользу того, что МСЭ должен направлять больше средств из своего бюджета на развитие потенциала и профессиональную подготовку[[191]](#footnote-192). Взамен всем платящим взносы членам можно гарантировать бесплатное прохождение определенной специальной дополнительной подготовки (которая в противном случае предоставлялась бы на платной основе) вдобавок к той, которая в онлайновой форме находится в открытом доступе. Дальнейшее обучение члены могли бы проходить за дополнительную плату. Такой вариант потребует существенной реструктуризации предоставляемой МСЭ централизованной поддержки в области развития потенциала и профессиональной подготовки, объем которой, по оценкам, составляет лишь около 2–3 % от общей суммы расходов.

156. **Финансирование конкретных проектов совместно с партнерами**. В настоящее время проекты МСЭ частично финансируются за счет средств партнеров, хотя МСЭ также часто вносит свой вклад в это. Такие договоренности можно было бы сохранить, однако Институту крайне важно установить четкие принципы и методы реализации партнерства, с тем чтобы выполнение соответствующих договоренностей осуществлялось в соответствии с ними. Кроме того, Институт вместе с партнерами мог бы участвовать в тендерах на проведение совместных мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке при содействии третьих сторон, таких как многосторонние или двусторонние донорские организации и фонды. Разработка новых учебных курсов, онлайновая версия которых будет находиться в свободном доступе для самостоятельного обучения, предоставит Институту прекрасную возможность объединить усилия с партнерами, в частности с учреждениями ООН, работающими в смежных областях.

157. **Финансирование со стороны партнеров**. Взаимоотношения с партнерами по развитию потенциала и профессиональной подготовке в рамках МСЭ несут в себе фактор риска, заключающийся в субъективной предвзятости, будь то в отношении той или иной компании, организации гражданского общества или Государства-Члена. Однако после того как будут установлены всеобъемлющие и прозрачные условия партнерства, появится возможность использования еще одного механизма финансирования — прямой поддержки со стороны партнеров. В идеале такой механизм финансирования нужно было бы реализовать путем предоставления Институту средств непосредственно от партнера, однако это труднодостижимо, и чаще всего партнеры вносят свой вклад в неденежной форме.

158. **Взимание платы за услуги по развитию потенциала и проведению профессиональной подготовки на уровне себестоимости или по сниженной ставке**. В идеале, как отмечалось выше, все мероприятия Института по развитию потенциала и профессиональной подготовке должны быть доступны для правительств Государств-Членов и регуляторных органов на бесплатной основе[[192]](#footnote-193). Однако это не всегда возможно, и тогда возникает вопрос о цене, которую другие лица (в том числе те, которые не являются членами) должны платить за прохождение такого обучения. Крайне важно обеспечить четкий и последовательный расчет реальных расходов на планирование, разработку и проведение всех мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке, осуществляемых Институтом. После того как такие расчеты будут произведены, Институт сможет оценить количество людей, которые нуждаются в прохождении соответствующей подготовки, и определить цену предоставления таких услуг, достаточную для покрытия расходов, что позволит взимать соответствующую плату. При этом можно было бы также рассмотреть возможность дифференцированного взимания платы, с тем чтобы те, кто в наименьшей степени могут позволить себе участвовать, оплачивали бы лишь часть суммы общих расходов.

159. **Тендер на осуществление тех или иных видов деятельности**. Еще один способ получения дохода Институтом — проведение тендеров на осуществление дополнительных мероприятий наряду с основной деятельностью. Это важный инструмент, который позволил бы увеличить число сотрудников и расширить их знания и опыт, после чего эти поступления можно было бы реинвестировать в источник доходов Института, что позволило бы нанять дополнительный персонал. В то же время чрезмерная ориентация на получение финансирования за счет внешних источников может отвлечь Институт от его основной деятельности по предоставлению услуг членам МСЭ.

# Раздел 10: Рекомендации

160. Любая стратегия МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки, которая будет разработана в будущем на более долгосрочную перспективу, в значительной степени обусловлена планами и решениями членов МСЭ, а также связанными с ним политическими и культурными факторами в более широком контексте. Кроме того, существуют значительные ограничения структурного характера, как, например, действующие соглашения с ЦПМ, а также необходимость согласования любых кардинальных изменений на основе проведения конференций МСЭ (Полномочной конференции, ВКР, ВКРЭ, ВАСЭ), что означает, что любые существенные изменения, возможно, придется осуществлять поэтапно в течение нескольких лет. Необходимо будет также разработать стратегии прекращения деятельности по тем направлениям, которые потеряли свою актуальность.

161. В основе представленных ниже рекомендаций лежат фактические данные, собранные в результате анализа существующей практики МСЭ (раздел 4), развитие практики других организациях (раздел 8) и мнения заинтересованных сторон, а также существующие примеры передового опыта других организаций в области развития потенциала и профессиональной подготовки. Стоит также отметить, что цель этих рекомендаций состоит в том, чтобы в будущем МСЭ вышел за рамки адекватного и обычного и обеспечил как можно более высокий уровень качества развития потенциала и профессиональной подготовки с учетом потребностей Государств-Членов[[193]](#footnote-194), компаний из частного сектора и организаций гражданского общества.

## 10.1 Рекомендации на краткосрочную перспективу

162. В настоящем разделе приведены десять связанных друг с другом рекомендаций с акцентом на фундаментальных практических мерах, которые необходимо принять в течение следующих шести месяцев для повышения эффективности деятельности МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке. Все эти меры необходимо предпринять независимо от того, какую долгосрочную рекомендацию на практике выберет МСЭ. Хотя все они относятся к МСЭ в целом, во многих случаях естественным лидером в их реализации на начальном этапе будет БРЭ. Рекомендации не только важны сами по себе, но и закладывают основу для создания принципиально иного подхода к развитию потенциала и профессиональной подготовке в рамках МСЭ, который более подробно рассматривается в следующем разделе, посвященном рекомендациям на долгосрочную перспективу.

### Краткосрочная рекомендация № 1: последовательная и комплексная стратегия и подход

163. **МСЭ необходимо разработать всеобъемлющую официальную стратегию развития потенциала и профессиональной подготовки, с тем чтобы сотрудники организации точно знали, к чему они стремятся, а существующие и потенциальные пользователи имели четкое представление о том, чего они могут ожидать**. В частности, при разработке такой стратегии следует учесть следующие ключевые факторы:

* в ней необходимо четко определить те направления развития потенциала (институционального, организационного и/или индивидуального), которые являются основными для МСЭ;
* она должна охватывать весь спектр деятельности МСЭ, включая все соответствующие Сектора и группы, действующие в рамках МСЭ (особенно БР, БРЭ, БСЭ, а также отдел по людским ресурсам при ГС);
* она должна быть направлена на повышение общего уровня качества развития потенциала и профессиональной подготовки МСЭ за счет усиления концентрации усилий на определенных направлениях деятельности и прекращения деятельности по тем направлениям, где МСЭ более не обладает конкурентными преимуществами;
* общий бюджет ее реализации не должен превышать примерно 15% от суммы общих расходов МСЭ;
* одно из направлений, в рамках которого можно разработать такую стратегию, указывается в рекомендациях, охватывающих более долгосрочную перспективу.

### Краткосрочная рекомендация № 2: наглядность и присутствие в сети

164. **МСЭ необходимо разработать четкую, комплексную стратегию маркетинга и популяризации всех своих мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке, в частности для обеспечения актуальности и достоверности всех материалов, размещаемых на его веб-сайте (и на связанных с ним порталах)**[[194]](#footnote-195). Это предусматривает, среди прочего, следующее:

* создание высококачественной единой онлайновой точки доступа ко всей информации о развитии потенциала и профессиональной подготовке МСЭ, направление на которую должно осуществляться со всех ссылок на такую информацию на главном веб-сайте МСЭ;
* обязанности по обеспечению такого цифрового присутствия возлагаются на одного из сотрудников МСЭ, обладающего большим опытом в области маркетинга;
* при разработке стратегии МСЭ должен опираться на примеры передового опыта, приведенные в настоящем отчете, и прилагать усилия, необходимые для получения новой цифровой средой широкого признания в качестве лидера рынка в соответствующей области.

### Краткосрочная рекомендация № 3: использование более простого и понятного механизма реализации предлагаемых МСЭ инструментов для развития потенциала и профессиональной подготовки

165. **МСЭ необходимо разработать более простой и понятный механизм реализации предлагаемых им инструментов в области развития потенциала и профессиональной подготовки с учетом целей и результатов такой деятельности, с тем чтобы дать возможность сотрудникам и независимым пользователям лучше понять соответствующие предложения и методы их реализации**. Такой механизм должен учитывать цели и ожидаемые результаты обучения и должен быть направлен на выполнение следующих задач:

* обеспечить четкое понимание цели всех мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке и их результатов с точки зрения развития;
* стремиться обеспечить максимально возможное качество обучения, независимо от обстоятельств;
* обратить внимание на то, что большинство мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке в будущем будут проводиться в онлайновом режиме, признав при этом, что в некоторых случаях подготовку лучше всего проводить в очной форме;
* разделить официальные и неофициальные методы развития потенциала и профессиональной подготовки, признав при этом, что и то, и другое имеет важное значение;
* надлежащим образом организовать поэтапное прекращение деятельности во всех областях, где, согласно существующему мнению, больше не обеспечиваются максимально возможный уровень качества, соотношения цены и качества и актуальности.

### Краткосрочная рекомендация № 4: приверженность принципам неукоснительного обеспечения качества

166. **МСЭ необходимо взять на себя обязательство разработать инструменты высококачественного, эффективного и надлежащего развития потенциала и профессиональной подготовки, с тем чтобы учащиеся были уверены в том, что предоставляемые услуги являются актуальными, имеют исключительное качество и принесут пользу им и их организациям**. МСЭ крайне важно сделать четкий акцент на качестве результатов обучения, а не количестве проводимых курсов. Для обеспечения такой приверженности необходимо предусмотреть выполнение как минимум следующих требований при разработке всех соответствующих мероприятий:

* тщательный анализ потребностей в развитии потенциала и профессиональной подготовке среди членов учреждения и лиц, в интересах которых оно разрабатывает такие мероприятия;
* формулирование понятного названия и описания всех соответствующих мероприятий;
* четкое определение целей обучения с обязательным обеспечением их непосредственной привязки к потребностям в обучении;
* четкая ориентация на содержание, структуру и высококачественные учебные ресурсы, а также обеспечение оптимального метода обучения;
* привлечение высококвалифицированных инструкторов и содействующих организаций в случае возникновения такой необходимости;
* проявление твердой приверженности оценке реальных результатов обучения и принятие последующих мер вместе с учащимися;
* усиление приверженности мониторингу, оценке и предоставлению отчетности по всем мероприятиям в области развития потенциала и профессиональной подготовки.

### Краткосрочная рекомендация № 5: расширение возможностей сотрудников МСЭ по обеспечению высокоэффективного развития потенциала и профессиональной подготовки его членов и соответствующих других лиц

167. **МСЭ необходимо внедрить механизмы, которые позволят всем соответствующим сотрудникам пройти как можно более качественную подготовку по проведению высококачественных мероприятий в интересах Государств-Членов и соответствующих других лиц (см. Рекомендацию № 4 выше)**. Организации, занимающиеся вопросам обучения, хорошо понимают значимость эффективного развития потенциала и профессиональной подготовки, а также то, что для осуществления такой деятельности персонал должен пройти надлежащую подготовку в области разработки, реализации и оценки. Все сотрудники МСЭ, занимающиеся вопросами развития потенциала и профессиональной подготовки, должны сами пройти соответствующее повышение квалификации, в частности:

* необходимо выявлять пробелы в обучении сотрудников, занимающихся вопросами развития потенциала и профессиональной подготовки, путем обсуждения их потребностей в обучении на постоянной основе;
* необходимо разработать высококачественные учебные ресурсы для сотрудников МСЭ, с тем чтобы они могли получить должное понимание того, что требуется для обеспечения высочайшего уровня развития потенциала и профессиональной подготовки (это можно сделать в сотрудничестве с другими учреждениями ООН);
* перед тем как быть допущенными к разработке и осуществлению соответствующих мероприятий, всем сотрудникам, в той или иной степени участвующим в развитии потенциала и проведении профессиональной подготовки, необходимо пройти соответствующую подготовку. Соответствующие руководители высшего звена должны подавать пример в прохождении такой профессиональной подготовки, в том числе с тем чтобы обеспечить лучшее понимание всех этапов и процессов, связанных с ее проведением.

### Краткосрочная рекомендация № 6: формирование динамичной и разносторонней сети выпускников

168. **МСЭ необходимо сформировать динамичную и разностороннюю сеть выпускников для всех, кто проходит его курсы, с тем чтобы: а) иметь возможность отчитываться о реальных результатах обучения (и развитии в более широком смысле) тех, кого он обучает, b) создать сообщество квалифицированных выпускников, услугами и советами которых он может впоследствии воспользоваться, и с) сформировать более широкую сеть лиц, пропагандирующих его деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке**. В частности, для этого необходимо:

* назначить квалифицированного специалиста по работе с выпускниками, функцией которого будет внедрить такую сеть;
* определиться с оптимальной онлайновой платформой для функционирования сети выпускников и запустить ее;
* создать условия, при которых такая сеть будет служить, в первую очередь, интересам выпускников, стимулируя таким образом их готовность внести свой вклад в дальнейшую работу МСЭ в этой области;
* поддерживать регулярную и систематическую связь с выпускниками для получения дополнительной информации о том, как проводимые под руководством МСЭ мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке помогли достичь эффективных и надлежащих результатов в области развития.

### Краткосрочная рекомендация № 7: формирование статьи расходов на все мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке в рамках деятельности МСЭ

169. **В рамках деятельности МСЭ в целом необходимо сформировать статью расходов на все мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке, с тем чтобы во всех Секторах и по МСЭ в целом можно было установить и гарантировать уровень расходов и эффективность использования средств**. В частности, следует учесть следующие аспекты:

* создать условия, которые позволят в рамках бюджета каждого Сектора сформировать единую статью расходов на развитие потенциала и профессиональную подготовку и при этом оперативно получать обобщенные данные по МСЭ в целом;
* сотрудники должны выделять время непосредственно на развитие потенциала и профессиональную подготовку (это может быть нелегко, но следует попытаться);
* регулярно проверять процессы закупок с точки зрения учета таких факторов, как возраст, пол, этническая принадлежность, страна и сектор, при проведении любых мероприятий, направленных на развитие потенциала и профессиональную подготовку.

### Краткосрочная рекомендация № 8: Академия МСЭ

170. **Необходимо активно осуществлять непрерывное усовершенствование платформы Академии МСЭ, с тем чтобы предоставить учащимся больше возможностей для использования ее функционала и сделать Академию МСЭ законодателем моды в области профессионального мастерства среди учреждений ООН**. Несмотря на то, что в течение последних двух лет дизайн и функциональные возможности платформы Академии МСЭ значительно улучшились, работу в этом направлении необходимо продолжить для удержания лидерских позиций в данной области. С этой целью на основе, в частности, замечаний и предложений, сделанных в рамках настоящего обзора ранее, были разработаны конкретные рекомендации, предусматривающие, среди прочего, следующее:

* тщательный анализ и обсуждение с другими поставщиками схожих услуг вопросов развития данной платформы, а также обсуждение возможности объединения или создания совместных платформ с другими учреждениями ООН и различных последствий таких действий для каждой из сторон;
* подробное обсуждение, в частности с ПРООН, текущей работы над развитием платформы и, возможно, будущего сотрудничества в контексте *Дорожной карты Генерального секретаря Организации Объединенных Наций по цифровому сотрудничеству*;
* создание механизма обратной связи, с тем чтобы пользователи регулярно предоставляли свои замечания и предложения по дизайну и функциональным возможностям платформы.

### Краткосрочная рекомендация № 9: сеть центров профессионального мастерства

171. **Необходимо предпринять незамедлительные меры как по оптимизации, так и по повышению качества предоставления услуг в рамках сети ЦПМ, с тем чтобы пользователи могли получать услуги с гарантией высочайшего качества в тех областях, где в их организациях существует соответствующая потребность**. Сеть ЦПМ неоднородна по качеству и статусу, и хотя она довольно популярна, во многих областях ее деятельность можно улучшить. Соглашения, заключенные с ЦПМ на текущий четырехлетний цикл, необходимо выполнять, однако при этом важно извлечь уроки из деятельности этой сети и по возможности учесть их при разработке будущей структуры деятельности МСЭ в целом. В краткосрочной перспективе:

* действуя через свои региональные отделения, МСЭ должен стремиться использовать все средства для содействия повышению эффективности и результативности (как в количественном, так и в качественном отношении) деятельности ЦПМ в соответствующих регионах;
* опираясь на материалы, собранные для настоящего обзора на основе предложений и замечаний координаторов и участников деятельности ЦПМ, сотрудникам МСЭ необходимо рассмотреть ряд возможных сценариев реализации программы ЦПМ в следующем цикле, если по каким-либо причинам содержащиеся в настоящем отчете рекомендации, которые охватывают более долгосрочную перспективу, не будут выполнены;
* необходимо незамедлительно внедрить новую форму обратной связи, с тем чтобы обеспечить сбор более полных и систематических данных о потребностях учащихся, качестве обучения и актуальности курса для достижения целей их организации;
* всем участникам необходимо предложить присоединиться к новой сети выпускников и в течение соответственно 6 и 12 месяцев после окончания курса предоставить свои замечания и предложения для получения более полного представления о результатах обучения;
* маркетинговую стратегию ЦПМ необходимо существенно усилить.

### Краткосрочная рекомендация № 10: формирование хорошо продуманных и спланированных партнерств

172. **МСЭ необходимо создать хорошо продуманный и четко структурированный механизм партнерства в области обучения для налаживания положительного прозрачного диалога с партнерами в целях повышения качества, эффективности и объективности мероприятий, направленных на развитие потенциала и профессиональную подготовку, и в то же время снижения рисков для репутации МСЭ**. В настоящем отчете на разных этапах отмечалось, что сотрудничество со структурами, осуществляющими от имени МСЭ деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке, которые, по мнению некоторых, представляют тот или иной Сектор или национальные интересы, создает риск для репутации МСЭ. Это сложная и в некоторой степени труднопреодолимая проблема, однако наличие официальной и прозрачной политики в отношении таких партнерств может помочь ее устранить и в то же время может повысить качество предоставления услуг.

* БРЭ необходимо разработать четкий механизм налаживания партнерских отношений в области обучения в соответствии с существующими протоколами МСЭ для создания партнерств;
* при этом необходимо также учесть существующий передовой опыт и обеспечить соответствие более широким соглашениям ООН, как, например, те, которые продвигает Бюро Организации Объединенных Наций по вопросам партнерства[[195]](#footnote-196);
* указанный механизм должен быть четким и прозрачным с точки зрения выгод и затрат, ожидаемых партнерами, МСЭ и его членами;
* необходимо прекратить практику свободного использования термина "партнерство" для обозначения широкого спектра различных методов в контексте развития потенциала и профессиональной подготовки, если только такое использование не отвечает определениям, действующим в рамках установленного механизма.

## 10.2 Рекомендация на более долгосрочную перспективу

173. Возможность создания МСЭ своего собственного Института — это перспективный и потенциально интересный вариант, как указано в разделе 9 выше. Однако связанные с ним затраты, сложный характер необходимых структур управления и необходимость сохранения физического лица в среде профессиональной подготовки, которая становится все более виртуальной, позволяют предположить, что в настоящее время он не является оптимальным для МСЭ[[196]](#footnote-197). Вместо этого, согласно общей рекомендации на долгосрочную перспективу, приведенной в настоящем отчете:

**МСЭ должен создать в рамках своих существующих организационных структур солидную централизованную структуру (или Подразделение)**[[197]](#footnote-198)**, которая обеспечивала бы выполнение служебной функции по управлению и проведению мероприятий МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки**.

### Что из себя может представлять такое Подразделение: краткий обзор

174. По сути, такое Подразделение выполняло бы многие из описанных выше функций потенциального Института, однако было бы менее автономным, не требовало бы новых и сложных структур управления и не было бы столь дорогостоящим. При рассмотрении данной рекомендации необходимо учесть четыре основополагающих элемента, связанных с функционированием такого Подразделения:

* задача Подразделения — предоставлять услуги всем соответствующим Бюро и Департаментам МСЭ, а также оказывать им поддержку и взаимодействовать с ними тем или иным образом для совместной разработки соответствующих учебных ресурсов высочайшего качества и (в соответствующих случаях) проведения профессиональной подготовки, преимущественно в интересах членов МСЭ, но не ограничиваясь ими;
* на начальном этапе Подразделение будет состоять примерно из 15 сотрудников, обладающих опытом во всех сферах развития потенциала и профессиональной подготовки в соответствии с мандатом МСЭ (от разработки концепции и планирования до организации и проведения). Хотя они могут выполнять свои функции, находясь в разных местах, размещение сотрудников преимущественно в одном помещении позволит наладить эффективное взаимодействие;
* Подразделение создаст сеть выпускников и будет поддерживать ее функционирование, с тем чтобы обеспечить надлежащую оценку результатов профессиональной подготовки и создать глобальную сеть коллег из прошедших соответствующую подготовку сотрудников организаций, приверженных обеспечению эффективного обучения для выполнения предусмотренных мандатом МСЭ задач; при этом такие организации также смогут поддерживать и наставлять друг друга;
* Подразделение сконцентрирует свои усилия преимущественно на разработке и организации собственных мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке, отказавшись от содействия другим организациям в проведении таких мероприятий в интересах членов МСЭ.

## Роль индивидуальности бренда

175. Хотя Академия МСЭ уже в определенной степени обеспечила положительную идентификацию бренда, она все еще требует значительного усиления. В целом, согласно содержащимся в настоящем отчете рекомендациям, для Института было бы предпочтительней не создавать новый бренд, будь то реальный или виртуальный, а перезапустить уже существующий бренд. В докладе ОИГ ООН (2020 г.)[[198]](#footnote-199) также содержатся серьезные замечания относительно необходимости повышения степени единообразного использования термина "Академия" в контексте системы ООН, и то, как МСЭ его использует в настоящее время, по-видимому, в целом соответствует его использованию рядом других учреждений ООН (как ФАО, например). Несмотря на то, что другие учреждения ООН (например, ЮНКТАД) используют термин "Виртуальный институт", слово "институт" по-прежнему употребляется в основном для обозначения физического органа, в связи с чем мы предлагаем использовать этот термин исключительно в таком контексте. Более того, в настоящем отчете высказывается предположение о том, что оживить известный виртуальный бренд (Академия МСЭ), вероятно, целесообразнее, чем создавать новый, если между виртуальным институтом и виртуальной академией реальной разницы не существует[[199]](#footnote-200).

### Основные характеристики такого Подразделения

176. Чтобы лучше понять характер Подразделения, которое предлагается создать, необходимо рассмотреть четыре тесно взаимосвязанных компонента, которые контрастируют с тем, как МСЭ осуществляет свою деятельность в настоящее время:

* **использование сравнительных преимуществ МСЭ***.* На главной странице веб-сайта МСЭ сказано, что он "является специализированным учреждением Организации Объединенных Наций в области информационных и коммуникационных технологий (ИКТ)"[[200]](#footnote-201). В то же время ИКТ — это очень широкое понятие, значение которого часто оспаривается в системе ООН и за ее пределами. Так, *Дорожная карта Генерального секретаря Организации Объединенных Наций по цифровому сотрудничеству*[[201]](#footnote-202) четко дает понять, что ИКТ — это повестка дня всей системы ООН; при этом в отчете за июнь 2020 года МСЭ упоминается по существу лишь трижды. В частности, отмечается роль, которую он может сыграть в "развитии потенциала" (используя терминологию Генерального секретаря ООН)[[202]](#footnote-203). Поскольку данный отчет был подготовлен по заказу МСЭ, особое внимание в нем уделяется тому, что именно делает МСЭ уникальным и каковы его основные конкурентные преимущества в области развития потенциала и профессиональной подготовки. *Среди них* — присутствие частных компаний среди Членов Секторов МСЭ, работа МСЭ-R по распределению спектра и спутниковых орбит, отдельные компоненты работы МСЭ-T по стандартизации[[203]](#footnote-204), а также весьма тесная поддержка Государств-Членов со стороны МСЭ-D и их взаимодействие в ряде экономически бедных стран мира по таким вопросам, как регулирование, кибербезопасность и широкополосная связь[[204]](#footnote-205);
* **понимание реальных потребностей членов первостепенно**.Многие из мероприятий по развитию потенциала, проводимых МСЭ в настоящее время, как правило, ориентированы на предложение, и не всегда понятно, как именно они отвечают реальным потребностям и требованиям членов. МСЭ должен иметь в своем арсенале четкие последовательно структурированные инструменты, обеспечивающие глубокое понимание того, какие именно потребности есть у администрации того или иного Государства-Члена, какие способы развития потенциала такой администрации в результате совместных с ней усилий наиболее эффективны, какие учебные занятия представители такой администрации уже прошли и как можно оценить результаты такого развития;
* **понимание сложных рыночных отношений**. В мире существует множество поставщиков высококлассных услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке в области цифровых технологий и коммуникаций самых разных масштабов и уровней (раздел 8). МСЭ крайне важно не тратить имеющиеся у него ограниченные ресурсы на проведение мероприятий, дублирующих те, которые уже существуют, а указать членам на наличие других возможностей, которыми они могут воспользоваться, а также определить незанятые сегменты рынка, где он может занять лидирующие позиции за счет своих ключевых сильных сторон;
* **выполнение ряда задач на весьма высоком уровне: качество является приоритетом**.МСЭ располагает лишь ограниченными ресурсами, однако представленные здесь данные, в частности те, которые были получены благодаря действующим механизмам отчетности, свидетельствуют о том, что иногда во главу угла ставится количество (потраченные ресурсы и полученные результаты), а не качество. Цель этих заключительных рекомендаций — сделать так, чтобы не выходя за рамки доступных ему ресурсов, МСЭ имел все возможности для предоставления своим членам услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке высочайшего качества.

### Взаимоотношения с другими учреждениями ООН

177. В данном отчете показано, что в настоящий момент большинство учреждений ООН осуществляют, по крайней мере, некоторую деятельность по развитию потенциала, необходимого для того, чтобы понять, как цифровые технологии могут способствовать выполнению их основных мандатов[[205]](#footnote-206). Поэтому очень важно, чтобы МСЭ воспользовался этой возможностью и установил тесное сотрудничество с другими соответствующими учреждениями ООН, с тем чтобы помочь им обеспечить оптимальное качество обучения навыкам использования таких технологий в рамках предусмотренных для них мандатов. Новому Подразделению необходимо наладить особенно тесное взаимодействие с ПРООН в сфере планирования и достижения ориентированных на развитие результатов; при этом присутствие ПРООН на национальном и региональном уровнях станет существенным движущим фактором в осуществления совместной деятельности.

### Что Подразделение будет делать на практике

178. Используя гибкий подход, данное Подразделение будет взаимодействовать с коллегами из других подразделений МСЭ, а также с членами и партнерами для разработки и проведения мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке высочайшего качества. Такое взаимодействие будет предусматривать содействие каждому Сектору в разработке и осуществлении мероприятий по развитию потенциала по тому же принципу, какой был описан выше для Института (раздел 8). Требования к кадровому обеспечению также должны быть в целом схожи с теми, которые предлагаются для Института. Многие из результатов будут аналогичны тем, которые может достичь Институт (см. пункты 137−144), поэтому здесь они не дублируются.

179. **Большая часть мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке будет проводиться в онлайновом режиме***.* Как и в случае с рекомендациями по Институту, в краткосрочной перспективе (по крайней мере, в 2021 году) примерная структура мероприятий, проводимых Подразделением, будет следующей:

* онлайновые учебные курсы (вероятно около 60–70 %; включая как курсы, проводимые под руководством преподавателя, так и те, которые предназначены для самостоятельного обучения);
* очное обучение (вероятно около 10–20 %);
* комбинация онлайновых и очных мероприятий (10–20 %).

В то же время во многих частях мира возможности для установления цифровых соединений все еще недостаточны для обеспечения по-настоящему качественного интерактивного участия в обучении, даже в столицах; к тому же, существуют различные обстоятельства, при которых необходимость очного обучения остается актуальной, в том числе в сфере обучения практическим навыкам[[206]](#footnote-207).

180**. Максимально возможное качество учебной платформы***.* Новая команда, отвечающая за работу Подразделения, должна незамедлительно провести анализ других существующих в ООН учебных платформ, учтя сравнительные характеристики и предложения, изложенные в настоящем отчете (пункты 85–90). Она также должна взаимодействовать с сотрудниками существующих программ, занимающихся изучением возможности создания совместной платформы для групп учреждений ООН. Признавая значительные успехи, недавно достигнутые с помощью портала Академии МСЭ, и отмечая, что пользователи имеют очень разные предпочтения и ожидания в отношении среды обучения, авторы настоящего отчета, тем не менее, рекомендуют МСЭ рассмотреть возможность внесения дальнейших существенных изменений в механизм функционирования данной платформы или, если необходимо, полной модификации нового Подразделения, хотя и, вероятно, с сохранением платформы Moodle с открытым исходным кодом.

181. **Маркетинг и анализ пробелов**.Сотрудникам Подразделения необходимо будет поддерживать отличный уровень знаний и осведомленности о более комплексных изменениях в области онлайновых мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке в сферах специализации МСЭ, в том числе для сохранения лидирующих позиций в данном направлении и обеспечения способности оперативно выявлять и устранять пробелы на стыке между цифровыми технологиями и международным развитием. Подразделение также будет отвечать за маркетинг и продвижение своих учебных мероприятий и продуктов.

182. **Взаимодействие с партнерами и другими поставщиками**.Как и в случае с потенциальным Институтом (п. 131), Подразделению необходимо будет обеспечить надлежащий баланс между сотрудничеством и конкуренцией с другими организациями, сохранив при этом ключевые конкурентные преимущества МСЭ. В некоторых случаях будет целесообразно поддерживать тесное взаимодействие с организациями, обладающими необходимым опытом, отсутствующим у МСЭ, с тем чтобы совместно предоставлять членам соответствующие услуги, в то время как в других случаях может иметь смысл предложить членам работать напрямую с другой организацией, поскольку для них этот вариант будет более экономически эффективным.

183. **Управление действиями выпускников**.Одним из основных аспектов деятельности Подразделения будет развитие и поддержание широкой сети выпускников, как для поддержки непрерывного профессионального развития тех, кто участвовал в проведенных для них учебных занятиях, так и для лучшего понимания результатов обучения и развития, предусмотренных такими учебными занятиями. В основе таких действий будут лежать краткосрочные мероприятия, рекомендованные выше (см. пункты 168 и 174). В идеале платформа для управления действиями выпускников должна быть интегрирована в рекомендованную выше учебную платформу, однако для этого необходимо провести тщательный анализ и оценку оптимального варианта такой интеграции[[207]](#footnote-208).

### Штатное расписание, месторасположение и консультативный совет

184. **Штатное расписание** нового Подразделения будет в целом аналогичным тому, которое необходимо для реализации модели создания Института, подробно рассмотренной выше; при этом будет внесен ряд изменений, касающихся предлагаемого масштаба[[208]](#footnote-209). Опыт других учреждений ООН дает основания предположить, что такие подразделения работают максимально эффективно при наличии сотрудников с надлежащим опытом применения цифровых технологий, даже если для выполнения большей части функций в области дизайна и разработки привлекаются сторонние организации. Все остальные функции персонала имеют легко прослеживаемую и непосредственную связь с указанными выше процессами. По оценкам, общие расходы МСЭ на заработную плату составят 2 569 450 швейцарских франков. Это минимальный уровень финансирования, который необходим для эффективной работы Подразделения; при этом в отчете высказывается предположение о том, что благодаря привлечению дополнительного финансирования, в том числе за счет проведения тендеров и организации курсов, доходы будут расти, что позволит увеличить численность персонала Подразделения. Этому также может способствовать интенсивная программа оплачиваемой стажировки[[209]](#footnote-210).

#### Месторасположение

185. В данном отчете содержится рекомендация, в соответствии с которой ввиду синергетического эффекта, который сохраняется при совместном физическом расположении, а также необходимости тесного взаимодействия с коллегами из других Секторов на регулярной основе **штаб-квартира МСЭ в Женеве должна служить физическим местонахождением** для большинства сотрудников Подразделения.[[210]](#footnote-211) Тем не менее это не является обязательным требованием для всех, в связи с чем варианты кадрового обеспечения с рассредоточением сотрудников также можно рассмотреть в соответствии с более широкой кадровой политикой МСЭ. Кроме того, интересным вариантом может оказаться механизм совместной ротации с ПРООН, при котором различные сотрудники ПРООН и члены данного Подразделения периодически будут сменять друг друга в Нью-Йорке и Женеве, что поможет обеспечить более тесное взаимодействие и взаимопонимание между двумя учреждениями.

#### Механизмы управления и предоставления отчетности

186. Место подразделения в **организационной структуре** МСЭ имеет важное значение, и это необходимо учитывать, однако его определение будет в значительной степени обусловлено тем, какие внутренние механизмы окажутся оптимальными и максимально эффективными в условиях существующей структуры управления и распределения финансирования в МСЭ. Рекомендуется назначить специальную группу независимых консультантов для содействия работе Подразделения, которая может состоять из 6 человек (например, по одному от каждого региона) и будет подотчетной Директору Подразделения. В связи с этим возникает вопрос о будущем действующей ГИСП[[211]](#footnote-212), состоящей из 12 человек, хотя, в качестве альтернативы, ее можно было бы сохранить в качестве консультативного совета при новом Подразделении. Еще один вариант — иметь и консультативную группу преимущественно для повседневной работы, и ГИСП преимущественно для выполнения функции надзора.

### Другие потребности в ресурсах

187. Принципиальное отличие этой рекомендации от той, которая предназначена для Института, заключается в существенном сокращении расходов ввиду отсутствия необходимости финансировать содержание здания и связанных с ним помещений. Некоторые потребности в отношении цифровых технологий и поддержки будут ниже, и их можно будет включить в общие накладные расходы на новое здание штаб-квартиры МСЭ[[212]](#footnote-213). Тем не менее потребность в специализированном оборудовании и программном обеспечении для этого подразделения, а также в хостинге и обслуживании портала необходимо будет удовлетворить в рамках бюджета.

### Комбинирование бизнес-моделей

188. В пунктах 149–156, посвященных разным вариантам функционирования Института, выделены семь основных бизнес-моделей, которые можно было бы использовать для обеспечения его работы, исходя из существующих примеров и передовой практики других учреждений ООН и компаний. Многие из них сохраняют актуальность с точки зрения создания рекомендуемого подразделения, однако для того, чтобы оно успешно функционировало, МСЭ должен взять на себя твердое обязательство выделить значительно больше средств на базовое финансирование развития потенциала и профессиональной подготовки. На практике акцент на различных потоках финансирования, вероятно, будет меняться по мере развития Подразделения, в том числе в ответ на потребности членов и с учетом извлеченных уроков в отношении того, как можно максимально эффективно использовать ресурсы.

189. Подразделение должно разработать четкий и прозрачный метод определения затрат на проведение каждого учебного мероприятия (особенно в рамках рабочего времени персонала), что позволит обеспечить принятие решения о соответствующем источнике финансирования (бюджетной статье). Это потребует четкого распределения времени, отведенного сотрудникам Подразделения на выполнение каждого мероприятия, а также внедрения в Подразделении новой системы внутреннего финансового учета. В то же время это будет сделано исключительно внутри Подразделения и на данном этапе не будет иметь каких-либо более широких последствий для бюджета и систем бухгалтерского учета в МСЭ[[213]](#footnote-214).

190. Кроме того, для извлечения пользы из участия в тендерах на получение внешних контрактов и использования возможностей для получения дохода, позволяющего нанимать дополнительный персонал, Подразделению необходимо применять достаточно гибкий и творческий подход с финансовой точки зрения.

191. Подразделению необходимо внедрить принцип, согласно которому все мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке должны финансироваться и обеспечиваться ресурсами в полном объеме, однако после того как затраты на разработку материалов для таких курсов или учебных занятий будут покрыты, все полученные в результате ресурсы станут открытыми образовательными ресурсами и доступ к ним для будущих пользователей становится свободным.

## 10.3 Временные рамки

192. Выполнение указанных рекомендаций предлагается разделить на четыре основных этапа:

* 1-й этап: взятие на себя обязательства по реализации в течение 2021 года;
* 2-й этап: выполнение краткосрочных рекомендаций в 2021–2022 годах;
* 3-й этап: создание нового Подразделения по развитию потенциала и профессиональной подготовке[[214]](#footnote-215);
* 4-й этап: полное введение в действие в середине 2023 года.

## 10.4 Деятельность, потерявшая свою актуальность

193. Четыре направления деятельности с трудом вписываются в модели нового Института или Подразделения, причем по целому ряду причин:

* **центры цифровой подготовки (DTC)** (пункт 30). Обе модели, предусматривающие создание как Института, так и Подразделения, рекомендуют МСЭ сосредоточиться не на содействии внедрению или предоставлении на местах практических решений базового уровня, разработанных непосредственно для широких слоев населения, а на развитии *институционального* и *организационного* потенциала на более высоком уровне[[215]](#footnote-216). Услуги профессиональной подготовки, которые Институт или Подразделение могли бы предоставлять заинтересованным правительствам (в сотрудничестве с другими учреждениями ООН, такими как ООН и МОТ, а также другими партнерами), будут направлены на создание условий, которые позволят правительствам самим внедрять программы эффективного обучения навыкам использования цифровых технологий в рамках своих систем непрерывного образования. Данная концепция имеет все шансы стать масштабным проектом, который в долгосрочной перспективе позволит расширить права и возможности большего числа людей, чем действующие на местном уровне центры сети DTC вместе взятые. Более того, все подобные инициативы должны эффективно взаимодействовать с широким кругом партнеров на местном и международном уровнях, поэтому вместо того, чтобы закреплять их за небольшим кругом своих избранных партнеров, для МСЭ было бы предпочтительно обучить правительства навыкам формирования своих собственных цифровых партнерств с представителями частного сектора, гражданского общества и других международных организаций. При этом, однако, нет причин, по которым деятельность DTC не могла бы и дальше получать поддержку в рамках отдельной инициативы БРЭ;
* **сеть центров профессионального мастерства**. Название ЦПМ отражает не совсем то, чем эти центры являются на самом деле, и хотя некоторые из них в прошлом предоставляли отдельным лицам возможность пройти превосходную содержательную профессиональную подготовку, качество предоставляемых ими услуг не стабильно, а лежащая в основе их функционирования бизнес-модель вызывает беспокойство (пункты 29 и 172). Доказательств того, что ЦПМ внесли значительный вклад в улучшение результатов развития, мало, хотя они, безусловно, позволили отдельным участникам получить значимые для них сертификаты об успешном окончании обучения. Если Государства-Члены по-прежнему ощущают потребность в такой подготовке, то сотрудникам нового Подразделения следует воспользоваться временем, оставшимся до окончания действия текущих соглашений ЦПМ в 2022 году, с тем чтобы построить новую модель посредничества и/или партнерства, которая поможет МСЭ эффективнее содействовать обеспечению доступа к лучшим из множества высококачественных программ профессиональной подготовки, действующих в разных регионах мира. Предполагается, однако, что новосозданная Подразделением собственная программа высококачественного обучения позволит обеспечить большую часть потребностей Государств-Членов в развитии потенциала и профессиональной подготовке в наиболее значимых сферах;
* **Отдел развития потенциала и цифровых навыков (CSD)**. CSD рекомендуется заменить новым центральным Подразделением, при этом последнее необязательно должно входить в структуру БРЭ. Предоставление Подразделению центральной роли в рамках МСЭ будет способствовать взаимодействию со всеми Бюро и учреждениями организации в целом. Действующих сотрудников CSD, которые пожелают перейти в новое Подразделение, можно будет оперативно включить в его состав;
* **программы профессиональной подготовки (SMTP, QoSTP, IoTTP и ICTCCTP) и магистерская программа eMCM**. Независимо от того, какая рекомендация, охватывающая долгосрочную перспективу, будет выбрана, ответственная за ее внедрение команда должна направить основные усилия на то, чтобы обеспечить выполнение ряда задач на действительно высоком уровне. По имеющимся на сегодняшний день данным, указанные программы МСЭ привлекли относительно небольшое количество людей и пока не принесли ожидаемых результатов. Кроме того, существует множество других курсов более высокого уровня и магистерских программ, на участие в которых могут претендовать достаточно квалифицированные и заинтересованные люди. При наличии значительного спроса со стороны членов Институт или Подразделение может определить лучшие из существующих программ и, действуя как посредник, попытаться организовать снижение платы за участия в них для членов. Кроме того, Институт или Подразделение может попытаться установить партнерство с небольшим числом существующих поставщиков, предоставляющих услуги наивысшего качества, внося свой вклад в разработку их программ при получении соответствующего предложения или действительно разрабатывая совместные программы.

Если МСЭ пожелает оставить какие-либо из указанных программ, их осуществление можно без особых сложностей продолжить в рамках компетенции БРЭ; при этом управление ими будет осуществляться полностью автономно от Института или Подразделения.

# Раздел 11: Выводы

194. В основе настоящего отчета лежат данные, в том числе аналитические, полученные от более чем 500 человек, около 8% из которых в настоящее время работают в МСЭ. Хотя члены МСЭ с большим уважением относятся к этой организации и удовлетворены адекватностью его текущей деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке, настало время для радикального изменения применяемого подхода, если в будущем МСЭ и его члены хотят стать признанным и ведущим в мире поставщиком таких услуг в области цифровых технологий и электросвязи. МСЭ имеет все шансы занять место лидера среди учреждений ООН в этой области, особенно благодаря Членам Секторов и Академическим организациям. Однако для достижения этой цели ему необходимо поставить новые амбициозные задачи и определить новое направление движения. Чтобы выйти за рамки традиционного, необходимо разработать концепцию, предусматривающую оказание администрациям Государств-Членов поддержки в удовлетворении их потребностей, сформировать стремление быть лучшим в том, чего можно достичь, и взять на себя обязательство обеспечить необходимое финансирование для предоставления ресурсов и проведения мероприятий высокого качества. МСЭ должен рационально развивать свои уникальные конкурентные преимущества и стремиться быть лучшим в том, что он делает. Для этого необходимо не распылять свой талант и опыт чрезмерно, а сконцентрироваться на по-настоящему качественном выполнении нескольких задач.

195. Согласно приведенной в отчете основной рекомендации на долгосрочную перспективу, МСЭ должен создать сильное централизованное Подразделение для обеспечения высококачественного развития потенциала и профессиональной подготовки во всех своих Секторах. Это более предпочтительный вариант по сравнению с идеей создания квазинезависимого Института, который будет иметь практически те же самые функции.

196. Выбор, однако, зависит от того, чего хотят члены МСЭ. При наличии необходимых ресурсов и желания создать квазинезависимый Институт этот альтернативный вариант является реалистичным и обоснованным. Тем не менее для того, чтобы добиться успеха, потребуется очень серьезное финансирование, эффективное руководство, сильное управление и всесторонняя поддержка со стороны членов организации. Подводя итог, авторы данного отчета делают вывод, что создание нового централизованного Подразделения рекомендуется как более надежный и устойчивый и менее рискованный вариант, чем создание нового Института.

197. По крайней мере, МСЭ необходимо как можно скорее приступить к выполнению десяти краткосрочных рекомендаций, содержащихся в настоящем отчете, чтобы не проиграть конкуренцию как внутри системы ООН, так и за ее пределами. Если МСЭ не предпримет никаких решительных мер, то его роль как ведущего поставщика услуг по развитию потенциала и проведению профессиональной подготовки по направлениям, предусмотренным его мандатом, будет поставлена под угрозу. Указанные рекомендации на краткосрочную перспективу имеют простую формулировку, являются выполнимыми и должны быть реализованы независимо от того, чего МСЭ хочет добиться в долгосрочной перспективе.

198. Если говорить в более широком смысле, то в отчете приведены пять более широких выводов, которые МСЭ необходимо учесть:

* **баланс между мероприятиями по развитию институционального, организационного и индивидуального потенциала и проведению соответствующей профессиональной подготовки**. Этот вопрос имеет более широкое значение для других учреждений ООН и МСЭ, однако в условиях ограниченных ресурсов необходимо принять решение о том, желает ли МСЭ осуществлять развитие потенциала на всех этих трех уровнях. В отчете рекомендуется сосредоточиться преимущественно на первых двух, поскольку таким образом правительства и регуляторные органы смогут лучше донести преимущества использования ИКТ и электросвязи до всех людей, живущих в пределах границ соответствующих государств, а поддержка МСЭ будет иметь гораздо более широкий охват, чем если бы он сосредоточился в основном на поддержке более ограниченного числа людей;
* **баланс между разработкой и проведением собственных мероприятий по развитию потенциала и проведению соответствующей профессиональной подготовки с одной стороны и содействием другим в проведении такой подготовки в интересах членов с другой стороны**. В основе всего отчета лежат данные, свидетельствующие о том, что деятельность новых структур, которые планируется создать, должна быть направлена в первую очередь на то, чтобы дать МСЭ возможность разрабатывать и предоставлять собственные высококачественные ресурсы по развитию потенциала и проведению профессиональной подготовки, а не просто содействовать получению членами доступа к профессиональной подготовке, предоставляемой другими. Можно и далее поддерживать реализацию второй модели на основе соглашений о партнерстве и посредничестве, если это потребуется членам, однако в отчете МСЭ рекомендуется сосредоточить особое внимание на тех областях, где у него есть явные конкурентные преимущества;
* **придание приоритетного значения развитию потенциала и профессиональной подготовке в плане МСЭ на 2020–2023 годы и в последующий период**. Развитие потенциала и профессиональная подготовка не занимают видного места в текущем плане МСЭ. Членам и Совету необходимо согласовать, сколько внимания они хотят уделить им, при этом в данном отчете высказывается предположение о том, что сейчас идеальное время для придания этим вопросам гораздо большего приоритета, с тем чтобы МСЭ мог еще больше утвердиться в качестве ведущего учреждения ООН в области обучения навыкам использования цифровых технологий в целях развития;
* **механизмы составления бюджета и предоставления отчетности**. В отчете рекомендуется оперативно внедрить новые механизмы составления бюджета, с тем чтобы обеспечить полную и прозрачную отчетность о расходах и доходах по всем аспектам деятельности МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки и тем самым содействовать обеспечению качества предоставляемых услуг;
* **стремление к совершенству**. Это также возможность для МСЭ подтвердить свою приверженность стремлению к совершенству при проведении соответствующих мероприятий. Для этого необходимо принять необходимость и продемонстрировать готовность отказаться от потерявших актуальность проектов и инициатив по мере изменения приоритетов и повестки дня, даже если такие изменения являются результатом внешних факторов, как например COVID-19. Таким образом, может потребоваться пересмотреть деятельность в рамках каждого Сектора в соответствии с принципом "лучше делать меньше, да лучше".

# Приложения

## Приложение 1: Техническое задание по договору CTR-S-BDT-2020-007

### Базовая информация

Одной из основных функций МСЭ является укрепление потенциала в области развития цифровых технологий в соответствии с резолюциями ВКРЭ и Полномочной конференции. Этот мандат реализуется путем выполнения ряда программ и проектов, в том числе на базе платформы Академии МСЭ для электронного обучения, центров профессионального мастерства МСЭ, национальных и региональных семинаров-практикумов по развитию потенциала, а также в рамках других видов деятельности в области подготовки кадров, осуществляемой совместно с партнерами из частного сектора, академическими организациями и другими поставщиками услуг профессиональной подготовки. Мероприятия по развитию потенциала охватывают все сферы работы МСЭ — от управления использованием спектра, беспроводной и фиксированной связи, IoT и цифрового радиовещания до кибербезопасности, цифровой экономики и инноваций, охвата цифровыми технологиями и связанных с интернетом вопросов политики. Мероприятия по развитию потенциала прежде всего направлены на членов МСЭ, включая официальных должностных лиц, регуляторные органы, компании сектора электросвязи и ИКТ, а также других специалистов в области цифровых технологий и более широкое сообщество.

Более подробная информация о работе МСЭ по развитию потенциала приводится на веб-сайте МСЭ:

<https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

<https://www.itu.int/en/ITU-D/Pages/Regional-Presence.aspx>

<https://www.itu.int/en/events/Pages/Upcoming-Workshops-and-Seminars.aspx>

<https://academy.itu.int/>

### Мандат

Консультант проведет углубленный анализ и обзор текущих мероприятий по профессиональной подготовке и развитию потенциала и даст оценку потребностей для организации института профессиональной подготовки при МСЭ ("Исследование").

Точнее, исследование должно охватывать следующие элементы:

**A Контекст и базовая информация**

Консультант проведет обзор существующих в мире программ/мероприятий по развитию потенциала в области цифровых технологий, включая предлагаемые в рамках системы ООН (например, Банк технологий ООН) и соответствующими организациями частного сектора и другими важными участниками, используемые инструменты и платформы обучения, а также применяемые методы, и определит место подхода МСЭ к профессиональной подготовке и развитию потенциала в глобальном контексте. Это, в том числе, предполагает обзор существующих бизнес-моделей предоставления услуг подготовки кадров, применяемых международными организациями и частными поставщиками услуг профессиональной подготовки (например, бесплатные, платные, виртуальные и т. п.).

**B Анализ осуществляемой МСЭ деятельности по развитию потенциала**

Консультант проведет анализ существующей деятельности по развитию потенциала, проводимой МСЭ (включая все три Бюро и Генеральный секретариат, а также исследовательские комиссии) и его партнерами, в том числе той деятельности, которая проводится в рамках Академии МСЭ и в партнерстве с сетью центров профессионального мастерства и другими поставщиками услуг профессиональной подготовки. Анализ будет охватывать как количественные, так и качественные аспекты деятельности и должен включать следующие моменты:

* типы семинаров-практикумов и курсов, целевые аудитории, используемый язык и финансовые модели;
* качественная оценка методологии семинаров-практикумов и профессиональной подготовки, а также методов их организации;
* оценка эффективности и результативности проведенных мероприятий по развитию потенциала;
* перечень учебных материалов МСЭ, а также качественная оценка таких материалов;
* оценка финансовых и людских ресурсов, выделенных МСЭ.

**C Существующие проблемы и направления, требующие совершенствования**

На основании пунктов (1) и (2) выше консультант определит проблемы и направления, требующие совершенствования в плане организации профессиональной подготовки, включая рассматриваемые темы, целевую аудиторию и методологию проведения. При оценке будут принимать во внимание уже существующие на рынке варианты, предлагаемые другими учебными заведениями и аналогичными предприятиями, учрежденными в системе ООН или другими участниками, и определять основные конкурентные преимущества МСЭ и его рыночную нишу. Также будет изучаться вопрос о том, "соответствует ли цели" деятельность МСЭ в области развития навыков и организации профессиональной подготовки.

**D Оценка потребности в новом институте профессиональной подготовки**

На основании пунктов (1) – (3) выше консультант проведет оценку потребности в учреждении нового института МСЭ по профессиональной подготовке (физического и/или виртуального). Такая оценка будет включать обсуждение основных задач, сфер влияния, функций, методов организации и целевых групп такого института. Консультант далее рассмотрит, как такой новый институт может влиять или быть связанным с существующими мероприятиями по развитию потенциала, проводимыми МСЭ, включая те из них, которые организуются в рамках платформы Академии МСЭ, с целью исключения дублирования и объединения ресурсов.

**E Потребности в ресурсах и структура управления для нового института профессиональной подготовки**

Консультант составит подробное предложение, описывающее человеческие и финансовые ресурсы, необходимые для учреждения, проведения деятельности и обслуживания института профессиональной подготовки МСЭ, опираясь на устойчивую бизнес-модель. Консультант также разработает подробную структуру управления для такого института, учитывая роль МСЭ и других заинтересованных сторон.

**F Альтернативные варианты совершенствования работы МСЭ в области развития потенциала**

В дополнение к предложению по новому институту профессиональной подготовки (см. пункты 4 и 5 выше) консультант должен представить альтернативные варианты укрепления работы МСЭ в области развития потенциала, принимая во внимание существующие учебные программы, платформы и мероприятия. Такие варианты могут включать, среди прочего, учреждение партнерств с существующими институтами профессиональной подготовки (ООН, академические организации, частные предприятия), улучшение текущих программ реализации, внедрение новых стратегий профессиональной подготовки и обучения. По альтернативным вариантам/моделям необходимо предоставить требования по людским и финансовым ресурсам.

**G Рекомендации**

На основании вышеизложенного консультант внесет рекомендации о дальнейшем направлении движения. Рекомендации должны принимать во внимание подход управления на основе результатов, которого придерживается МСЭ, и быть новаторскими (т. е. дополнять прежнюю работу, проведенную МСЭ в данной области (или отличаться от нее)).

## Приложение 2: Как структура отчета и применяемые методы обеспечивают реализацию ТЗ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Соответствующий элемент ТЗ** | **Соответствующий раздел отчета** | **Страницы отчета** | **Литература и онлайн-ресурсы** | **Документы и веб-сайт МСЭ** | **Опросы** | **Дискуссион-ные группы** | **Интервью** |
| **Контекст и базовая информация, обзор текущей ситуации (А)** | Разделы 1, 2, 3 и 8 | 10 страниц |  |  |  |  |  |
| **Анализ осуществляемой МСЭ деятельности по развитию потенциала (B)** | Разделы 4 и 6 | 10 страниц |  |  |  |  |  |
| **Существующие проблемы и направления, требующие совершенствования (C)** | Разделы 5 и 7 (и 8) | 5 страниц |  |  |  |  |  |
| **Оценка потребности в новом институте профессиональной подготовки (D)** | Раздел 9 | 25 страниц |  |  |  |  |  |
| **Варианты совершенствования работы МСЭ в области развития потенциала** | Раздел 9 | Как и выше |  |  |  |  |  |
| **Потребности в ресурсах и структура управления для нового института профессиональной подготовки** | Раздел 9 | Как и выше |  |  |  |  |  |
| **Рекомендации** | Разделы 10 и 11 | 11 страниц |  |  |  |  |  |
| **Приложения** | Разные разделы | 10 страниц |  |  |  |  |  |

## Приложение 3: Структура для рассмотрения деятельности МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке[[216]](#footnote-217)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Номенклатура** | **БРЭ (МСЭ-D)** | **БСЭ (МСЭ-T)** | **БР (МСЭ-R)** | **ГС** (в целом по МСЭ) |
| ***Официальные*** (наличие прямого упоминания и намерения развития определенного потенциала или проведения профессиональной подготовки) | | | | |
| **Учебные курсы (или курсы) (очные, смешанные или онлайновые) (обучение с инструктором или самостоятельно)** | Онлайн через платформу Академии  Через ЦПМ  Через академическую организацию-партнера  Через партнерские учреждения  В классе, онлайн и самообучение | Онлайн (курс A.1) |  |  |
| Курс по СПП[[217]](#footnote-218) |
| **Семинары/**  **вебинары** | Семинары | Вебинары | Семинары (ВСР, РСР) (сейчас больше вебинары) (и все больше на региональном уровне) |  |
| **Программы профессиональной подготовки** | SMTP  QoSTP  IoTPP  ICT&CCTP | (см. в собраниях ИК) | SMTP (с БРЭ) |  |
| **Магистерские программы** | eMCM |  |  |  |
| **Практические занятия (практическое обучение)** | Практические занятия | Практические занятия (практическое обучение)  ПРС[[218]](#footnote-219) | Практические занятия (в ходе семинаров-практикумов) |  |
| **Семинары-практикумы** | Очные семинары-практикумы (см. также региональные группы и исследовательские комиссии) | Семинары-практикумы (последовательно с собраниями ИК, региональных групп и оперативных групп) | Региональные семинары-практикумы  Межсекторальные семинары-практикумы  Межрегиональные семинары-практикумы |  |
| **Практикумы** |  | Практикумы  Безопасность FIGI |  |  |
| **Региональные мероприятия профессиональной подготовки (часто разработанные индивидуально по запросу члена)** | Региональные мероприятия профессиональной подготовки | Региональные мероприятия профессиональной подготовки (предоставление контента и экспертных знаний) | Региональные мероприятия профессиональной подготовки |  |
| **Тематические мероприятия профессиональной подготовки (часто разработанные индивидуально по запросу члена)** | Специализированная профессиональная подготовка в приоритетных областях |  |  | Профессиональная подготовка для МСП в рамках Всемирных мероприятий Telecom |
| **Собрания исследовательских комиссий** | С семинарами-практикумами | Семинары-практикумы, следующие за собраниями ИК |  |  |
| **Конференции и симпозиумы**[[219]](#footnote-220) |  | Конференция "Калейдоскоп"  "ИИ во благо"  Симпозиум FIGI  Конференция "Будущий подключенный к сети автомобиль"  U4SSC | Симпозиумы (часто в связке с собраниями ИК) |  |
| **Собрания и мероприятия** | Собрания и мероприятия |  |  |  |
| **Наставничество** |  | Наставничество через ИК | Наставничество (например, "Сеть женщин"; а также председатели и заместители председателей ИК и конференций) | Профессиональная подготовка для МСП в рамках Всемирных мероприятий Telecom |
| **Опросы** |  | Опрос ПРС[[220]](#footnote-221) |  |  |
| **Обособленные программы** | ITC[[221]](#footnote-222)  DTC |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| ***Неофициальные*** *(отсутствие прямого упоминания и намерения развития определенного потенциала или проведения профессиональной подготовки со стороны МСЭ и зачастую отсутствие прямого финансирования участия со стороны МСЭ, но возможность получить ценные знания и опыт для участников)* | | | | |
| **Публикации МСЭ** | Публикации | Публикации | Публикации | Публикации |
| **Участие в собраниях ИК** | Участие в собраниях ИК | Участие в собраниях ИК | Участие в собраниях ИК |  |
| **Участие в конференциях и симпозиумах** | ВКРЭ | ВАСЭ | ВКР[[222]](#footnote-223) | ВВУИО  ВКМЭ  Полномочная конференция  Всемирное мероприятие Telecom (и Форум) |
| **Региональные семинары-практикумы и семинары-практикумы по повышению осведомленности о политике** |  |  |  |  |
| **Собрания** | Глобальный симпозиум по развитию потенциала в области ИКТ  Собрание партнеров Академии МСЭ |  |  |  |
| **Общественные лекции** |  | Лекции |  |  |
| **Семинары/вебинары** |  | Вебинары |  |  |

## Приложение 4: Основные области совпадения тем CD&T и мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке, проводимые учреждениями ООН

В данной таблице указаны масштабы мероприятий по развитию потенциала и профессиональной подготовке, проводимых учреждениями ООН в сфере цифровых технологий и электросвязи. Приведенные цифры соответствуют количеству курсов и мероприятий, найденных по результатам поиска на платформах учреждений в связи с развитием потенциала и профессиональной подготовкой (если они имеют такие платформы); символом  обозначены упоминания, касающиеся некоторых других форм развития потенциала в данных областях согласно документации, размещенной их на веб-сайтах[[223]](#footnote-224). Цель состоит в демонстрации того, что многие другие учреждения ООН проводят работу по развитию потенциала и профессиональной подготовке по приоритетным на данный момент темам БРЭ, и, несмотря на то что приведенные данные являются приблизительными, весьма вероятно, что они отражают заниженную оценку фактического масштаба подобной деятельности.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Кибербезопасность** | **Охват цифровыми технологиями** | **Экосистема цифровых инноваций** | **Цифровые услуги и приложения** | **Электросвязь в чрезвычайных ситуациях** | **Окружающая среда** | **Сети и цифровая инфраструктура** | **Политика и регулирование** | **Статистические данные** |
| **Содействующие организации по направлениям деятельности ВВУИО**[[224]](#footnote-225) | | | | | | | | | | |
| ФАО (Академия)[[225]](#footnote-226) |  | 3 | 1 | 9 |  | >10 | 5 | P |  |
| МОТ (МУЦ МОТ)[[226]](#footnote-227) |  |  | 1 | 3 | P |  |  |  |  |
| ITC[[227]](#footnote-228) |  | P |  | P |  |  | P | P |  |
| ЮНКТАД[[228]](#footnote-229) |  | P | P | P |  | P |  | P |  |
| ДЭСВ ООН[[229]](#footnote-230) |  | P |  |  |  |  |  | P | P |
| ПРООН[[230]](#footnote-231) |  |  | P | P |  |  |  | P | P |
| ЮНЕСКО[[231]](#footnote-232) | P | P | P | P |  |  |  | P | P |
| ЮНЕП[[232]](#footnote-233) |  | P |  | P |  | P |  |  |  |
| ВПС[[233]](#footnote-234) |  |  |  | P |  |  |  | P | P |
| ВМО[[234]](#footnote-235) |  | P | P |  |  | P |  |  |  |
| **Другие учреждения и группы ООН**[[235]](#footnote-236) | | | | | | | | | | |
| МАГАТЭ[[236]](#footnote-237) | P |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИКАО[[237]](#footnote-238) | P |  |  | P |  |  |  | P |  |
| МФСР[[238]](#footnote-239) |  | P |  | P |  | P |  |  |  |
| МВФ[[239]](#footnote-240) |  | 19 | 3 | 8 |  |  | 7 | 26[[240]](#footnote-241) | 30 |
| ИМО[[241]](#footnote-242) | P |  |  | P |  |  | P | P |  |
| ЭСКАТО[[242]](#footnote-243) |  |  |  | P | P |  |  | P |  |
| ГС ООН |  |  |  |  |  |  |  | P |  |
| УВКБ ООН[[243]](#footnote-244) | P | P | P |  |  |  |  | P |  |
| ЮНИСЕФ[[244]](#footnote-245) |  | 33 | 18 | 53 |  |  | 13 |  |  |
| UNIN[[245]](#footnote-246) |  | P | P |  |  |  |  |  |  |
| ЮНИТАР (курсы)[[246]](#footnote-247) | 11 | 86 | 59 |  | 21 | 203 |  | 172 | 41 |
| УНП ООН[[247]](#footnote-248) | P |  |  | P |  |  |  |  |  |
| ЮНПАН[[248]](#footnote-249) |  | P |  | P |  |  |  | P |  |
| Банк технологий ООН[[249]](#footnote-250) |  |  |  | P |  |  |  |  |  |
| УООН[[250]](#footnote-251) |  | P |  | P |  |  |  | P |  |
| Структура "ООН-женщины"[[251]](#footnote-252) |  | P |  | P |  |  |  |  |  |
| ЮНВТО |  |  |  | P |  |  |  |  |  |
| ВОИС[[252]](#footnote-253) |  |  | P |  |  |  |  | P |  |
| Группа Всемирного банка[[253]](#footnote-254) | 4 | 27 | 58 | 47 |  | 23 | 15 | 28 | 3 |
|  | **Кибербезопасность** | **Охват цифровыми технологиями** | **Экосистема цифровых инноваций** | **Цифровые услуги и приложения** | **Электросвязь в чрезвычайных ситуациях** | **Окружающая среда** | **Сети и цифровая инфраструктура** | **Политика и регулирование** | **Статистические данные** |

## Приложение 5: Распределение специалистов, привлекаемых к программам обучения БРЭ/Академии по регионам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Регион**[[254]](#footnote-255) | **SMTP** | **QoSTP** | **IoTTP** | **CCTP** | **Всего** |
| **Африка** |  |  | 3 |  | 3 |
| **Северная и Южная Америка** | 8 | 3 | 3 | 5 | 19 |
| **Арабские государства** |  |  |  |  |  |
| **Азиатско-Тихоокеанский регион** | 2 |  | 2 | 1 | 5 |
| **СНГ** | 1 |  |  |  | 1 |
| **Европа** | 10 | 11 | 8 | 7 | 36 |
| **Всего** | **21** | **14** | **16** | **13** | **64** |

## Приложение 6: Характеристики финансовых моделей CD&T в ИКТ и электросвязи

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Мотивы** | **Доход** | **Расходы** | **Риски** | **Преимущества** | **Примеры** |
| **Коммерческие** (основная деятельность) | Прибыль | Клиенты, оплачивающие полную стоимость, и прибыль | Персонал, материалы, проведение | Недостаточный спрос, чтобы покрыть расходы | Гибкость, понимание финансовых аспектов | Университеты, компании по профессиональной подготовке |
| **Коммерческие** (корпоративная социальная ответственность) | Индивиду-альность бренда и охват | Прибыль от продаж по основной деятельности | Персонал, материалы, проведение | Финансовые убытки | Улучшение положительного профиля компании | Cisco, Huawei |
| **Партнерство** (в равных правах) | Прибыль; имидж; обмен информа-цией | Клиенты, оплачивающие полную стоимость, и прибыль | Персонал, материалы, проведение | Недостаточный спрос, но равное разделение расходов | Разделение риска, объединение опыта |  |
| **Посредничество** | Максималь-ный охват при минимальных вложениях | Часть от общего дохода | Обмен информацией | Низкий, но необходимо контролировать качество предоставляемых услуг | Меньшее финансовое участие, немногочис-ленный персонал, незначительная потребность во внутреннем опыте |  |
| **Обслуживание членов** | Предостав-ление услуг членам, индивиду-альность бренда | Взносы за членство (как правило, эффективно только при небольшом количестве членов, пользующихся всеми преиму-ществами) | Персонал, материалы, проведение | Неприемлемый контент и проведение, недостаточные ресурсы, чтобы взимать плату | Построение сети обмена информацией, удовлетворение пожеланий членов | Профессиональные организации, международные организации |
| **Общие глобальные услуги** | Предостав-ление бесплатных ресурсов, имидж бренда | Фонды, доноры | Главным образом ООР | Контроль качества; обновление; пополнение финансирования; проведение | Бесплатно для конечного пользователя | Организации гражданского общества |

## Приложение 7: Сценарии совершенствования деятельности МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке

На основании данных, собранных в ходе настоящего обзора, были разработаны шесть разных "сценариев" будущей деятельности МСЭ по развитию потенциала и профессиональной подготовке. Все они являются логическими выводами из собранных данных и сравнения с другими поставщиками услуг, как в рамках системы ООН, так и за ее пределами. Их представили рабочей группе МСЭ, ответственной за данный обзор, с тем чтобы выяснить ее мнение о сильных и слабых сторонах данных сценариев. Цель состояла в содействии дискуссии и предоставлении соответствующему персоналу МСЭ возможности сделать дальнейшие вклады в обзор и, соответственно, в рекомендации к окончательному отчету. Четырнадцать человек оказали любезность и приняли участие в "сеансе анализа сценариев", который проводился онлайн с помощью Jamboard[[255]](#footnote-256). Ниже представлено краткое описание каждого из шести сценариев.

* Сценарий 1: **Развитие потенциала и профессиональная подготовка специально для правительственных органов в рамках работы с МСЭ и внутри Союза**. Этот сценарий ориентирован на обеспечение всем членам возможности работать с МСЭ эффективно и результативно в вопросах развития потенциала и профессиональной подготовки с акцентом на развитие институционального и организационного потенциала и профессиональной подготовки.
* Сценарий 2: **Совершенствование существующих методов проведения**. Данный сценарий основан на совершенствовании того, что МСЭ предлагает в настоящее время в плане развития потенциала и профессиональной подготовки, признавая факт широкого признания данных методов, которые ценятся членами. Этот вариант направлен на улучшение текущего подхода без внесения серьезных структурных или стратегических изменений.
* Сценарий 3: **Модели посредничества** (в число вариантов входят посредничество в чистом виде и партнерства). Существует множество альтернативных поставщиков высококачественных услуг по развитию потенциала и профессиональной подготовке, помимо МСЭ, и их предложения в определенной степени аналогичны. Фактически, многие из нынешних предложений МСЭ также предоставляются другими организациями. Поэтому для МСЭ представляется нецелесообразным выделять значительные ресурсы на создание собственных вариантов. Для выявления наиболее качественных и отвечающих цели поставщиков можно использовать сети и репутацию МСЭ и проводить работу на основании соглашений о посредничестве и партнерствах.
* Сценарий 4: **Централизованное подразделение по вопросам L&D и CD&T**. В данном сценарии в будущем МСЭ проводит деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке на высоком качественном уровне, выступая обучающей организацией, обеспечивающей необходимое качество и располагающей соответствующими учебными ресурсами. Для этого требуется создание централизованного подразделения, объединяющего внутренние (L&D) и внешние (CD&T) аспекты реализации – возможно, в составе Генерального секретариата.
* Сценарий 5: **Институт с различными возможными моделями** (виртуальные, физические, смешанные). Данный сценарий основан на учреждении Института по развитию потенциала и профессиональной подготовке как отдельной организации под эгидой МСЭ. Такой Институт может иметь несколько разных форм, и каждая из них потребует значительного выделения фондов, как на предварительном этапе, так и в последующем на текущие расходы.
* Сценарий 6: **Выделение глобальных ресурсов на индивидуальное цифровое гражданство на протяжении всей жизни**. Данный сценарий рассматривает будущее, в котором МСЭ принимает более широкую роль в развитии потенциала и профессиональной подготовке и предоставляет ресурсы и обучение для глобальной аудитории, как на уровне отдельных людей, так и целых организаций.

## Приложение 8: Действия по совместному использованию знаний и ноу-хау в области радиосвязи

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2015 г.** | **2016 г.** | **2017 г.** | **2018 г.** |
| **Количество загрузок бесплатных онлайн-публикаций МСЭ-R (миллионы)** | 0,9 | 1,0 | 1,7 | 1,57 |
| **Количество мероприятий по развитию потенциала, организуемых/поддерживаемых БР (очных и виртуальных)** | 25 | 38 | 37 | 34 |
| **Количество участников мероприятий по развитию потенциала, организуемых/поддерживаемых МСЭ/БР (совокупно за период между двумя ВКР)** | 1518 | 737 | 1363 | 669 |
| **Количество мероприятий по технической поддержке с участием БР** | 93 | 100 | 111 | 110 |
| **Количество стран, получающих техническую поддержку БР** | 78 | 61 | 62 | 74 |
| **Количество участников/мероприятий на конференциях МСЭ-R, ассамблеях и собраниях в рамках Исследовательских комиссий (очных и виртуальных):** | 8972/38 | 6042/48 | 7061/52 | 4560/47 |
| **Количество стран, участвующих в семинарах и практикумах, собраниях и мероприятиях ИК и РГ МСЭ-R (очных и виртуальных):** | 161 | 130 | 78 | 137 |

## Приложение 9: Сводные данные по официальным интервью, проведенным в рамках настоящего обзора

Всего в рамках настоящего обзора было проведено 65 официальных интервью (n=26 женщин; n=39 мужчин), при этом многие респонденты были персонально рекомендованы рабочей группой. Всем респондентам было гарантировано сохранение конфиденциальности их личности для персонала Jigsaw. Ввиду соображений конфиденциальности интервью не записывались, однако велись подробные записи, которые сохранены в защищенных паролями файлах на отдельном жестком диске, не имеющем подключения к интернету. Длительность каждого интервью составляла не менее одного часа, и некоторых лиц опрашивали несколько раз. Небольшое число респондентов предпочли дать письменные ответы на вопросы. В таблице ниже представлена сводная структура интервью.

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип организации** | **Представленные организации сектора**[[256]](#footnote-257) |
| **МСЭ** | БРЭ БР ГС БСЭ Региональные отделения  ГИСП |
| **Учреждения ООН (и Институты)** | ФАО  ЮНИСЕФ УООН (и институты) ЮНИТАР КПСООН МУЦ МОТ ПРООН ЮНЕСКО (и ее институты) |
| **Международные организации/**  **фонды** | ARIN ОЭС КСЭ Diplo ICANN ITSO |
| **Частный сектор и учебные организации**[[257]](#footnote-258) | GSMA UKTA USTTI |
| **Академические и исследовательские организации (включая ЦПМ)** | Несколько из Африки, Латинской Америки и стран Карибского бассейна |
| **Консультанты** | Несколько |
| **Национальное представительство и охват** (без учета персонала МСЭ, ООН и международных организаций, которые обеспечили дополнительное разнообразие и информацию на страновом уровне, опираясь на их прошлый послужной список) | Канада Китай Гана Кения Польша Саудовская Аравия Тринидад и Тобаго ОАЭ Соединенное Королевство |

Небольшое количество опрошенных также участвовали в трех дискуссионных группах, созванных в части настоящего обзора. Более того, члены рабочей группы также провели коллегиальное наблюдение в процессе обучения и семинаров-практикумов в некоторых из перечисленных выше организаций.

1. В свете трудностей, сопряженных с пандемией COVID-19, все интервью проводились в Zoom. [↑](#footnote-ref-2)
2. См., к примеру, доклад Генерального секретаря ООН (2020 год): Дорожная карта по цифровому сотрудничеству, Нью-Йорк: Организация Объединенных Наций. "Создание потенциала" упоминается 16 раз, при этом на стр. 12−13 конкретно говорится о создании цифрового потенциала. См. также экспертно-аналитический центр Европейского парламента (2017 г.) Понимание создания потенциала/развития потенциала: Основная концепция политики в области развития, <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2017)599411>. [↑](#footnote-ref-3)
3. Краткое резюме содержится в Парижской декларации и Аккрской программе действий ОЭСР, <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>. [↑](#footnote-ref-4)
4. Kurbalija, J. (2012) What is the difference between training and capacity development?, *Diplo Blog*, <https://www.diplomacy.edu/blog/what-difference-between-training-and-capacity-development>. [↑](#footnote-ref-5)
5. См. Thomas, V. (2006) Linking individual, organizational, and institutional capacity building to results, *World Bank Capacity Development Briefs*, Number 19, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/9585/389150Capacity0D1Brief11901PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>; UNDP (2009) Capacity Development: a UNDP Primer, New York: UNDP. [↑](#footnote-ref-6)
6. См., к примеру, <https://www.itu.int/en/Pages/covid-19.aspx>; although compare also the visual impression of this with UNESCO’s <https://en.unesco.org/covid19> and the UNDP’s [https://www.undp.org/content/undp/en/home/coronavirus.html COVID-19](https://www.undp.org/content/undp/en/home/coronavirus.html%20COVID-19) responses. Тем не менее, интересно отметить, что ни один из 20 докладов на странице, посвященной мерам реагирования Генерального секретаря ООН на пандемию COVID-19 https://www.un.org/en/coronavirus/un-secretary-general (по состоянию на 21 сентября 2020 года), не был конкретно связан с ролью цифровых технологий. [↑](#footnote-ref-7)
7. ООН (2020 г.) Доклад Генерального секретаря: Дорожная карта по цифровому сотрудничеству, Нью-Йорк: Организация Объединенных Наций. [↑](#footnote-ref-8)
8. ООН (2020 г.) Доклад Генерального секретаря: Дорожная карта по цифровому сотрудничеству, Нью‑Йорк: Организация Объединенных Наций, стр. 24. [↑](#footnote-ref-9)
9. При этом мандат БРЭ в области создания потенциала (задача 5) определен как *"создание человеческого и институционального потенциала, с тем чтобы улучшить профессиональные знания в области развития и использования сетей и приложений электросвязи/ИКТ, а также содействия охвату цифровыми технологиями людей с особыми потребностями, например лиц с ограниченными возможностями, путем повышения осведомленности, проведения деятельности по профессиональной подготовке, обмена информацией и ноу-хау, а также подготовки и распространения соответствующих публикаций".* <https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Pages/MandateStrategy.aspx>. [↑](#footnote-ref-10)
10. МСЭ, Резолюция 71 (Пересм. Дубай, 2018 г.) *"Стратегический план Союза на 2020−2023 годы"*, <https://www.itu.int/en/council/planning/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-11)
11. В основном в документированной работе и на веб-сайте МСЭ термин "создание потенциала" по-прежнему используется гораздо чаще, чем термин "развитие потенциала". Однако в оставшейся части настоящего отчета термин "развитие потенциала" используется везде, кроме цитат, в которых встречается термин "создание потенциала". [↑](#footnote-ref-12)
12. Примеры важности неформального обучения: Ubels, J., Acquaye-Baddoo, N-A. and Fowler, A. (eds) (2010) *Capacity Development in Practice*, London and Washington DC: Earthscan. [↑](#footnote-ref-13)
13. Заметные в том смысле, как они представлены на веб-сайте МСЭ и портале Академии, а следовательно, насколько они попадают в поле зрения внешней аудитории. Через веб-сайт МСЭ гораздо сложнее получить подробную информацию о проводимых в очном режиме семинарах и семинарах-практикумах, хотя некоторые из них указаны в календаре мероприятий: <https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>. [↑](#footnote-ref-14)
14. <https://academy.itu.int>. [↑](#footnote-ref-15)
15. ITU (2013) Overview of ITU activities in human capacity building: presentation to 2nd meeting of GCBI, Missenden Abbey, <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/GCBI_meeting_presentation.pdf/> provides a useful historical overview of the evolution of much of the present ITU capacity development activity. [↑](#footnote-ref-16)
16. ITU BDT (2015) Strategy for delivery of ITU Academy training programmes, Final version. [↑](#footnote-ref-17)
17. Исключение составляют ответы на французском языке на вопрос об использовании процесса "Мои счета". [↑](#footnote-ref-18)
18. В течение обзорного периода в платформу Академии МСЭ были внесены дальнейшие усовершенствования, которые улучшили ее функциональность и ясность, но группе по подготовке обзора не удалось получить доступ к журналу всех изменений. Многие комментарии в этом отчете сделаны в отношении статуса платформы в июле 2020 года, когда проводился обзор ее содержания и функциональных возможностей. [↑](#footnote-ref-19)
19. ITU (2018) Operational Processes and Procedures for the ITU Centres of Excellence Network, Geneva: ITU. [↑](#footnote-ref-20)
20. ITU (2019) *Centres of Excellence: Performance Evaluation Report 2015−2018*, Geneva: ITU. Этот документ во многом был основан на обследовании, проведенном центрами профессионального мастерства. [↑](#footnote-ref-21)
21. Перечень ЦПМ в разбивке по регионам, <https://academy.itu.int/centres-excellence/coe-cycles/coe-cycle-2019-2022>. В нем перечислено 28 ЦПМ; в ряде документов МСЭ говорится о 29 ЦПМ в текущем цикле. [↑](#footnote-ref-22)
22. Документ CoE Course stats 2016−2019. [↑](#footnote-ref-23)
23. См., например, межрегиональные семинары-практикумы по подготовке к ВКР-19: <https://www.itu.int/en/ITU-R/conferences/wrc/2019/irwsp/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-24)
24. Многие семинары-практикумы проводятся как сопутствующие мероприятия или в рамках мероприятий МСЭ (<https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>). Обзор деятельности в 2019 году показывает, что из всех проведенных мероприятий большинство составляли мероприятия исследовательских комиссий, рабочих групп исследовательских комиссий или рабочих групп, всего 68%. Большинство мероприятий было проведено МСЭ-T – 77% от общего числа. МСЭ-D было проведено 11% мероприятий, МСЭ-R – 9%, Генеральным секретариатом – 3%. Мероприятия прошли в 71 стране мира. Из всех мероприятий 43% были проведены, 41% подтвержден, 7% отменены, 5% реализованы, 2% запланированы и 1% отложен. Примечательно, особенно в свете событий 2020 года, что уже в 2019 году наиболее популярными были мероприятия, проводимые в онлайновом режиме (37%), за которыми следовали мероприятия, проводимые в очном режиме в Швейцарии (26%) и Китае (5%). [↑](#footnote-ref-25)
25. <https://www.itu.int/en/ITU-R/seminars/Pages/default.aspx>; см. также документы RAG\_20 и RAG\_16. [↑](#footnote-ref-26)
26. См., например: <https://studylib.net/doc/13357348/bridging-the-standardization-gap--bsg--programme-vijay-ma>, 2015 год. [↑](#footnote-ref-27)
27. <https://www.itu.int/en/ITU-T/Workshops-and-Seminars/201912/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-28)
28. Следует отметить, что решение Полномочной конференции 2018 года о том, что региональные отделения БРЭ впредь будут представлять весь МСЭ, все еще находится в стадии проработки, хотя предшествующее этому усиление согласованности работы некоторых отделений содействовало упрощению рабочего процесса. [↑](#footnote-ref-29)
29. За исключением архивных проектов и проектов, требующих средств. [↑](#footnote-ref-30)
30. Программа для МСП на Всемирном мероприятии ITU Telecom-2019, <https://www.ituaj.jp/wp-content/uploads/2019/03/WT19-Flyer-SMEs.pdf>. [↑](#footnote-ref-31)
31. Иногда их также называют комплексными программами профессиональной подготовки. [↑](#footnote-ref-32)
32. Представляется, что существует гибкость в определении термина "высшее", однако в основном его относили к программам уровня магистратуры. Ключевыми справочными документами здесь являются: HCBD BDT ITU (2015) Strategy for delivery of ITU Academy training programmes Final Version, а также ITU (no date) Guidelines for the Quality Assurance Assessment of the ITU Academy Training Programmes. [↑](#footnote-ref-33)
33. В настоящее время штаб-квартира МСЭ проводит преобразование обзорных модулей этих программ в онлайновые курсы для самостоятельного прохождения, которые будут доступны через Академию МСЭ. [↑](#footnote-ref-34)
34. ITU Academy (2013) SMTP Spectrum Management Training Programme: an ITU Academy Initiative, <https://drive.google.com/drive/folders/1mW8ST5QkNQSGKhy9smEBektAelR0AMSg>. В качестве уточнения можно отметить, что выбор аббревиатуры SMTP со стороны организации, специализирующейся на цифровых технологиях, кажется странным, поскольку эта аббревиатура более широко используется в значении "простой протокол передачи почты" (Simple Mail Transfer Protocol). [↑](#footnote-ref-35)
35. ITU Academy BDT ITU (2014) Quality of Service Training Programme (QoSTP) Report, <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/QoS%20TP%20report.pdf>. [↑](#footnote-ref-36)
36. HCB ITU (no date) Report on the IOT Training Programme (IOT TP), https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/IoT%20TP%20Report.pdf. Разработка этой программы завершена, и программа готова к выходу на рынок. [↑](#footnote-ref-37)
37. См. также недавно проведенную кампанию МСЭ–МОТ "Цифровые навыки", информация о которой представлена на платформе Академии МСЭ как информация об одном из основных направлений деятельности МСЭ в области развития потенциала и профессиональной подготовки: https://academy.itu.int/main-activities/ilo-itu-digital-skills-campaign. Поскольку это скорее кампания, а не проводимое МСЭ мероприятие в области развития потенциала и профессиональной подготовки, это здесь не обсуждается. [↑](#footnote-ref-38)
38. См.: https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Pages/ITUInternetTrainingCentres(ITC).aspx. Рекомендуется, чтобы МСЭ по возможности удалял подобную устаревшую информацию со своего веб‑сайта. [↑](#footnote-ref-39)
39. <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative>. [↑](#footnote-ref-40)
40. ITU (2019) Digital Transformation Centres Initiative. [↑](#footnote-ref-41)
41. См. информационные бюллетени: <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative/dtc-news>. [↑](#footnote-ref-42)
42. ITU (2019) Digital Transformation Centres Initiative. [↑](#footnote-ref-43)
43. I-CoDI Design Phase, Kickoff Presentation, September 2020. См. также: ITU Webinars (2020) Slide Deck and Report on Web dialogue on the ITU International Center of Digital Innovation (I-CoDI), 29 June 2020. [↑](#footnote-ref-44)
44. https://academy.itu.int/index.php/main-activities/curriculum-development/online-master-communication-management-emcm. Стоимость обучения составляет 4 200 долл. США, каждая часть оплачивается отдельно; схема оплаты более подробно изложена после информации о стоимости. [↑](#footnote-ref-45)
45. <http://www.ukta.co.uk/graduation-at-the-university-of-rwanda/>. Помимо MCM, в сотрудничестве с AFRALTI и Открытым университетом Танзании также предлагается магистерская программа по информационно-коммуникационному праву (<http://www.ukta.co.uk/accredited-training-qualifications/>). [↑](#footnote-ref-46)
46. <https://www.afralti.org/emcm-july-2020-intake/>. [↑](#footnote-ref-47)
47. Из последних симпозиумов см., например, Симпозиум МСЭ по спутниковой связи 2019 года, проходивший в Сан-Карлос-де-Барилоче, Аргентина, https://www.itu.int/en/ITU-R/space/workshops/2019-SatSymp/Pages/default.aspx, на котором участники имели возможность "представить и обсудить последние достижения в областях спутниковой связи, космических миссий, национальных космических планов, а также регуляторных и рыночных аспектов космических служб". [↑](#footnote-ref-48)
48. Программа наставничества "Сеть женщин в интересах ВКР-19", <https://www.itu.int/en/ITU-R/study-groups/rsg4/rwp4a/NOW4WRC19/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-49)
49. <https://www.itu.int/en/ITU-T/gap/Pages/quiz.aspx>. БСЭ не относит этот тест к официальным способам развития потенциала, однако он включен сюда, поскольку он описывается на веб-сайте МСЭ-Т именно так. [↑](#footnote-ref-50)
50. Регулярно обновляемый календарь мероприятий можно найти на веб-сайте: <https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>.

    О важности неформального обучения см.: Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A.F., Giuancaspro, M.L., and Morciano, D. (2015) Formal and informal learning in the workplace: a research review, International Journal of Training and Development, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>; Adamo, A. (2008) IDRC’s strategic evaluation of capacity development: a cross-case study analysis, https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/47605/IDL-47605.pdf?sequence=1. [↑](#footnote-ref-51)
51. Например, это различие проявляется в том, где приведена публикация: на основной странице веб-сайта МСЭ, посвященной публикациям: [https://www.itu.int/en/publications/ITU-D](https://www.itu.int/en/publications/ITU-D/Pages/default.aspxm)/ или в разделе БРЭ веб-сайта МСЭ: <https://www.itu.int/en/ITU-D/>. [↑](#footnote-ref-52)
52. Очевидно (и тем не менее стоит отметить), что полный переход к онлайновым собраниям означает, что такое неформальное общение и обучение значительно затруднены. [↑](#footnote-ref-53)
53. Следует отметить, что по просьбе группы по подготовке обзора эти обследования были распространены тремя Бюро среди тех, кто уже принимал участие в каком-либо мероприятии в области развития потенциала и профессиональной подготовки (в том числе в онлайновом режиме и очно). Ответы на английском языке о последнем курсе, прослушанном в онлайновом режиме (под руководством координатора), составили 60,8%, прослушанном очно (под руководством координатора) – 11,5% и в онлайновом режиме (в формате самообразования) – 18,2%; 59,7% в 2020 году. [↑](#footnote-ref-54)
54. ITU (2019) Service Order No.19/12 Procurement Manual. [↑](#footnote-ref-55)
55. К этим основаниям относятся равенство между регионами, желание помочь обеспечить фактическое развитие потенциала в этих учреждениях за счет их участия в более широкой сети ЦПМ и других мероприятиях МСЭ, а также их местоположение, которое упрощает поездку для прохождения очного обучения. Однако важность последнего сокращается по мере того, как обучение все чаще проводится в онлайновом режиме, не в последнюю очередь из-за пандемии COVID-19. [↑](#footnote-ref-56)
56. ITU, Guidelines for development of module content for ITU Academy Training programmes. [↑](#footnote-ref-57)
57. ITU, Peer review guidelines. [↑](#footnote-ref-58)
58. ITU, Process for approval of content. [↑](#footnote-ref-59)
59. ITU Academy, Guidelines for the delivery of ITU Training programmes. [↑](#footnote-ref-60)
60. В течение обзорного периода проводился пересмотр программы CCTP. [↑](#footnote-ref-61)
61. Высокая успеваемость очень важна для привлечения большого числа студентов и, следовательно, для дохода в будущем. [↑](#footnote-ref-62)
62. См., в частности, ITU, Peer review guidelines и ITU, Guidelines for the Quality Assurance Assessment of the ITU Academy Training Programmes. [↑](#footnote-ref-63)
63. Пример строгого и в то же время простого и ясного руководства: UNITAR’s (2018) Quality Assurance Framework, Geneva: UNITAR. [↑](#footnote-ref-64)
64. ITU (2019) Centres of Excellence: Performance Evaluation Report 2015−2018, Geneva: ITU. [↑](#footnote-ref-65)
65. Также можно отметить, что в Руководящих указаниях по разработке содержания модулей для учебных программ Академии МСЭ не говорится о необходимости наличия в них учебных задач. [↑](#footnote-ref-66)
66. Отчет Генерального секретаря. Проект бюджета на 2020−2021 годы, <https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/19/cl/c/S19-CL-C-0015!!PDF-E.pdf>. Интересно, что такие цифры упомянуты дважды: в описании задачи R.3 с конечным результатом "Расширение знаний" в БР (для всей задачи R.3 используется 27,51% ресурсов, запланированных для выполнения задач МСЭ‑R, или 10,19% ресурсов, запланированных для выполнения задач МСЭ); и в описании задачи D.2 БРЭ, где указано укрепление потенциала Государств-Членов (для всей задачи D.2 используется 19,53% ресурсов, запланированных для выполнения задач МСЭ‑D, или 7,03% ресурсов, запланированных для выполнения задач МСЭ). Упоминаются "профессиональная подготовка" (в описаниях задач D.2, D.3 и D.4), а также "профессиональная подготовка на рабочем месте". [↑](#footnote-ref-67)
67. Доступны некоторые цифры текущих затрат на деятельность исследовательских комиссий, организацию семинаров и семинаров-практикумов, но эти цифры включают многое другое, помимо деятельности по развитию потенциала и профессиональной подготовке. Согласно бюджету на 2020−2021 годы, МСЭ-R планирует потратить 1,46 млн. швейцарских франков на исследовательские комиссии и 780 000 швейцарских франков на семинары и семинары-практикумы; МСЭ-Т планирует потратить 2,39 млн. швейцарских франков на исследовательские комиссии и 600 000 швейцарских франков на семинары и семинары-практикумы; и МСЭ-D планирует потратить 796 000 швейцарских франков на собрания исследовательских комиссий (семинары и семинары-практикумы входят в строку "Виды деятельности и программы"). [↑](#footnote-ref-68)
68. pwc (2020) *Review of ITU’s regional presence*, p.165, о распределении времени по кластерам в 2019 году всем персоналом в РО и ЗО. [↑](#footnote-ref-69)
69. Как авторы настоящего отчета мы особенно благодарны Финансовому департаменту МСЭ, предпринявшему значительные усилия для определения используемых здесь цифр. [↑](#footnote-ref-70)
70. На основании объема общих издержек МСЭ (тыс. швейцарских франков) в 2016 году в размере 149 879, в 2017 году – 195 615, в 2018 году – 184 365 и в 2019 году – 244 640 (из официальных документов МСЭ – Документа C20/42 и Документа C17/9). [↑](#footnote-ref-71)
71. pwc (2020) *Review of ITU’s regional presence*, p.165, о распределении времени по кластерам в 2019 году всем персоналом в РО и ЗО. [↑](#footnote-ref-72)
72. На основе общих затрат по персоналу в год, закончившийся 31 декабря 2017 года, в размере 148 748 000 швейцарских франков, как указано в Документе C18/42 Совета 2018 года "Отчет о финансовой деятельности за 2017 финансовый год (*непроверенный*)". [↑](#footnote-ref-73)
73. На основе общих затрат по персоналу в год, закончившийся 31 декабря 2019 года, в размере 203 942 000 швейцарских франков, как указано в Документе C20/42 Совета 2020 года "Отчет о финансовой деятельности за 2019 финансовый год (*непроверенный*)". [↑](#footnote-ref-74)
74. Тем не менее, как отмечалось выше, также должны приниматься во внимание значительные нематериальные репутационные выгоды как причина, по которой ЦПМ могут захотеть становиться членами сети. Их полная стоимость не была определена, но должна быть легко доступна внутри МСЭ. [↑](#footnote-ref-75)
75. Эти цифры можно вывести из цифр, представленных в Таблице 1. [↑](#footnote-ref-76)
76. Под Америкой здесь подразумеваются не только США, но и Канада и Латинская Америка. [↑](#footnote-ref-77)
77. Доля МСЭ от вклада партнера для финансирования его внутреннего функционирования. [↑](#footnote-ref-78)
78. Полная стоимость не была определена, но должна быть легко доступна внутри МСЭ. [↑](#footnote-ref-79)
79. Возможно, эта информация действительно доступна руководству каждого Сектора, но мы не были осведомлены о ней. Большая часть приближений основана на цифрах для БРЭ. [↑](#footnote-ref-80)
80. Все приведенные ниже цитаты – цитаты участников обследований. [↑](#footnote-ref-81)
81. Данная формулировка используется здесь, потому что в первом предложении веб-страницы "О Международном союзе электросвязи (МСЭ)" веб-сайта МСЭ говорится, что "МСЭ является специализированным учреждением Организации Объединенных Наций в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)" (<https://www.itu.int/ru/about/Pages>). Эта формулировка охватывает все аспекты работы МСЭ. [↑](#footnote-ref-82)
82. Тем не менее следует отметить предыдущий комментарий Государства-Члена о финансовой благонадежности. [↑](#footnote-ref-83)
83. Примером может быть роль Cisco в новой инициативе DTC. [↑](#footnote-ref-84)
84. См., например, деятельность Diplo и некоторых других организаций, упоминаемых в настоящем разделе. [↑](#footnote-ref-85)
85. <https://www.netacad.com/>. [↑](#footnote-ref-86)
86. <https://e.huawei.com/uk/publications/global/ict_insights/201907041409/talent-ecosystem/huawei-ict-academy>. [↑](#footnote-ref-87)
87. <https://www.ericsson.com/en/portfolio/training-offerings>. [↑](#footnote-ref-88)
88. <https://docs.microsoft.com/en-us/learn/>. [↑](#footnote-ref-89)
89. https://software.intel.com/content/www/us/en/develop/topics/ai/training.html. [↑](#footnote-ref-90)
90. <https://www.khws.co.uk/work/samsung-academy/>. [↑](#footnote-ref-91)
91. <http://univ.zte.com.cn/eLearningweb/en/ZTE_Certification/ZTECC/>. [↑](#footnote-ref-92)
92. <http://rgmttc.bsnl.co.in/>. См. также: Talwar, E. and Sharma, N. (2014) A study of training and development practices adopted by BSNL, IJSR, 3(9), 229-232, <https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-(IJSR)/recent_issues_pdf/2014/September/September_2014_1493015030__68.pdf>. [↑](#footnote-ref-93)
93. См., например: Cordell, K. (2020) The International Telecommunications Union: the most important UN Agency you have never heard of, CSIS, https://www.csis.org/analysis/international-telecommunications-union-most-important-un-agency-you-have-never-heard. [↑](#footnote-ref-94)
94. https://www.holoniq.com/notes/global-education-technology-market-to-reach-404b-by-2025/. [↑](#footnote-ref-95)
95. https://www.globenewswire.com/news-release/2020/06/10/2046146/0/en/Digital-Transformation-Market-Worth-3-294-Billion-by-2025-Growing-at-a-CAGR-of-22-7-from-2019-Global-Market-Opportunity-Analysis-and-Industry-Forecasts-by-Meticulous-Research.html. [↑](#footnote-ref-96)
96. <https://icdleurope.org/about-us/>. [↑](#footnote-ref-97)
97. [https://www.cityandguilds.com/qualifications-and-apprenticeships/it/it-professional/4520-ict-professional-competence#](https://www.cityandguilds.com/qualifications-and-apprenticeships/it/it-professional/4520-ict-professional-competence). [↑](#footnote-ref-98)
98. <https://www.digitalskillsfoundation.org/>. [↑](#footnote-ref-99)
99. <https://digitalskillsglobal.com>. [↑](#footnote-ref-100)
100. <https://iide.co/about-us/>. [↑](#footnote-ref-101)
101. <https://mdec.my/digitalskillstrainingdirectory/page/15/>. [↑](#footnote-ref-102)
102. <https://www.acm.org/>. [↑](#footnote-ref-103)
103. <http://www.awc-hq.org/home.html>. [↑](#footnote-ref-104)
104. <https://www.ieee.org/>. [↑](#footnote-ref-105)
105. <https://www.cssl.lk/>. [↑](#footnote-ref-106)
106. <http://itan.org.ng/>. [↑](#footnote-ref-107)
107. <https://www.bcs.org/>. [↑](#footnote-ref-108)
108. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:20006:-2:ed-1:v1:en>. [↑](#footnote-ref-109)
109. https://www.cen.eu/news/brief-news/pages/news-2019-032.aspx. [↑](#footnote-ref-110)
110. <https://www.bsigroup.com/en-GB/industries-and-sectors/ICT-and-telecoms/>. [↑](#footnote-ref-111)
111. <https://www.gatesfoundation.org/>. [↑](#footnote-ref-112)
112. <https://hewlett.org/about-us/>. [↑](#footnote-ref-113)
113. См., например, <https://www.varkeyfoundation.org/> и <https://digitalskillsglobal.com>. [↑](#footnote-ref-114)
114. <https://www.gsma.com/training/>. [↑](#footnote-ref-115)
115. <https://ustti.org/>. [↑](#footnote-ref-116)
116. https://www.findamasters.com. [↑](#footnote-ref-117)
117. Отчасти именно это стало причиной разработки Генеральным секретарем ООН Дорожной карты по цифровому сотрудничеству: https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/. Все восемь ключевых областей в предложенной Дорожной карте уже с большей или меньшей интенсивностью разрабатываются широким кругом заинтересованных сторон, особенно МСЭ. В настоящем отчете особое внимание уделяется будущей роли МСЭ в этой сфере в свете этой Дорожной карты и соответствующей обязанности МСЭ и ПРООН играть ведущую роль в подготовке новой основы для развития международного потенциала по развитию потенциала в области цифровых технологий. [↑](#footnote-ref-118)
118. Генеральный секретарь ООН (2020 г.), Дорожная карта по цифровому сотрудничеству, Нью-Йорк: Организация Объединенных Наций. [↑](#footnote-ref-119)
119. Что касается управления использованием интернета, то на веб-сайте Академии МСЭ были, например, представлены конкретные ссылки на следующие международные организации: Diplo, ICANN, "Общество Интернета" (ISOC), ВОИС и ОЭС. Вообще говоря, Академия МСЭ называет в качестве своих партнеров совершенно разного рода организации (всего 21) (https://academy.itu.int/main-activities/partnerships), с которыми на практике проводит совместное обучение, или же выступает в качестве посредника в работе со многими другими учреждениями и для них. [↑](#footnote-ref-120)
120. См., например, информацию в: Unwin, T., Weber, M., Brugha, M. and Hollow, D. (2017) The future of learning and technology in deprived contexts, London: Save the Children, updated in 2018 in work for UNICEF, доступно по адресу: https://unwin.wordpress.com/2018/06/29/interesting-practices-in-the-use-of-icts-for-education/. См. также информацию о работе EdTech Hub, https://edtechhub.org/, и обо всей деятельностью ЮНЕСКО, связанной с Неделей мобильного обучения, https://en.unesco.org/mlw/2019. [↑](#footnote-ref-121)
121. Организации гражданского общества действительно участвуют в ряде мероприятий МСЭ, однако Союз остается в первую очередь государственно-частным учреждением ООН, членами которого являются государства и организации частного сектора (в том числе ряд академических организаций). [↑](#footnote-ref-122)
122. Moodle – это бесплатная система управления обучением/содержимым (LMS/CMS) с открытым исходным кодом, написанная на PHP и построенная в рамках проекта Moodle, который координируется штаб-квартирой Moodle и получает финансовую поддержку более чем от 80 сервисных компаний – партнеров Moodle со всего мира. Однако в образовательном и корпоративном секторах существует очень большое количество LMS, которые можно было бы использовать. Например, компания G2 недавно подготовила обзор 371 корпоративной LMS: https://www.g2.com/categories/corporate-learning-management-systems; в секторе образования также много платформ: в отчете компании eLearning Industry за 2020 год приведен список из 19 лучших облачных LMS, который возглавляют Docebo, Adobe Captivate Prime, TalentLMS, SAP Litmos и LearnUpon LMS: https://elearningindustry.com/the-best-learning-management-systems-top-list. [↑](#footnote-ref-123)
123. <https://www.itu.int/en/general-secretariat/Pages/hrmd.aspx>; см. органиграмму. <https://www.itu.int/en/council/ties/Documents/charts/20_HRM.pdf>. [↑](#footnote-ref-124)
124. ЮНЕСКО не вошла в этот анализ, потому что у нее нет собственного портала обучения, хотя большая часть ее работы направлена на развитие потенциала. При этом собственный портал обучения LearningPortal (https://learningportal.iiep.unesco.org/en) есть у Международного института планирования образования (МИПО), одной из структур ЮНЕСКО, которая в некоторой степени выполняет эту функцию, хотя он создан главным образом для удовлетворения потребностей сотрудников плановых и директивных органов образования. Модель Института ЮНЕСКО более подробно рассматривается в следующем основном разделе. [↑](#footnote-ref-125)
125. <https://elearning.fao.org/>. [↑](#footnote-ref-126)
126. <https://elearning.fao.org/mod/page/view.php?id=4534>. [↑](#footnote-ref-127)
127. <https://www.itcilo.org/>. Недавно подготовленный частичный обзор его работы доступен здесь: Krueck, O.J. (2020) Evaluation of training and learning activities: thematic area "skills development", ECCOS, <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/Evaluation%20Report_ITCILO_SkillsDev_by%20ECCOS.pdf>. [↑](#footnote-ref-128)
128. ITCILO (2020) Financial statements and external auditor’s report for the year ended 31 December 2019, <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/CC%2083_5_1%20EN%20final.pdf>. [↑](#footnote-ref-129)
129. <https://agora.unicef.org/>. [↑](#footnote-ref-130)
130. <https://www.totaralearning.com/>. Totara Learn – это мощная, гибкая и открытая платформа, выстроенная на базе Moodle и обеспечивающая систему управления обучением, управление показателями деятельности и позволяющая отслеживать функции вовлеченности сотрудников. [↑](#footnote-ref-131)
131. <https://unitar.org>. [↑](#footnote-ref-132)
132. <https://unccelearn.org/>, по состоянию на 3 ноября 2020 года. [↑](#footnote-ref-133)
133. <https://unssc.org/>. [↑](#footnote-ref-134)
134. <https://newunkampus.unssc.org/>. [↑](#footnote-ref-135)
135. <https://claned.com/>. [↑](#footnote-ref-136)
136. Dumitriu, P. (2020) *Policies and platforms in support of learning: towards more coherence, coordination and convergence. Report of the Joint Inspection Unit*, JIU/REP/2020/2, Geneva: UN, p.48. [↑](#footnote-ref-137)
137. Dumitriu, P. (2020) *Policies and platforms in support of learning: towards more coherence, coordination and convergence. Report of the Joint Inspection Unit*, JIU/REP/2020/2, Geneva: UN, p.63. [↑](#footnote-ref-138)
138. Для сравнения см., например, Цзинь, Ч. (1999) Organizational innovation and virtual institutes ("Организационные инновации и виртуальные институты"), Journal of Knowledge Management, 3(1), стр. 75−83, https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673279910259420/full/html; Helmholtz Virtual Institutes ("Виртуальные институты Гельмгольца") <https://www.helmholtz-berlin.de/projects/hvi/index_en.html>, Ранг, А. (2017) Could ‘virtual institutes’ boost academic research? ("Могут ли „виртуальные институты” стимулировать научные исследования?"), *Medium*, <https://medium.com/e-residency-blog/could-virtual-institutes-boost-academic-research-117ddb036828>, [↑](#footnote-ref-139)
139. Здесь отмечается частичное совпадение с предыдущим разделом, в котором МУЦ МОТ одновременно является и учебным заведением, и центром (функционирующим аналогично Институту). В этом разделе основное внимание обращено на ведомственные структуры и задачи, тогда как предыдущий раздел посвящен, в частности, вопросам подготовки кадров и разработке платформ. [↑](#footnote-ref-140)
140. Под термином "реальный" подразумеваются физические структуры со значительным числом сотрудников, которые, по крайней мере отчасти независимы от своего "головного" учреждения и имеют свои собственные правления. [↑](#footnote-ref-141)
141. <https://unu.edu>. [↑](#footnote-ref-142)
142. Этот список включает в себя Институт сравнительных исследований по вопросам региональной интеграции (Брюссель, Бельгия) и Всемирный институт исследований экономики развития (Хельсинки, Финляндия), а также Институт в Макао (САР Макао, Китай) и Операционную группу по политически ориентированному электронному управлению (Гимарайнш, Португалия), при этом последние два органа занимаются, в основном, аспектами цифровых технологий. [↑](#footnote-ref-143)
143. Институты категории 1: Образовательные институты и центры ЮНЕСКО — Международный институт планирования образования МИПО (Париж и Буэнос-Айрес), Международные бюро просвещения МБП (Женева), Институт по обучению на протяжении всей жизни ИЮОЖ (Гамбург), Институт по информационным технологиям в образовании ИИТО (Москва), Международный институт по созданию потенциала в Африке ИИКБА (Аддис-Абеба), Международный институт по высшему образованию в Латинской Америке и Карибском бассейне ИЕСАЛК (Каракас), Международный центр по техническому и профессиональному образованию и подготовке ЮНЕВОК (Бонн), Институт Махатмы Ганди по образованию в интересах мира и устойчивого развития ИМГОМУР (Нью-Дели); Научные институты и центры ЮНЕСКО — ЮНЕСКО-IHE Институт по водному образованию (Делфт) и Международный центр теоретической физики МЦТФ (Триест), а также Институт статистики ЮНЕСКО ИСЮ (Монреаль). <http://www.unesco.org/new/unesco/about-us/where-we-are/institutes-and-centres/>. [↑](#footnote-ref-144)
144. <https://en.unesco.org/themes/higher-education/unitwin>. Академическое сотрудничество с учреждениями ООН выходит за рамки настоящего отчета, однако из этой программы можно извлечь ценные уроки, актуальные для любой предлагаемой реорганизации сети ЦПМ МСЭ, а также для расширения связей МСЭ с академическим сообществом. [↑](#footnote-ref-145)
145. На текущий двухгодичный период также был представлен альтернативный общий утвержденный бюджет в размере 518 миллионов долларов США, что обусловлено финансовой нестабильностью, которая в равной степени привела к сокращению операционных бюджетов институтов. [↑](#footnote-ref-146)
146. ЮНЕСКО (2018) *39 C/5 Утвержденные программа и бюджет на 2018–19 гг., первая половина 4-летнего финансового периода (2018–2021 гг.)*, Париж: ЮНЕСКО. [↑](#footnote-ref-147)
147. ИЮОЖ (2014) *Среднесрочная стратегия, 2014–2021 гг.: Laying Foundations for Equitable Lifelong Learning for All ("Заложение основ равноправного обучения на протяжении всей жизни для всех")*, Гамбург: Институт ЮНЕСКО по обучению на протяжении всей жизни. [↑](#footnote-ref-148)
148. Институты ЮНЕСКО категории 2 в полной мере финансируются странами их базирования, при этом в них работают местные сотрудники, и они также содействуют выполнению мандата и программ ЮНЕСКО, включая основную работу по развитию потенциала. [↑](#footnote-ref-149)
149. <https://unevoc.unesco.org/home/>. [↑](#footnote-ref-150)
150. <https://www.ictp.it/>. [↑](#footnote-ref-151)
151. <https://www.itcilo.org>. [↑](#footnote-ref-152)
152. МУЦ МОТ (2018 г.) *Международный учебный центр МОТ, Турин, Италия: Основные документы*, Турин: МУЦ МОТ. <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/BASIC_Docs_EN%202018%20ALL.pdf>. [↑](#footnote-ref-153)
153. <https://www.who.int/about/who-academy>. [↑](#footnote-ref-154)
154. <https://www.who.int/news/item/11-06-2019-collaboration-between-france-and-who-to-realize-the-vision-of-the-who-academy>. [↑](#footnote-ref-155)
155. <https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf>. [↑](#footnote-ref-156)
156. <https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf>, стр. 16. Однако впоследствии французское правительство заявило о выделении Академии финансовых средств в размере около 90 миллионов евро. [↑](#footnote-ref-157)
157. ВОЗ (2019) Смета по программам на 2020–2021 годы, <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1262889/retrieve>. [↑](#footnote-ref-158)
158. Следует также отметить, что некоторые виды обучения, особенно практические, легче воспринимаются именно в очном формате. [↑](#footnote-ref-159)
159. <https://www.statista.com/statistics/431672/commercial-property-prime-rents-europe/>. [↑](#footnote-ref-160)
160. Как было отмечено выше, в качестве альтернативы Институт мог бы выполнять исключительно функции посредника или организатора партнерского сотрудничества, а не проводить собственные учебные мероприятия. [↑](#footnote-ref-161)
161. В начале 2020 года Франция объявила, что берет на себя обязательство выделить 90 миллионов долларов США на создание Академии ВОЗ, однако для ее успешного функционирования потребуется существенное дополнительное финансирование из других источников, <https://www.who.int/news/item/24-02-2020-france-pledges-us100-million-for-who-academy>. [↑](#footnote-ref-162)
162. <https://www.who.int/news/item/11-06-2019-collaboration-between-france-and-who-to-realize-the-vision-of-the-who-academy>. См. также [https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/  
     Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf](https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf). [↑](#footnote-ref-163)
163. См., например, https://www.lexico.com/definition/institute. [↑](#footnote-ref-164)
164. По аналогии с Виртуальным Институтом ЮНКТАД, <https://vi.unctad.org/>. [↑](#footnote-ref-165)
165. Уместно также отметить недавний доклад ОИГ о терминологии, используемой для описания академий в системе ООН, в котором отмечается, что "названия, особенно в случае академий, как представляется, выбираются совершенно произвольно, при отсутствии каких-либо четких критериев. Нередко нет никакой разницы между академией и центром, хотя эти две категории могут иметь те же основные черты подразделений, которые в других организациях называют платформами электронного обучения."; Думитриу, П. (2020) "Политика и платформы в поддержку обучения: повышение слаженности, координации и согласованности действий", Доклад Объединенной инспекционной группы, Женева: Организация Объединенных Наций, стр. 16. Подобная схема может быть применена и к виртуальным институтам, которые нередко представляют собой не что иное, как платформу электронного обучения; по сути, такая же критика применима и в отношении Академии МСЭ в ее нынешней форме, являющейся скорее порталом, нежели Академией. Далее в докладе ОИГ говорится: "С учетом: a) распространения услуг в области обучения, существующих за пределами системы Организации Объединенных Наций, где благодаря университетам и специализированным учебным организациям формируется высококонкурентная среда; и b) растущей востребованности признания, сопоставимости и сертификации приобретенных сотрудниками Организации Объединенных Наций новых знаний необходимо строже и объективнее использовать такие обозначения для получения более четкого представления о характере учебных заведений и их продукции"; Думитриу, П. (2020) "Политика и платформы в поддержку обучения: повышение слаженности, координации и согласованности действий", Доклад Объединенной инспекционной группы, Женева: Организация Объединенных Наций, стр. 16. [↑](#footnote-ref-166)
166. Его точный бюджет неизвестен, но, по некоторым данным, он составляет порядка 100 миллионов долларов США. [↑](#footnote-ref-167)
167. Академия ВОЗ, https://www.who.int/docs/default-source/documents/who-academy-brochure-r6-en.pdf?sfvrsn=73257a0c\_2. В основе модели Академии ВОЗ лежат следующие шесть пунктов: 1. Единая платформа для обучения, доступная во всем мире и позволяющая проводить обучение в офлайн режиме; 2. Многоязычное целевое и специализированное обучение для отдельных лиц и команд, адаптированное к потребностям пользователей; 3. Возможность оценки эффективности на основе результатов и анализа учебного процесса, адаптация курсов для их дальнейшего улучшения; 4. Аккредитованные курсы, качество которых подтверждается соответствующими сертификатами; 5. Курсы, созданные совместно с пользователями с учетом специфических потребностей; 6. Обучение под заказ — ВОЗ обеспечивает доступ для миллионов пользователей во всем мире. [↑](#footnote-ref-168)
168. Особенно с ПРООН. [↑](#footnote-ref-169)
169. В этих целях будет осуществляться тесное сотрудничество с инициативой МСЭ I-CoDI. [↑](#footnote-ref-170)
170. Одна из возможных схем укомплектования персоналом, включающая в себя следующие основные команды: Директорат (Директор D2, Старший помощник G7); Обеспечение качества (Руководитель ОК P5, ответственный за ОК сотрудник P2); Анализ потребностей и взаимодействие с членами (Руководитель P4, Администратор G6); Разработка и проведение курсов (Руководитель P4, Старший разработчик курсов P3, Разработчик курсов P2 x 2); Партнерские отношения (Ответственный за партнерские отношения и посредничество P4); Отношения с выпускниками (Ответственный за поддержку выпускников P2); Цифровая поддержка (Старший программист P3, Младший специалист по цифровой поддержке P1); Маркетинг и внешние связи (Ответственный за маркетинг P3). [↑](#footnote-ref-171)
171. Это заведомо меньше, чем 14 % времени, отмеченного при составлении регионального отчета как выделяемое на деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке. [↑](#footnote-ref-172)
172. Основывается в значительной степени на сравнительных данных в документе Университетского колледжа Лондона (2018) UCL Space Standards Guidelines, <https://www.ucl.ac.uk/estates/sites/estates/files/ucl_space_standards_guidlines_v2-181002.pdf>, где приведены эталонные показатели по различным университетам. См. также UK Higher education Space Management Project (2006) Review of space norms ("Проект по организации пространства в высшем образовании Великобритании (2006) Анализ стандартов площади помещений"), <http://www.smg.ac.uk/documents/spacenorms.pdf>. [↑](#footnote-ref-173)
173. Отдельные кабинеты для старшего персонала (10 x 15 м2 = 150 м2), Совместные офисные помещения для 7 подразделений в среднем по 2 человека в каждом (7 x (2 x 7 м2) = 98 м2), Совместные офисные помещения для приглашенных преподавателей (5 кабинетов по 2 человека в каждом) (5 x (2 x 7 м2) = 70 м2), Три учебных помещения, каждое из которых рассчитано на 25 человек (могут также использоваться в качестве переговорных комнат; одно из них может использоваться как физическая лаборатория) (3 x (25 x 2 м2) = 150 м2), Большое функциональное помещение для проведения лекций / зал для публичных мероприятий (может также использоваться для съемок) (150 x 0,6 м2 = 90 м2), Студия звукозаписи (ок. 50 м2). [↑](#footnote-ref-174)
174. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>. [↑](#footnote-ref-175)
175. Тем не менее стоит отметить, что безальтернативные государственно-частные партнерства, ориентированные на развитие, не оправдывают таких ожиданий и часто оказываются дороже, чем другие модели договорных отношений. Кроме того, такие партнерские отношения не всегда способствуют повышению качества, а случающиеся при их развитии неудачи могут стать фактором повышенного риска. Для ознакомления с концепциями моделей партнерства, см. такие материалы, как: Tennyson, R. (2011) The Partnering Toolbook, 4th ed. Oxford: The Partnering Initiative (IBLF) http://thepartneringinitiative.org/wpcontent/ [↑](#footnote-ref-176)
176. <https://digitalstrategy.undp.org/strategy.html>. [↑](#footnote-ref-177)
177. <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>. [↑](#footnote-ref-178)
178. Институт может рассмотреть возможность сотрудничества с одним из 5−10 лучших университетов в каждом из своих регионов, если они не входят в число 500 лучших в мире. При этом необходимо внимательно отнестись к выбору университетов, с которыми Институт мог бы сотрудничать или поддерживать партнерские отношения. [↑](#footnote-ref-179)
179. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>. [↑](#footnote-ref-180)
180. [https://academy.itu.int/sites/default/files/media2/file/Digital%20Broadcasting%20Masterclass%20Course  
     %20Outline%2C%2030th%20Nov-24th%20Dec%202020.pdf](https://academy.itu.int/sites/default/files/media2/file/Digital%20Broadcasting%20Masterclass%20Course). [↑](#footnote-ref-181)
181. Институт будет способствовать повышению привлекательности этих ресурсов, установив курирование их функционирования и интегрировав в свой портал сложный самообучающийся механизм поиска, с тем чтобы члены и выпускники, указавшие свои идентификационные данные, могли зайти на портал и в автоматическом режиме получить подробную информацию о последних новых ресурсах либо при входе в систему, либо непосредственно на свой адрес электронной почты. Такая информация может предоставляться в форме автоматических сообщений, например следующего содержания: "Исходя из предпочтений, заявленных Вами, как членом МСЭ (или выпускником/выпускниками), а также Вашей предыдущей истории поиска, следующие новые учебные ресурсы по [темам/вопросам, с указанием ссылок] могут представлять для Вас интерес ...]". [↑](#footnote-ref-182)
182. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/youth_home_internet_access.aspx>. [↑](#footnote-ref-183)
183. <https://www.itu.int/en/publications/ITU-D/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-184)
184. Ниже можно ознакомиться с дополнительной информацией о будущем CSD. [↑](#footnote-ref-185)
185. В пределах района Женевы стоимость недвижимости (без необходимого ремонта) может составлять около 13–15 миллионов швейцарских франков. [↑](#footnote-ref-186)
186. Цены колеблются от 400 до 950 швейцарских франков за м2 в год. [↑](#footnote-ref-187)
187. Цены колеблются от 275 до 600 швейцарских франков за м2 в год. [↑](#footnote-ref-188)
188. На основе данных по среднегодовым и стандартным расходам, любезно предоставленных финансовым управлением МСЭ. [↑](#footnote-ref-189)
189. Поскольку текущий уровень доходности инвестиций с низким уровнем риска является весьма низким, такая сумма не принесет большой прибыли. В настоящее время можно заработать около 2 % на 20-летних государственных облигациях США или 2,5 % на 30-летних государственных облигациях Китая, деноминированных в долларах США, что дало бы лишь 1–1,25 млн долларов США в год. [↑](#footnote-ref-190)
190. Пожертвование в сумме 50 млн долларов США позволит в достаточной степени покрыть расходы примерно лишь на половину ожидаемого персонала Института, в то время как оставшуюся часть сотрудников необходимо будет финансировать из годового бюджета МСЭ. [↑](#footnote-ref-191)
191. С этим безоговорочно согласились 53,8 % председателей и заместителей председателей исследовательских комиссий. [↑](#footnote-ref-192)
192. Стоит отметить, что это не означает, что все жители каждого Государства-Члена должны иметь свободный доступ ко всем этим ресурсам. [↑](#footnote-ref-193)
193. С учетом Дорожной карты Генерального секретаря Организации Объединенных Наций по цифровому сотрудничеству, <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>. [↑](#footnote-ref-194)
194. Стоит отметить, что за период с начала проведения исследования в рамках подготовки настоящего отчета в этом направлении уже достигнут прогресс. [↑](#footnote-ref-195)
195. <https://www.un.org/partnerships/>. [↑](#footnote-ref-196)
196. Если бы затраты не были проблемой, а МСЭ был готов рассмотреть возможность создания и поддержания в значительной степени независимой структуры, то модель функционирования Института, безусловно, была бы в многом привлекательна. Тем не менее наши дискуссии как внутри МСЭ, так и за его пределами, свидетельствуют о том, что в настоящее время выполнение этих задач нереалистично. [↑](#footnote-ref-197)
197. Использование термина "подразделение" обусловлено тем, что принятие рекомендации в принципе имеет большее значение, чем ведение споров о том, является такой орган департаментом или отделом в структуре МСЭ. [↑](#footnote-ref-198)
198. Думитриу, П. (2020 г.) "Политика и платформы в поддержку обучения: повышение слаженности, координации и согласованности действий". Доклад Объединенной инспекционной группы, JIU/REP/2020/2, Женева: ООН. [↑](#footnote-ref-199)
199. Существует множество литературы по возрождению брендов. Изложенную в краткой форме ознакомительную информацию можно найти в материалах *The Investor’s Book* по адресу: <https://theinvestorsbook.com/brand-revitalization.html> и *The Business Journals* по адресу: <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/marketing/2018/02/5-steps-to-brand-revitalization.html> [↑](#footnote-ref-200)
200. Хотя, как нам неоднократно указывали в ходе проведения данного обзора, определение ИКТ является очень широким, что фактически не предусмотрено уставом организации. [↑](#footnote-ref-201)
201. <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>. [↑](#footnote-ref-202)
202. <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/assets/pdf/Roadmap_for_Digital_Cooperation_EN.pdf>. Использование слова "по существу" означает, что упоминания в концевой сноске или в качестве источника при составлении рисунка или таблицы не учитываются. [↑](#footnote-ref-203)
203. Хотя в последние годы появились определенные противоречия. См. например, <https://www.ft.com/content/b34d8ff8-21b4-11ea-92da-f0c92e957a96>. [↑](#footnote-ref-204)
204. Отмечается, например, основополагающая роль, которую МСЭ сыграл вместе с ЮНЕСКО в создании Комиссии по широкополосной связи <https://broadbandcommission.org/Pages/default.aspx/>. [↑](#footnote-ref-205)
205. Так, по ФАО см. <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=199>; по ИКАО см. <https://www.icao.int/about-icao/DrAliu/Pages/Capacity-Building-and-Human-Resources-Development-for-the-Next-Generation-of-Aviation-Professionals.aspx>. [↑](#footnote-ref-206)
206. Хотя достижения в области виртуальной и дополненной реальности снижают такое требование во многих сферах практического обучения. [↑](#footnote-ref-207)
207. См. обзоры 119 вариантов программного обеспечения для управления действиями выпускниками по адресу: <https://www.softwareadvice.com/uk/nonprofit/alumni-management-comparison/>. [↑](#footnote-ref-208)
208. Директорат (Директор D1, Старший помощник G7); Обеспечение качества (Руководитель ОК P5, ответственный за ОК сотрудник P2); Анализ потребностей и взаимодействие с членами (Руководитель P3, Администратор G6); Разработка и проведение курсов (Руководитель P4, Старший разработчик курсов / проведение курсов P3, Разработчик курсов / проведение курсов P2 x 2); Партнерские отношения (Ответственный за партнерские отношения и посредничество P4); Отношения с выпускниками (Ответственный за поддержку выпускников P2); Цифровая поддержка (Старший программист P3, Младший специалист по цифровой поддержке P1); Маркетинг и внешние связи (Ответственный за маркетинг P3) [↑](#footnote-ref-209)
209. В разных регионах мира этот принцип реализован по-разному, в зависимости от требований местного трудового законодательства. [↑](#footnote-ref-210)
210. В основе этого лежит предположение, что ограничения на передвижение в связи с COVID-19 будут отменены с середины 2021 года и к моменту внедрения данных рекомендаций будут действовать новые реалии. [↑](#footnote-ref-211)
211. Для этого необходимо будет внести поправки в Резолюцию 40, утвержденную в ходе ВКРЭ-10 и оставленную в силу на ВКРЭ-14. Круг ведения по адресу: <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/GCBI_TOR_Final.pdf>. [↑](#footnote-ref-212)
212. <https://www.itu.int/en/hq-building/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-213)
213. Нам известно как минимум об еще одном учреждении ООН, осуществляющем такое управление бюджетом, выделенным на проведении мероприятий по профессиональной подготовке. [↑](#footnote-ref-214)
214. Если бы Совет отдал предпочтение модели, предусматривающей создание Института, и был готов незамедлительно предоставить средства для его финансирования, то замечания и предложения, высказанные на 3-м этапе, можно было бы применить к любому новому Институту. [↑](#footnote-ref-215)
215. Также можно отметить, что на первом этапе реализации этой модели было установлено лишь 9 DTC, <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative>. [↑](#footnote-ref-216)
216. Обратите внимание, что темно-серое затенение указывает на прямое упоминание на платформе Академии МСЭ в начале обзора. [↑](#footnote-ref-217)
217. Курс СПП размещался на платформе Академии только в течение года и на данный момент удален. [↑](#footnote-ref-218)
218. ПРС – преодоление разрыва в области стандартизации; очное обучение, проводимое во время собраний ИК, предполагающее, что участники предварительно прошли онлайн-курс A.1. [↑](#footnote-ref-219)
219. Такие конференции и симпозиумы можно было бы также отнести к категории "Неофициальных", но БСЭ считает их официальными, поскольку перед проведением таких мероприятий распространяется Циркуляр МСЭ и другие официальные формы приглашения, и они образуют часть реализации конкретного пункта в плане действия БСЭ. [↑](#footnote-ref-220)
220. Несмотря на упоминание на странице <https://www.itu.int/en/ITU-T/gap/Pages/quiz.aspx>, БСЭ считает это не опросом, а скорее практическим заданием, определяющим как представлять вклады и как участвовать в собраниях ИК. [↑](#footnote-ref-221)
221. Отмечаются элементы, которые БРЭ больше не считает реализуемыми в рамках его программы развития потенциала и профессиональной подготовки. [↑](#footnote-ref-222)
222. По мнению БР ВКР не является даже неофициальным мероприятием по созданию потенциала; однако аналитическая группа полагает, что, посещая ВКР, люди действительно приобретают опыт и понимание сути вещей, а следовательно она является неофициальным средством обучения. Как правило, при втором посещении ВКР люди способны делать более адекватные вклады. [↑](#footnote-ref-223)
223. Такие цифры, действительно, являются приблизительными, в некоторых случаях курс может не иметь прямого отношения к теме, тогда как в других учреждениях вполне могут проводить дополнительные курсы или другие формы мероприятий по развитию потенциала в соответствующих областях, не отображая их, при этом, в своей документации. При поиске курсов (если такая возможность была) использовалось не одно слово, например "Политика", а фраза, например "Цифровая политика" или "Регулирование ИКТ". [↑](#footnote-ref-224)
224. По определению, поскольку и содействующие организации по направлениям деятельности ВВУИО, и учреждения ООН принимают определенное участие в работе по развитию потенциала и профессиональной подготовке, их деятельность в некоторых, если не во всех данных областях пересекается с работой МСЭ. [↑](#footnote-ref-225)
225. <https://elearning.fao.org>. Данные по курсам. Кроме того, здесь представлено множество вебинаров по различным аспектам. [↑](#footnote-ref-226)
226. <https://www.itcilo.org/>. [↑](#footnote-ref-227)
227. Обратите внимание, что ITC являются содействующей организацией, но как таковые не выступают специализированным учреждением ООН, а, напротив, являются многосторонним учреждением с объединенным мандатом ВТО и ЮНКТАД. См. также <https://www.intracen.org/digital-transformation-for-good/>. [↑](#footnote-ref-228)
228. Виртуальный институт ЮНКТАД <https://vi.unctad.org/>. [↑](#footnote-ref-229)
229. <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/about/>; СУП по развитию потенциала см. <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/about/capacity-development-office/> и <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/capacity-development-tools/> по инструментам для развития потенциала. [↑](#footnote-ref-230)
230. По заявлению ПРООН, данное учреждение является "идейным лидером в области цифрового развития", <https://digitalstrategy.undp.org/strategy.html>, и соответственно охватывает многие области развития потенциала, связанные с цифровыми технологиями. См. также такие примеры, как <https://www.undp-capacitydevelopment-health.org/en/capacities/focus/innovation-and-technologies/>, и ПРООН (2009) *Capacity Development: a UNDP Primer*, New York: ПРООН. [↑](#footnote-ref-231)
231. Большая часть работы ЮНЕСКО в области развития потенциала, связанной с использованием цифровых технологий, проводится в рамках ее институтов (см. в качестве примера UIS <http://uis.unesco.org/en/topic/capacity-development>) и подразделения коммуникации и информации, а также в рамках управления ИКТ в образовании, находящегося в Бангкоке. [↑](#footnote-ref-232)
232. См. <https://wesr.unep.org/>, [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34917/AN2020.pdf  
     ?sequence=3&isAllowed=y](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34917/AN2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y) (где описан подход ЮНЕП к цифровым преобразованиям) и <https://www.unenvironment.org/resources/report/capacity-building-sustainable-development-overview-unep-environmental-capacity>. [↑](#footnote-ref-233)
233. <http://upu-trainpost.com/eng/trainpost_index.htm> и <http://upu-trainpost.com/eng/calendar.htm>. [↑](#footnote-ref-234)
234. <https://public.wmo.int/en/our-mandate/what-we-do/capacity-development>. [↑](#footnote-ref-235)
235. Это неполный перечень учреждений и групп ООН, в нем представлены те из них, по которым есть подтвержденные данные, как минимум, о некоторой работе по развитию потенциала и профессиональной подготовке в этих областях. [↑](#footnote-ref-236)
236. <https://www.iaea.org/publications/11166/building-capacity-for-nuclear-security>. [↑](#footnote-ref-237)
237. https://www.icao.int/about-icao/DrAliu/Pages/Capacity-Building-and-Human-Resources-Development-for-the-Next-Generation-of-Aviation-Professionals.aspx. [↑](#footnote-ref-238)
238. [https://www.ifad.org/documents/38714170/39144386/A+field+practitioner%27s+guide+-+Institutional+and+organizational+analysis+and+capacity+strengthening.pdf/48466eeb-244e-4f3b-a67d-f587ebf75038](https://www.ifad.org/documents/38714170/39144386/A+field+practitioner's+guide+-+Institutional+and+organizational+analysis+and+capacity+strengthening.pdf/48466eeb-244e-4f3b-a67d-f587ebf75038). [↑](#footnote-ref-239)
239. <https://www.imf.org/en/Capacity-Development/training/icdtc>. [↑](#footnote-ref-240)
240. Поиск по фразе "цифровая политика" дает 105 результатов; число 26 относится к "цифровому регулированию". [↑](#footnote-ref-241)
241. <https://www.imo.org/en>. [↑](#footnote-ref-242)
242. См., например, [https://www.unescap.org/sites/default/files/Mr.%20Bokyun%20Shim%2C%20United%20Nations%20Project%20Office%20on%20Governance.pdf](https://www.unescap.org/sites/default/files/Mr.%20Bokyun%20Shim,%20United%20Nations%20Project%20Office%20on%20Governance.pdf) [↑](#footnote-ref-243)
243. Информацию о политике на региональном/национальном уровне см. на <https://www.unhcr.org/ceu/118-enwhat-we-dohow-unhcr-operatespartnerships-and-capacity-building-html.html> и <https://www.unhcr.org/id/en/government-relations-and-capacity-building>. УВКБ ООН выпустило большое количество учебных пособий, особенно по защите беженцев. См. также <https://www.unhcr.org/uk/publications/manuals/5c9b811b7/mainstreaming-capacity-development-overview-2018-sexual-gender-based-violence.html?query=Training>. [↑](#footnote-ref-244)
244. О работе по развитию потенциала, проводимой Международным центром по проблемам развития ребенка при ЮНИСЕФ, см. <https://www.unicef-irc.org/article/1810-capacity-building.html>. О всемирной группе по обучению при ЮНИСЕФ см. <https://agora.unicef.org/>. [↑](#footnote-ref-245)
245. <https://www.uninnovation.network/>. [↑](#footnote-ref-246)
246. Каталог курсов см. на <https://www.unitar.org/event/full-catalog/training-and-capacity-building> [↑](#footnote-ref-247)
247. См., например, <https://www.unodc.org/elearning/index.html>; материалы по профессиональной подготовке по конкретным темам см. на <https://www.unodc.org/ji/en/elearning.html>, <https://www.unodc.org/ji/en/selfdirected.html> и <https://www.unodc.org/ji/en/trainersmanual.html>. [↑](#footnote-ref-248)
248. <https://unpan.un.org/capacity-development> и центр онлайн-обучения <https://unpan.un.org/capacity-development/OTC>. [↑](#footnote-ref-249)
249. В ТЗ для данного отчета указано, что в нем следует рассмотреть работу Банка технологий ООН непосредственно. Банк был учрежден в 2018 году в помощь развивающимся странам при создании научного, технологического и инновационного потенциала, экосистем и регуляторной структуры, и одно из направлений его деятельности охватывает работу с партнерами в таких странах в целях обеспечения наличия потенциала для адаптации и использования тех технологий, к которым у них есть доступ. Данных о существенной работе по развитию потенциала и профессиональной подготовке еще не предоставлено, и некоторые рассматривают Банк как еще одну инициативу ООН, реализуемую в целях обслуживания определенных групп по интересам, но это пересекается с работой, уже выполняемой другими учреждениями ООН. Например, было объявлено, что в период с июня по октябрь 2020 года Банк намеревается провести онлайн-обучение (МООК) с хорошо зарекомендовавшим себя брендом ФАО в 47 странах с целью повышения доступа к новейшим научным знаниям, чтобы, тем самым, предоставить им возможность полноценного участия в глобальном научном сообществе (https://www.un.org/technologybank/content/online-training-courses). На момент составления настоящего отчета информации об успешном или, напротив, неудавшемся проведении данного мероприятия не было. [↑](#footnote-ref-250)
250. Обратите внимание, что в составе УООН есть два подразделения с полномочиями в области развития потенциала и профессиональной подготовки в сфере цифровых технологий: Институт ООН в Макао и UNU-eGov. [↑](#footnote-ref-251)
251. <https://trainingcentre.unwomen.org/portal/>. Данная структура создана в сотрудничестве с МУЦ МОТ. [↑](#footnote-ref-252)
252. Общий обзор работы ВОИС по развитию потенциала см. на <https://www.wipo.int/cooperation/en/capacity_building/>; информация по Академии профессиональной подготовки приводится на <https://www.wipo.int/academy/en/>. [↑](#footnote-ref-253)
253. Приведенные здесь цифры основаны на результатах поиска по каждой теме на сайте Open Learning Campus Банка (включая Академию WBa), где также приводится много дополнительных возможностей по развитию потенциала и профессиональной подготовке — см. <https://olc.worldbank.org/>. Группа Всемирного банка уже давно проводит мероприятия по развитию потенциала и профессиональной подготовке (см., например, <https://web.worldbank.org/archive/website00001/WEB/1ABOUT.HTM> и <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6312>). Всемирный банк также проводит активную деятельность по развитию потенциала и профессиональной подготовке, помимо мероприятий, перечисленных на сайте OLC. Такая статистика приводится, например, на <https://www.worldbank.org/en/data/statistical-capacity-building>. [↑](#footnote-ref-254)
254. Источник: документы, предоставленные БРЭ, с заголовком "Специалисты по..." в каждой из четырех программ. [↑](#footnote-ref-255)
255. <https://support.google.com/jamboard/answer/7424836?hl=en>. [↑](#footnote-ref-256)
256. С учетом персонала, работающего как в настоящее время, так и в недалеком прошлом; количество людей, которые больше не работают в указанных организациях ввиду недавних изменений в кадровом составе, очень невелико. [↑](#footnote-ref-257)
257. Включая технологические компании, неприбыльные организации и организации (в том числе организации-члены), обеспечивающие развитие потенциала и профессиональную подготовку. [↑](#footnote-ref-258)