



ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

# ЦИФРОВАЯ СТРАТЕГИЯ НА 2022–2025 ГОДЫ

СОКРАЩЕННАЯ ВЕРСИЯ



Для лучшего понимания видения и предложения Цифровой стратегии ПРООН на 2022-2025 годы скачайте полную версию документа на веб-сайте [digitalstrategy.undp.org](https://digitalstrategy.undp.org).



## Мы используем термин **цифровой** в отношении:

постоянно развивающегося спектра технологий (например, мобильные технологии, искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, Интернет вещей, робототехника и многое другое), которые влияют практически на все аспекты нашего мира;

мировоззрения, которое трансформируется в новый способ работы, позволяющий людям и организациям внедрять инновации с помощью технологий.



## Предисловие



**Ахим Штайнер,**  
руководитель Программы  
развития Организации  
Объединенных Наций (ПРООН)

Во время пандемии COVID-19 наличие доступа к цифровой связи быстро становится глобальным показателем инклюзивности и изоляции в условиях, когда 2,9 миллиарда человек все еще не имеют доступа к Интернету. *Цифровой разрыв*, а именно отсутствие недорогого широкополосного доступа к Интернету и соответствующих цифровых навыков, не позволили многим людям, особенно наиболее уязвимым, работать или учиться из дома во время кризиса. Стоит отметить, что каждый третий ребенок не смог принять участие в дистанционном обучении, когда школы пришлось закрыть в связи с COVID-19, при этом в несоразмерно большей степени это коснулось учащихся в странах с низким уровнем развития человеческого потенциала. При этом цифровой разрыв также пагубно сказывается на жизни гражданского общества и деятельности активистов. Без доступа к Интернету у них меньше возможностей выступать в поддержку изменений в таких ключевых областях, как борьба с изменением климата.

С другой стороны, во время пандемии также проявилась невероятная сила цифровых технологий. От Гондураса до Нигерии, Организация Объединенных Наций (ООН) помогала странам использовать потенциал цифровых финансовых услуг для поддержки важнейших программ электронных денежных переводов, приносящих пользу миллионам людей. На Мальдивах и в Бразилии Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) оказывала парламентам поддержку в проведении сессий в виртуальном формате. Или давайте посмотрим на вклад сети лабораторий ускорения ПРООН. Они использовали потенциал 3D-печати для быстрого производства жизненно необходимых средств индивидуальной защиты и помогли задействовать роботов в центрах лечения COVID-19 в Руанде и Кении, снизив таким образом риск заражения медицинских работников вирусом. ПРООН была готова оказать такого рода поддержку, ведь с 2019 года у нее уже есть цифровая стратегия. Эта стратегия побудила организацию приступить к глубокой цифровой трансформации как своих программ, так и внутренних систем. Более 2000 сотрудников ПРООН прошли или проходят курсы усовершенствования навыков работы с цифровыми технологиями. Связанные с этим культурные изменения также стимулировали разработку, например, платформы Data Futures с открытым доступом. Интегрируя данные, аналитику и визуализирующие материалы, платформа помогает информировать ключевые стратегии и программы развития, в том числе в сфере справедливого распределения вакцин.

С помощью этой новой цифровой стратегии на 2022-2025 годы ПРООН стремится *идти в ногу* с постоянно развивающейся цифровой реальностью, вооружившись знаниями и инструментами для поддержки наших партнеров в это время стремительных перемен. Например, цифровые технологии могут способствовать развитию демократии и соблюдению прав

человека за счет повышения гражданской активности, участия в политической жизни и социальной ответственности. А новые электронные платформы облегчат доступ к государственным услугам, одновременно уменьшая возможности для коррупции. Дальнейшая роль ПРООН как надежного партнера в области развития зависит от нашей способности оказывать эту ставшую жизненно важной поддержку. В стратегии также подробно освещены проблемы, создаваемые цифровыми технологиями. Среди них тот факт, что пандемия ускорила рост киберпреступности и количества недостоверной информации. В стратегии также особо подчеркнута роль цифровизации, как одного из трех условий реализации Стратегического плана ПРООН на 2022-2025 годы, где мы ставим амбициозные цели — от оказания помощи 100 миллионам людей в преодолении многомерной нищеты до поддержки участия 800 миллионов человек в выборах.

Новая цифровая стратегия будет служить ПРООН ориентиром в ее усилиях по оказанию поддержки странам в создании инклюзивных, этичных и устойчивых цифровых обществ. В новой цифровой стратегии также отмечено, что цифровизация будет по-прежнему влиять на то, как организация реагирует на колоссальные вызовы, брошенные нашему миру, включая использование ее возможностей для стимулирования борьбы с изменением климата и действий по восстановлению природы. Цифровизация также будет стимулировать широкомасштабные глобальные усилия ООН по расширению цифрового потенциала уязвимых и маргинализированных групп, включая, например, женщин и людей с ограниченными возможностями. Данная стратегия во многих отношениях *обеспечит готовность* организации к текущим и грядущим технологическим изменениям, включая инновационные способы повышения квалификации наших сотрудников в области цифровых технологий. Эта цифровая стратегия демонстрирует, что ПРООН не будет стоять на месте. В решающий для людей и планеты момент мы стремимся по-прежнему оказывать высокотехнологичную поддержку прогресса, а путеводными звездами нам служат цели в области устойчивого развития.



## Резюме

Цифровые технологии являются фундаментальной движущей силой перемен в этом столетии, меняя экономику, управление и гражданское общество, тем самым оказывая влияние практически на все аспекты развития. Глубокие последствия и экспоненциальные темпы цифровой трансформации<sup>1</sup> требуют как действий на местах, так и глобального лидерства для **переосмысления развития в цифровую эпоху.**

Реализация первой цифровой стратегии<sup>2</sup> ПРООН<sup>3</sup> началась в середине 2019 года. Ее целью была цифровая трансформация самой организации. Опираясь на многолетнюю историю цифровой поддержки партнеров на уровне проектов<sup>4</sup>, стратегия представляла собой системный и управляемый организацией процесс трансформации, направленный на переосмысление того, как ПРООН обслуживает своих партнеров и управляет своими системами и процессами. Первая цифровая стратегия оказалась дальновидной, учитывая невероятное ускорение цифровой трансформации в ответ на пандемию COVID-19.

ПРООН значительно изменилась с момента принятия стратегии на 2019 год: появились новые ресурсы в области программ по цифровой трансформации и расширились цифровые возможности. ПРООН будет продолжать наращивать эти усилия в ответ на растущий спрос со стороны правительств-партнеров. ПРООН также продолжит оказывать поддержку нашим партнерам по развитию с тем, чтобы в рамках будущей цифровой трансформации обеспечить защиту прав человека и никого не обделить вниманием.

Цифровая стратегия на 2022-2025 годы направлена на сохранение и ускорение темпов, достигнутых ПРООН и ее партнерами. Следует отметить, что многие компоненты уже созданы, например лаборатории ускорения<sup>5</sup>, сеть цифровых чемпионов<sup>6</sup>, комплексная ИТ-трансформация и Главное управление цифровой трансформации<sup>7</sup>. Продолжение наращивания потенциала сотрудников ПРООН в области разработки, планирования и внедрения интегрированных цифровых подходов потенциально может действительно обеспечить мультипликативный эффект поддержки партнеров.

Данная цифровая стратегия состоит из трех основных частей:

**Часть 1. Руководящие принципы и ценностное предложение.** Обзор подхода ПРООН к цифровой трансформации.

**Часть 2. Определение курса.** Видение, цели и результаты, к которым ПРООН будет продолжать стремиться в течение следующих четырех лет.

**Часть 3. Подходы к реализации стратегии и измерение результатов.** Подход высокого уровня к реализации стратегии.

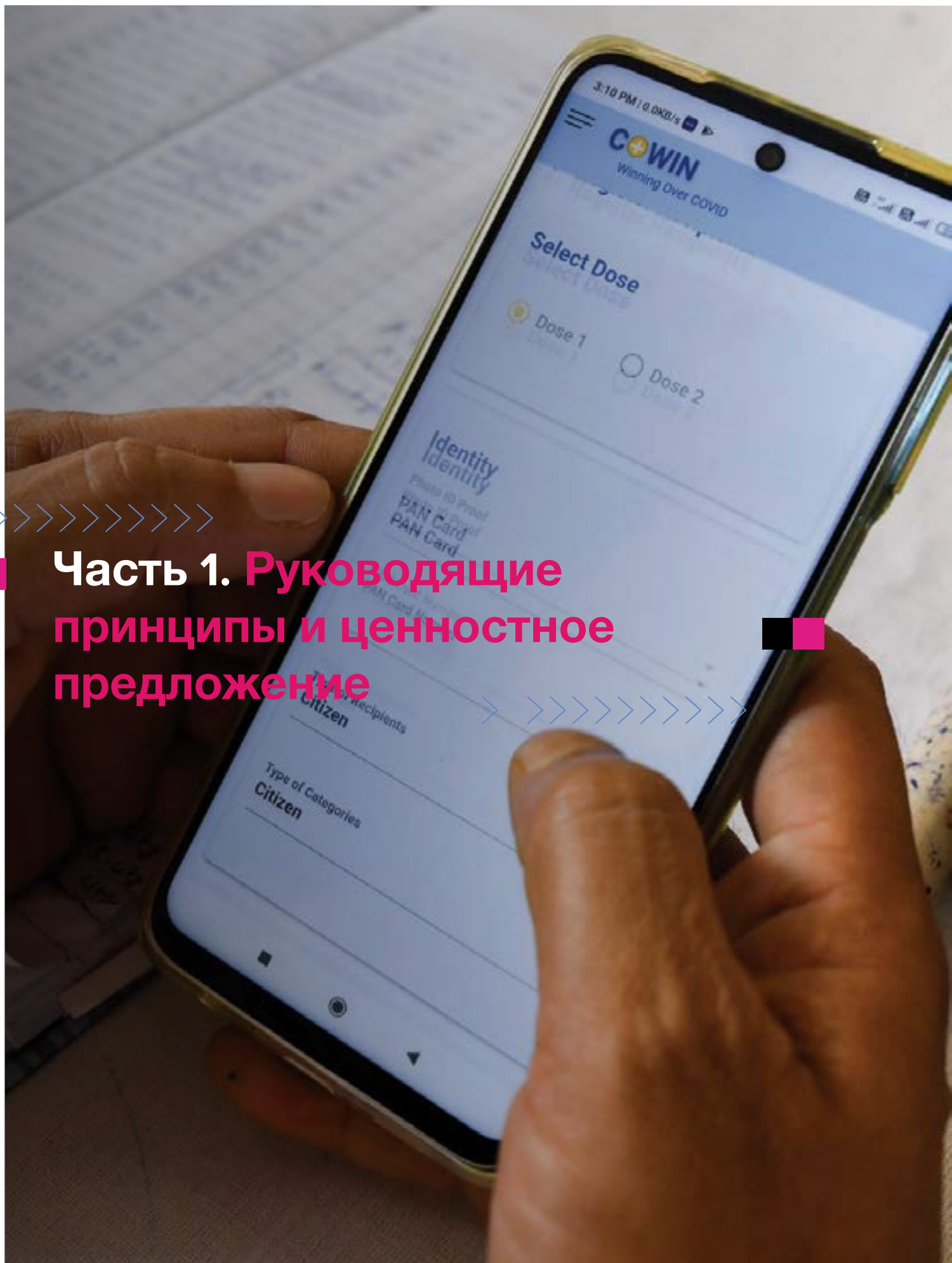
В новом Стратегическом плане ПРООН на 2022-2025 годы подчеркивается важность цифровых технологий как одного из ключевых условий его реализации. Новая цифровая стратегия основана на стратегическом плане и выдвигает видение, согласно которому **цифровые технологии являются движущей силой для людей и планеты.**

Для реализации такого видения и в продолжение бимодального подхода первой цифровой стратегии намечены три цели: две программные и одна операционная.

Первая цель заключается в том, чтобы использовать цифровые технологии для повышения уровня работы программ ПРООН. Во-вторых, ПРООН будет стремиться укреплять инклюзивные цифровые экосистемы<sup>8</sup>. Третья и последняя цель сосредоточена на преобразовании ПРООН в цифровую<sup>9</sup> организацию, персонал которой полностью владеет цифровыми навыками и управляет цифровыми процессами и данными, необходимыми для того, чтобы ПРООН продолжала оставаться предпочтительным партнером в области развития в цифровую эпоху.

Данная стратегия закреплена в дорожной карте Генерального секретаря по цифровому сотрудничеству<sup>10</sup>, а также в нашей Общей повестке дня<sup>11</sup>, в которой подчеркивается уникальная роль ПРООН в системе ООН, которую она выполняет как в отдельных странах, так и в глобальном масштабе. Она непосредственно согласуется со Стратегическим планом ПРООН на 2022-2025 годы и призвана способствовать его реализации<sup>12</sup>. Стратегия также обеспечивает дополнительную структуру для ИТ-стратегии ПРООН на 2020-2023 годы и стратегии ПРООН в области данных на 2020-2021 годы, а также для ряда других общеорганизационных и региональных усилий, таких как сеть лабораторий ускорения и работа подразделения стратегических инноваций<sup>13</sup>.





Часть 1. Руководящие принципы и ценностное предложение



## Руководящие принципы

ПРООН придерживается следующих принципов в подходе к цифровым технологиям:



### **Во главу угла ПРООН ставит права человека**

Права человека будут находиться в центре подхода ПРООН к цифровизации, так как цифровые технологии все чаще становятся неотъемлемой частью всех сфер жизни — от здравоохранения, занятости и образования до участия в социальной, культурной и политической жизни. По мере развития цифровых технологий меняется и наше понимание их влияния на права человека — как положительного, так и отрицательного.

### **ПРООН продвигает инклюзивные и учитывающие гендерные аспекты подходы, при которых никто не будет обделен вниманием**

ПРООН выступает за цифровую трансформацию, которая намеренно носит инклюзивный характер и которая тщательно разрабатывается и продуманно внедряется, чтобы гарантировать, что во всех процессах в центре внимания находятся люди. Целью цифровой трансформации, ориентированной на интересы людей, должно быть построение более открытого, прозрачного и доступного общества, в котором никто не будет обделен вниманием. В частности, ПРООН признана лидером в области расширения прав и возможностей женщин, и гендерная проблематика будет оставаться в центре внимания во всей работе организации по внедрению цифровых технологий для решения существующих и возникающих проблем в цифровой сфере, затрагивающих женщин.

### **ПРООН соблюдает общие глобальные стандарты и требования базовых документов, защищающих права человека**

По мере ускорения цифровой трансформации ПРООН будет соблюдать и обеспечивать соответствие своей деятельности по внедрению цифровых технологий глобальным стандартам, таким как Устав ООН<sup>14</sup> и Всеобщая декларация прав человека.<sup>15</sup>

### **ПРООН выступает за открытые цифровые стандарты и открытые данные**

ПРООН выступает за открытые цифровые стандарты, позволяющие обеспечить масштабируемость, возможность повторного использования и функциональную совместимость. Использование цифровых общественных благ может открыть преобразующие решения и цифровую инфраструктуру для обеспечения более справедливого и прозрачного будущего с особым акцентом на защите прав и предотвращении злоупотреблений.



### **ПРООН работает над укреплением местных цифровых экосистем**

ПРООН использует подход, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества,<sup>16</sup> и сотрудничает с местными лидерами, компаниями и цифровыми новаторами в целях развития процветающих местных цифровых экосистем, основанных на принципах инклюзивности, устойчивости, ответственности и соблюдения прав.

### **ПРООН использует стратегические партнерские отношения для стимулирования инклюзивных подходов к цифровому развитию**

Партнерские отношения имеют решающее значение для стимулирования инклюзивных подходов к цифровому развитию, включая предоставление достаточных ресурсов для внедрения соответствующих международных стандартов по обеспечению безопасности и защиты людей. Мы будем развивать партнерские отношения с предпринимателями глобального и местного масштаба, инженерно-техническими работниками, учеными, исследователями, активистами, высокопоставленными политиками, лидерами частного сектора экономики и другими учреждениями ООН, активно способствуя творческому диалогу и сотрудничеству с местными заинтересованными сторонами по вопросам настоящего и будущего цифровых инноваций.



## Ценностное предложение

Роль и позиционирование ПРООН в сфере цифрового развития и, следовательно, ее способность реализовывать эту стратегию обусловлены несколькими определяющими особенностями организации:

### **Широкий мандат и роль интегратора в системе ООН**

Широкий мандат ПРООН на борьбу с нищетой и неравенством позволяет организации играть роль интегратора в системе ООН. Это позволяет ПРООН поддерживать прочные отношения с центральными органами власти, использовать свой тематический и технический опыт по всем ЦУР, работать в разных секторах и обеспечивать связи для применения комплексного подхода к цифровым преобразованиям во всем обществе.

### **Многолетний опыт оказания поддержки правительствам в области цифровой трансформации**

ПРООН обладает обширным опытом работы с правительствами во всех географических регионах и на всех уровнях. Организация предоставляет нейтральную, экспертную и независимую поддержку по различным аспектам их цифровой трансформации, от стратегии до закупок технологий, а также помогает мобилизовать ресурсы государственного и частного секторов экономики и нарастить потенциал.

### **Основанный на правах человека и намеренно инклюзивный подход**

Инклюзивность и защита прав человека являются ключевыми для миссии ПРООН. ПРООН продолжает отстаивать и внедрять «намеренно инклюзивные» подходы к цифровому развитию, которые во главу угла ставят людей. У организации есть многолетний опыт в разработке подходов, учитывающих гендерные аспекты.

### **Упреждающий учет потенциальных рисков, связанных с цифровыми технологиями**

Чтобы предвидеть и снизить риски и проблемы, связанные с цифровыми технологиями, ПРООН применяет критичный и строгий подход к выбору партнеров и цифровых технологий и применению последних. Эти риски могут принимать различные формы, но наиболее серьезными являются риски для прав человека.

### **Беспрецедентное присутствие в странах**

ПРООН осуществляет свою деятельность в 170 странах, в том числе в нестабильных и затронутых конфликтами регионах. ПРООН также имеет тесные связи с местными цифровыми и инновационными экосистемами через сеть из 91 лаборатории ускорения в 115 странах. Это позволяет ПРООН разрабатывать решения на базе местных экосистем, которые могут быть масштабированы и адаптированы к различным условиям.



Часть 2.  
Определение курса





## Стратегическое видение ПРООН

**Заключается в том, чтобы помочь создать мир, в котором цифровые технологии станут движущей силой для людей и планеты.**

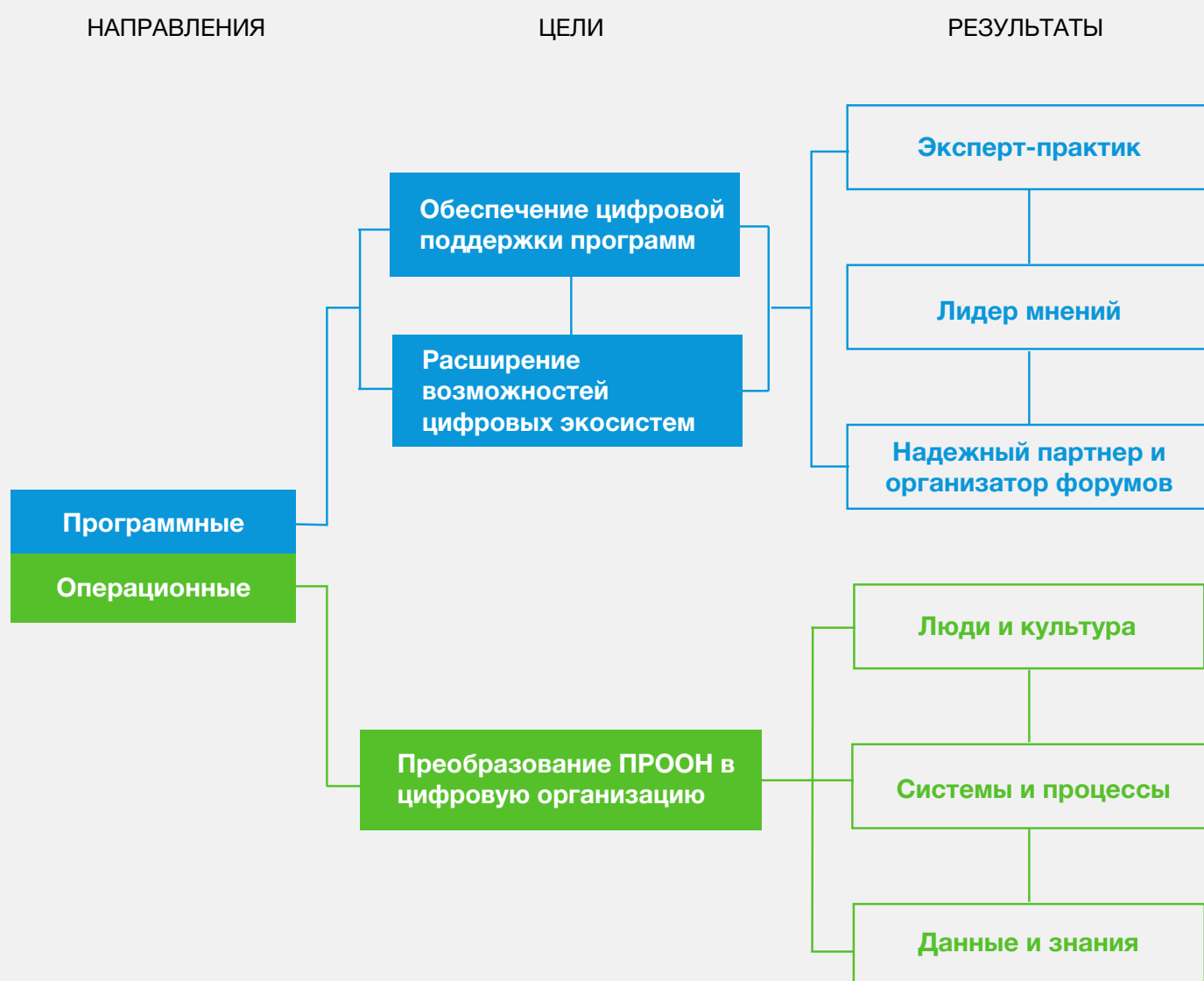


## Видение и цели

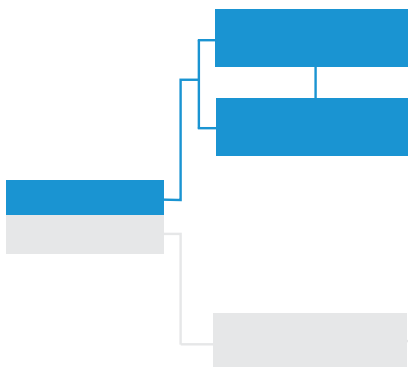
Новая цифровая стратегия вытекает из многолетней приверженности ПРООН искоренению нищеты и поддержке стран в их продвижении по пути реализации Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года<sup>17</sup>, Парижского соглашения<sup>18</sup> и подхода, изложенного в предыдущем разделе.

Стратегическое видение ПРООН заключается в том, чтобы помочь создать мир, в котором **цифровые технологии станут движущей силой для людей и планеты**. Чтобы добиться прогресса в реализации этого стратегического видения, ПРООН продолжит развивать свои два направления изменений, которые отражают программные и операционные возможности, необходимые для достижения следующих взаимодополняющих целей:

Рисунок 1. Стратегический фокус цифровой стратегии на 2022-2025 годы







## Направление 1. Программные цели

### Обеспечение цифровой поддержки программ

**Повысить результативность в достижении целей развития за счет внедрения цифровых технологий во все программы ПРООН.**

Эта цель предполагает экспериментирование с новыми подходами и инструментами, масштабирование апробированных решений, четкое формулирование рисков и проблем, связанных с цифровыми технологиями, а также прогнозирование, чтобы подготовиться к возможным вариантам будущего.

ПРООН полностью включит цифровые технологии в программы каждой тематической области таким образом, чтобы они могли направлять практическую работу организации, позволяя процветать инновациям и обеспечивая при этом общую согласованность в цифровизации программ. Внедрение цифровых технологий в программы ПРООН будет поддерживаться дальнейшим подходом «внедрение цифровых технологий по умолчанию» при котором цифровые результаты становятся стандартным аспектом разработки и реализации программ.

### Расширение возможностей цифровых экосистем

**Поддерживать сообщества в их усилиях по созданию более инклюзивных и устойчивых цифровых экосистем**

Мы будем поддерживать страны в процессе их цифровой трансформации на уровне общества и создавать сеть структур и систем, которая гарантирует защиту прав человека и соблюдение принципа «никто не будет обделен вниманием» в этой цифровой среде. Цифровая трансформация может быть разрушительной и без согласованных действий может привести к таким рискам, как потеря прозрачности функционирования системы, потеря регулирования и усиление неравенства. ПРООН побуждает страны не только использовать очевидные возможности, которые предоставляют цифровые технологии, но и все время держать в поле зрения риски и принимать меры по их снижению.

Отстаивая подход, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества, ПРООН может оказать поддержку партнерам в осуществлении комплексного и инклюзивного подхода при планировании и разработке цифровой государственной политики. Вовлечение этого более широкого круга заинтересованных сторон в цифровые инновации соответствует инклюзивной модели, которая может обеспечить уязвимым группам населения доступ к цифровым услугам, помочь снизить риски, связанные с цифровыми платформами, и установить ответственность. Эта работа будет проводиться в тесном сотрудничестве с партнерами системы ООН и другими участниками процесса развития.

Рисунок 2. Подход ПРООН, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества (БЕТА-версия)





## Направление 1. Программные результаты

В связи с двумя взаимодополняющими программными целями, изложенными выше, ПРООН будет работать над тем, чтобы занять три следующие ниши:

### 1. Эксперт-практик

ПРООН признана одним из мировых лидеров в области цифрового развития в результате своего опыта разработки страновых программ во всех регионах. ПРООН также помогает партнерам разрабатывать политику, основанную на соблюдении прав человека и этических норм и обеспечивающую защиту правительств и граждан от потенциальных рисков, в частности связанных с кибербезопасностью и конфиденциальностью данных. Вместо создания отдельных цифровых решений ПРООН применяет комплексный подход к поддержке правительств, включая развитие функционально совместимых цифровых государственных инфраструктурных объектов, местных инновационных экосистем и усовершенствование цифровых навыков. ПРООН постоянно пополняет свой портфель программ, применяя долгосрочное прогнозирование, изучая и внедряя новые цифровые технологии по мере их появления. В своей работе по цифровому развитию ПРООН активно ищет возможности для сотрудничества с учреждениями системы ООН и другими партнерами в области развития.

### 2. Лидер мнений

К ПРООН прислушиваются во всем мире как к авторитетной организации в области использования цифровых технологий в целях развития, которая ратует за стратегическое, ответственное и основанное на соблюдении прав применение цифровых технологий и предоставляет соответствующие рекомендации и консультации. ПРООН является лидером в таких областях, как сбор фактических данных, повышение осведомленности, формирование консенсуса, обмен передовым опытом и предоставление рекомендаций по ключевым вопросам, связанным с возможностями и рисками, возникающими в связи с цифровым развитием.

### 3. Надежный партнер и организатор форумов

ПРООН является надежным партнером и организатором форумов с участием представителей государственного и частного секторов, а также активным участником дискуссий об инклюзивных цифровых экосистемах и цифровых общественных благах. ПРООН проводит глобальные дискуссии по цифровому развитию, обобщая и используя свои знания, приобретенные в результате присутствия организации в странах Глобального Юга. В рамках системы ООН на страновом, региональном и глобальном уровнях ПРООН тесно сотрудничает с другими организациями и выступает в качестве интегратора с целью обеспечить согласованность цифровых подходов.

## Программные результаты: примеры инициатив

### Эксперт-практик

#### Предложение по цифровой трансформации, нацеленной на удовлетворение потребностей всех членов общества

Оказывать поддержку странам в проектировании и разработке инклюзивных цифровых экосистем, в том числе межсекторальных национальных цифровых стратегий, основанных на подходе, нацеленном на удовлетворение потребностей всех членов общества, где никто не будет обделен вниманием.

#### Цифровая поддержка стратегически важных решений

Продолжать стратегическую интеграцию цифровых технологий в секторальные и тематические программы ПРООН. По каждому из шести стратегически важных решений ПРООН будет разработано руководство по внедрению цифровых технологий с описанием того, как цифровые технологии могут быть эффективно применены в соответствующей тематической области.

#### Масштабируемые инновации

Выявлять, адаптировать и внедрять передовые технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ), данные, блокчейн и Интернет вещей, для поддержки программ.

### Лидер мнений

#### Перспективные идеи по цифровому развитию

Разрабатывать базы знаний по продукту, объединяя опыт страновых отделений ПРООН с долгосрочным прогнозированием и ранним обнаружением и оценкой появляющихся технологий<sup>19</sup>, чтобы влиять на дискуссию и направлять прогресс в сторону инклюзивного цифрового развития.

#### Техническое руководство

Разрабатывать практические ресурсы, которые помогут нашим страновым отделениям и партнерам по развитию ориентироваться в новых цифровых экосистемах и лучше понимать преимущества и проблемы конкретных технологий (например, платформы с открытым исходным кодом по сравнению с коммерческими решениями).

#### Глобальные нормы и стандарты

Собирать партнеров на форумы для ведения диалога по развитию и обобщению передовой практики на страновом уровне с целью разработать и внедрить глобальные нормы и стандарты, в том числе касающиеся конфиденциальности и защиты данных, этики и прав человека.

### Надежный партнер и организатор форумов

#### Диалог между государственным и частным секторами о цифровом развитии

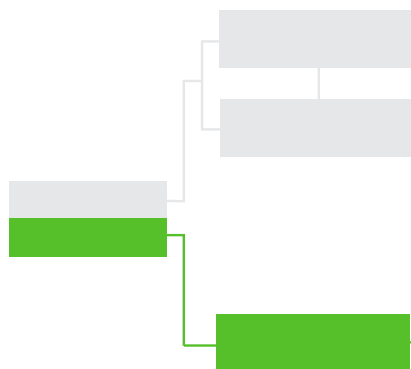
Собирать ключевых заинтересованных лиц, призывая их содействовать сотрудничеству и инновациям в целях преодоления цифрового разрыва.

#### Процесс цифрового сотрудничества

Руководить/участвовать в ключевых процессах цифрового сотрудничества, включая Дорожную карту Генерального секретаря по цифровому сотрудничеству, и в реализации нашей Общей повестки дня, например в Саммите будущего и Глобальном цифровом договоре.

#### Стратегические партнерские отношения ПРООН в области технологий

Разработать общеорганизационное руководство по взаимодействию с высокотехнологичными компаниями в соответствии с нашими руководящими принципами.



## Направление 2. **Операционная цель**

### Преобразование ПРООН в цифровую организацию

ПРООН необходимо преобразовать таким образом, чтобы у нее были соответствующие целям цифровые системы, процессы, инструменты и данные, а также компетентные в области цифровых технологий сотрудники для эффективной поддержки первых двух целей.

- ПРООН продолжит формировать культуру быстрого реагирования и инноваций, укреплять потенциал своего персонала в области цифровых технологий и привлекать разнообразный и грамотный в цифровом плане кадровый резерв. Вся деятельность организации по внедрению цифровых технологий будет вестись с учетом гендерной проблематики.
- ПРООН будет подавать пример и внедрять лучшие практики в области разработки и использования цифровых технологий, инструментов и платформ для повышения нашей внутренней эффективности и предоставления более эффективных услуг.
- Ответственный сбор данных, управление данными, их использование и анализ становятся все более основополагающими для работы ПРООН на местах. ПРООН будет реализовывать стратегию в области данных на 2022 год и стратегию управления знаниями, чтобы стать организацией с более широкими возможностями по управлению знаниями, которая в своей работе опирается на данные.

## Направление 2. **Операционные результаты**

Были определены результаты в трех областях, которые помогут преобразовать ПРООН в цифровую организацию:

### 1. **Люди и культура**

В ПРООН царит культура быстрого реагирования и инноваций, а ее сотрудники владеют цифровыми технологиями.

### 2. **Системы и процессы**

ПРООН продолжит создавать соответствующую целям цифровую инфраструктуру, включая системы и инструменты, которые обеспечивают непрерывное улучшение обслуживания и процессов, а также предоставление высококачественных и экономически эффективных услуг.

### 3. **Данные и знания**

ПРООН использует данные и знания в качестве стратегических активов. ПРООН осуществляет сбор данных, управление данными, их использование и анализ с применением подходов, основанных на соблюдении прав человека, принципов инклюзивности и устойчивого развития. Расширяющаяся работа ПРООН по управлению знаниями обеспечивает обмен фактическими данными для принятия информированных решений и наличие систем обучения для постоянного повышения квалификации и способности организаций реагировать на возникающие сложности.

## Операционные результаты: примеры инициатив

### Люди и культура

#### Сеть цифровых чемпионов

Расширять возможности и использовать сеть цифровых чемпионов, запущенную в 2021 году, для продвижения цифровых изменений в организации.

#### Наращивание цифрового потенциала

Ввести в действие программу «Цифровой фитнес», учебную программу по цифровым технологиям для страновых отделений, а также курсы с получением сертификата для руководителей высшего звена ПРООН в таких областях, как данные, аналитика, принятие решений на основе фактических данных и цифровизация.

#### Цифровые возможности и компетенции

Интенсифицировать поиск и найм грамотных в цифровом плане кадров.

#### Новые методы работы

Расширять использование инновационных подходов, таких как долгосрочное прогнозирование и коллективное осмысление, а также проектирование услуг.

### Системы и процессы

ИТ-стратегия ПРООН на 2020-2023 годы направлена в первую очередь на формирование систем и процессов, позволяющих организации достичь цифровой трансформации. В ходе реализации данной стратегии ПРООН продолжит осуществление ИТ-стратегии, одновременно реализуя следующие дополнительные инициативы:

#### Внедрение цифровых технологий по умолчанию

Внедрить цифровые технологии в стандартные процессы ПРООН, такие как документы по страновым программам, процессы общеорганизационной отчетности, процессы закупок, реестры рисков и т. д.

#### Ускорение цифровизации

Укрепить инфраструктуру ИКТ в страновых отделениях, не имеющих надлежащей связи и инструментов, и полностью перейти на электронный документооборот в ПРООН.

#### Обеспечение обширного внедрения и использования общеорганизационных решений

Обеспечить обучение соответствующего персонала ПРООН и разработать политику и процедуры эффективного использования новых общеорганизационных решений.

#### Использование цифровых подходов для оптимизации бизнес-процессов

Проанализировать состояние дел в таких ключевых сферах, как закупки, управление персоналом и финансы с целью обеспечить максимальный уровень использования цифровых технологий и дальнейшую оптимизацию бизнес-процессов в соответствии с быстро развивающейся цифровой экосистемой, в которой работает ПРООН.

#### Обновление существующих политик и процедур

Пересмотреть существующие программные и операционные политики и процедуры, чтобы лучше адаптировать их к возможностям и вызовам, связанным с цифровыми технологиями.

## Данные и знания

### Руководящие указания<sup>20</sup> по обращению с данными для процессов управления, основанных на ценностях

Опубликовать пакет руководящих указаний по обращению с данными, чтобы расширить возможности самообслуживания, когда команды и отдельные сотрудники по всей организации могут легко находить темы, которые помогут им извлечь максимальную пользу из данных.

### Структура принятия решений

Продолжать усиливать группу по управлению данными<sup>21</sup>.

### Устойчивая культура обращения с данными

Создать сообщество сотрудников, работающих с данными, задача которого изменить мышление в организации в сторону использования данных в качестве общего стратегического актива для всей ПРООН с применением последовательных и прозрачных стандартов анализа и сбора данных.

### Повышение компетенции сотрудников по всему миру в области данных

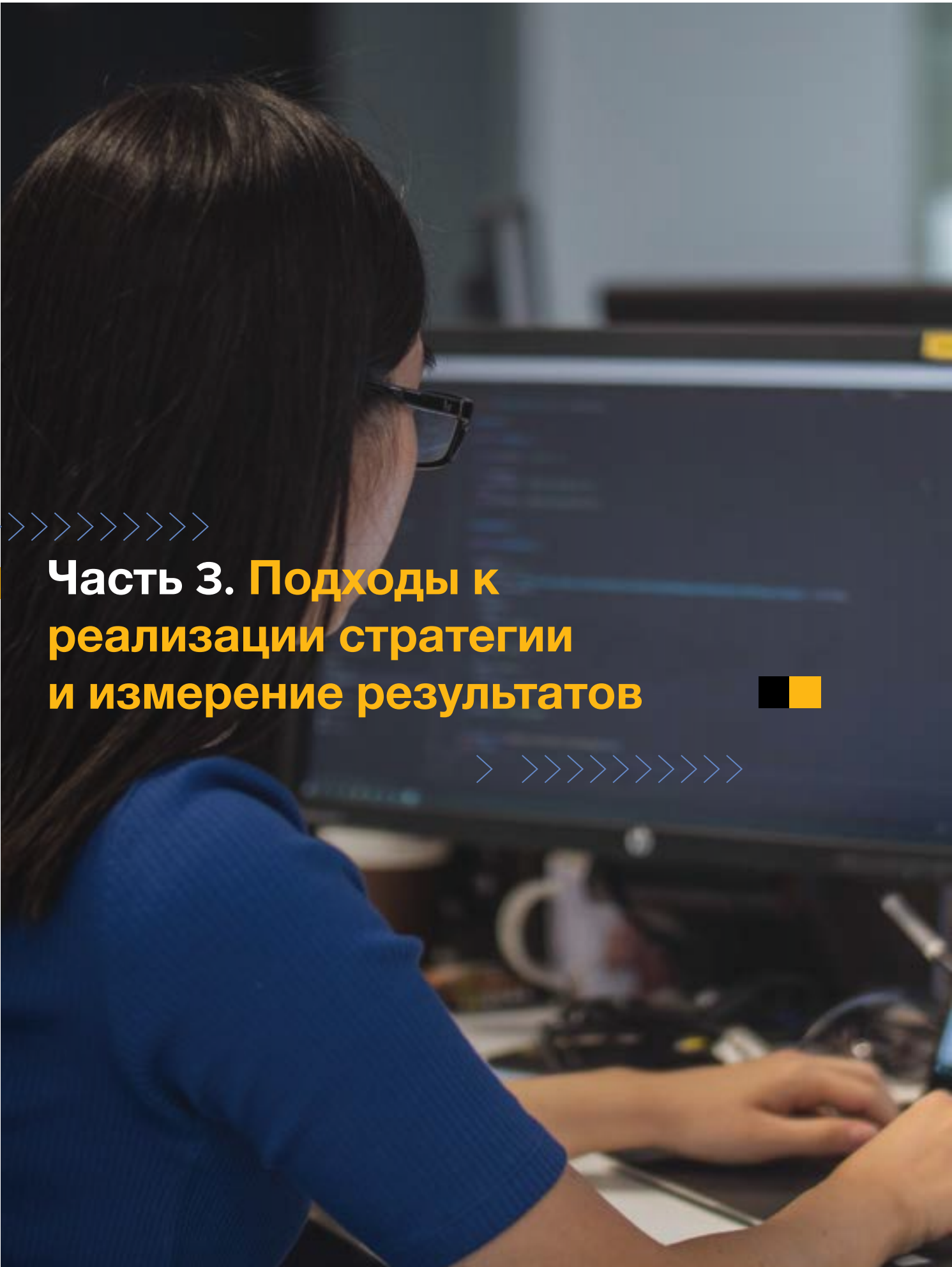
Обеспечить обучение персонала ПРООН работе с данными по всей организации.

### Готовая к будущему «зеленая» инфраструктура и инструменты для данных

Создать единый центр обработки данных с озером данных и корпоративным каталогом данных, чтобы сотрудники ПРООН могли самостоятельно обслуживать свои потребности в данных. Продолжать разрабатывать инновационные способы использования данных ПРООН.

### Новая стратегия управления знаниями (в стадии разработки)

Объединить силами ПРООН глобальные знания с местными и местные знания с глобальными для обеспечения их доступности в режиме реального времени и содействия междисциплинарному сотрудничеству.



> >>>>>>>>>>

## Часть 3. Подходы к реализации стратегии и измерение результатов

> >>>>>>>>>>



## Обеспечение руководства и ответственности и осуществление мониторинга

Директор по цифровым технологиям будет главным исполнительным лицом и старшим должностным лицом, ответственным за эту стратегию. Он также будет координировать ее реализацию на различных уровнях организации.

За повседневный мониторинг реализации стратегии также будет отвечать директор по цифровым технологиям. Группа по вопросам управления цифровой трансформацией<sup>22</sup> будет осуществлять мониторинг реализации стратегии на полугодовой основе, включая корректировку плана реализации.

План реализации будет охватывать 2022 и 2023 годы и будет дополнен в конце 2023 года, чтобы охватить следующий двухлетний период. Это позволит сохранить гибкость при реализации стратегии и при необходимости адаптировать ее к быстро меняющейся ситуации в области цифрового развития.

## Функции и обязанности в области цифровой трансформации

Как показано на рисунке 3, по мере углубления цифровой трансформации ПРООН функции ее поддержки будут меняться вместе с расширением возможностей организации в целом.

Достижение этапов «Распределение функций» и «Полная зрелость», описанных на рисунке 3, потребует взаимодействия различных функциональных подразделений и уровней ПРООН. А именно:

**Страновые подразделения** будут основными движущими силами разработки и внедрения цифровых программ на местах. Им будут помогать объединенные в сеть цифровые чемпионы со специальной подготовкой, а также специалисты по ИКТ, которые будут поддерживать внедрение новых общеорганизационных систем и процессов.

**Лаборатории ускорения** будут поддерживать инновации в области цифровых решений, основанных на местных условиях и экспериментах, проводимых по инициативе стран. Объединенные в сеть лаборатории также будут обмениваться новыми практиками между страновыми отделениями и систематизировать обучение на основе цифровых и других решений в рамках усилий по масштабированию цифровых инноваций в рамках ПРООН.

**Региональные бюро** по-прежнему будут первой инстанцией, куда страновые отделения смогут обращаться за поддержкой; они также будут выявлять региональные программные возможности и возглавлять региональные партнерства. У них будет цифровой инструктор, входящий в сеть цифровых чемпионов; это позволит осуществлять межстрановой и региональный обмен опытом и ресурсами в сфере цифровых технологий. Региональные консультанты по инновациям, которые входят в состав глобального подразделения стратегических инноваций, могут предоставить поддержку в применении портфельных подходов.

**Глобальная штаб-квартира** будет обеспечивать корпоративное руководство и поддержку в применении цифровых технологий в рамках программ, а также поддержку цифровых систем и процессов.

**Центры глобальной политики / центры передового опыта** позволят расширить возможности ПРООН в руководстве политикой / изменением мышления.



Рисунок 3. Этапы цифровой зрелости ПРООН

**Исходное состояние**

2019 г.

**Текущее состояние**

2021 г.

**Целевое состояние**

2025 г.

**Главное управление цифровой трансформации**

Главное управление цифровой трансформации помогает ускорить цифровую трансформацию, сосредоточив внимание на стратегических темах трансформации, внедрении цифровых технологий и предоставлении критически важных возможностей в начале процесса. С повышением уровня цифровой зрелости бюро и страновые отделения начинают брать на себя большую часть задач по внедрению цифровых технологий, а Главное управление цифровой трансформации начинает играть вспомогательную роль.

**Полная зрелость**

Внедрение цифровых технологий полностью равномерно распределено по всей организации, включая страновые отделения.

Цифровые технологии находятся в центре внимания при планировании и выполнении работ во всех странах и функциональных областях, включая программные и операционные вопросы.

Главное управление цифровой трансформации полностью становится хабом/центром передового опыта и неотъемлемой частью организации. Основное внимание уделяется интеллектуальному лидерству / поддержке политики и практики в конкретных областях, координации обмена передовым опытом, масштабированию цифровых решений, сканированию горизонтов и партнерским отношениям.

Новые тенденции или технологии — или флагманские инициативы — могут потребовать общеорганизационного подхода к руководству / внедрению цифровых сервисов в организации.

**Распределение функций**

Бюро являются основной движущей силой внедрения цифровых технологий в страновых отделениях и функциональных областях в рамках установленных общеорганизационных стратегий и принципов.

Главное управление цифровой трансформации начинает становиться хабом/центром передового опыта, уделяя особое внимание конкретным областям лидерства / поддержке политики и практики, расширению цифровых возможностей, масштабированию цифровых решений, распространению передового опыта и партнерским отношениям.

Главное управление цифровой трансформации продолжает обеспечивать управление и координацию.

**Гибридный**

Усилия Главного управления цифровой трансформации сосредоточены на установлении глобальных рамок для создания возможностей проводить цифровую трансформацию и для поддержки региональных и страновых групп.

Бюро наращивают возможности по внедрению цифровых технологий (программные и оперативные) во всех страновых отделениях и функциональных областях.

**Общеорганизационный**

ПРООН назначает руководителя работ по реализации собственной цифровой повестки дня в рамках всей организации.

Наличие общеорганизационных возможностей для внедрения цифровых технологий с целью разработки и масштабирования цифровых решений.

**Ситуативно-обусловленный**

Цифровые решения разбросаны по всей организации.

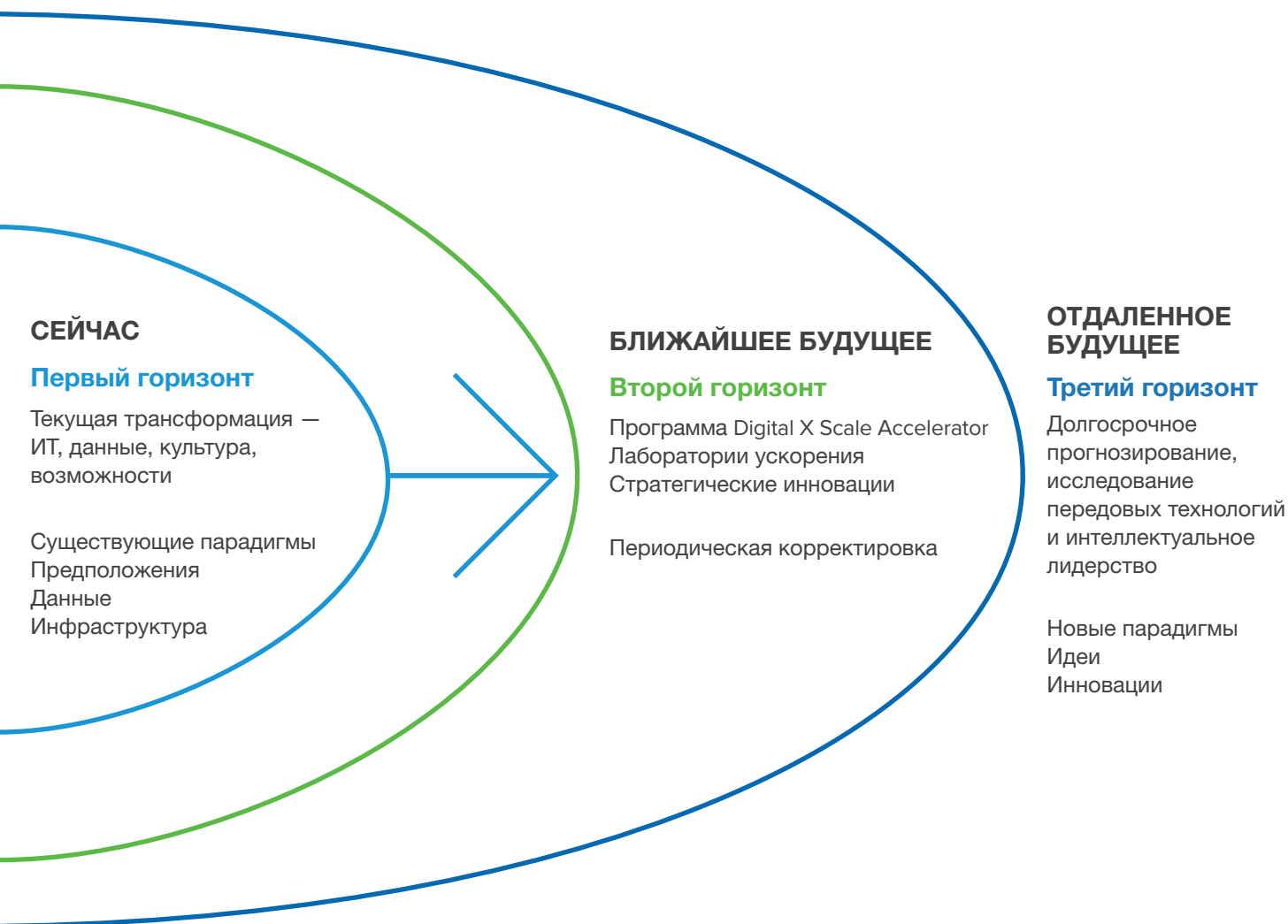
Квалифицированный персонал и технические возможности разбросаны по всей организации.

## Сканирование горизонта в поисках того, что будет дальше

Главное управление цифровой трансформации будет осуществлять сканирование горизонтов, стратегическое прогнозирование и разработку новых подходов к внедрению цифровых технологий в рамках сквозных цифровых предложений в сотрудничестве с Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ, Бюро по кризисным ситуациям, Бюро управленческого обслуживания, региональными бюро, Центрами глобальной политики и другими структурами.

Чтобы обеспечить максимальную гибкость организации в прогнозировании новых тенденций, потребуется работа на нескольких горизонтах, охватывающих период от *настоящего момента* до *ближайшего будущего* и *отдаленного будущего* (см. рисунок 4).

Рисунок 4. Сканирование горизонтов<sup>23</sup>



## Партнерские отношения и коммуникация

Партнерские отношения являются важнейшей частью цифровой трансформации ПРООН.

**На страновом уровне** ПРООН будет сотрудничать с другими членами страновой группы ООН, тесно работая с координатором-резидентом, чтобы предоставить опыт ПРООН в области цифрового развития в качестве основного предложения ООН. ПРООН также будет вести диалог, расширять возможности и сотрудничать с местными участниками цифровой экосистемы.

**На региональном уровне** ПРООН будет работать над выполнением общей повестки дня, включая программы по данным, с региональными комиссиями ООН и региональными органами в целях пропаганды инклюзивной цифровой трансформации. ПРООН также будет взаимодействовать с ведущими организациями в сфере внедрения цифровых технологий в регионах по ключевым вопросам.

**На глобальном уровне** ПРООН продолжит участие и будет играть ключевую роль в соответствующих глобальных и многосторонних альянсах заинтересованных сторон, включая дорожную карту Генерального секретаря по цифровому сотрудничеству и нашу Общую повестку дня, для обмена информацией и укрепления роли ООН в защите маргинализированных слоев населения. ПРООН также будет развивать партнерские отношения с глобальными высокотехнологичными компаниями для получения доступа к опыту в области цифровых технологий и участия в решении вопросов, связанных с ответственным и устойчивым использованием технологий.

**Главное управление цифровой трансформации** будет обеспечивать общее руководство и выполнять функции координационного центра в сотрудничестве с Центром по вопросам финансирования и Бюро внешних связей и пропаганды в целях осуществления более системного и скоординированного подхода во всей организации и в целях гибких партнерских отношений, связанных с цифровыми технологиями.

Четкая коммуникация и стратегическая информационно-просветительская работа также являются важнейшими факторами, способствующими цифровой трансформации. Главное управление цифровой трансформации будет работать в тесном сотрудничестве с Бюро внешних связей и пропаганды над подготовкой скоординированных, последовательных и убедительных сообщений о работе ПРООН по внедрению цифровых технологий как внутри организации, так и за ее пределами, чтобы вдохновлять людей на участие и действия по преодолению цифрового разрыва в развитии.

## Измерение результатов и отчетность

Цифровая стратегия будет использовать существующие в организации механизмы измерения результатов и отчетности одновременно с разработкой новых и современных методов отслеживания прогресса и успеха:

**Использование существующих механизмов.** Внедрение цифровых технологий по умолчанию и их использование в масштабах всей организации обеспечит измерение показателей, которые могут быть полностью интегрированы в существующие механизмы отчетности ПРООН о результатах, такие как Аналитический отчет, ориентированный на результаты, и Документ по страновой программе. Руководить этой работой и оказывать поддержку будет Главное управление цифровой трансформации.

**Соответствие стратегическому плану.** Показатели также будут тесно увязаны со сводной таблицей результатов и ресурсов (СТРП) Стратегического плана на 2022-2025 годы, как в отношении результатов развития на высоком уровне, так и организационной эффективности и результативности.

**Гибкое измерение по мере необходимости** Учитывая высокие темпы цифрового развития, могут быть рассмотрены гибкие меры, такие как система «Цели и ключевые результаты», которая представляет собой методологию совместной постановки целей, получившую широкое применение в высокотехнологичных компаниях и подходящую для быстрой итерации. Другие часто используемые гибкие показатели будут использованы по мере необходимости.

## Сноски

- 1 Цифровая трансформация — это интеграция цифровых технологий во все сферы бизнеса, коренным образом меняющая методы осуществления экономической и социальной деятельности. Это также процесс социальных изменений, который является целенаправленным, а не нерегулируемым, и должен быть преднамеренно спланирован и выполнен.
- 2 Обратите внимание, что все, что в данном документе говорится о ПРООН, также относится к связанным с ней организациям, включая Программу добровольцев Организации Объединенных Наций, Управление Организации Объединенных Наций по сотрудничеству Юг — Юг и Фонд капитального развития Организации Объединенных Наций (ФКРООН), которые будут продолжать оказывать значительное влияние на цифровое будущее ПРООН и ее работу по всему миру.
- 3 <https://digitalstrategy.undp.org>
- 4 Например, Бангладеш с середины 2000-х, <https://www.bd.undp.org/content/bangladesh/en/home/projects/access-to-information-phase-2.html>
- 5 Сеть лабораторий ускорения — это сеть из 91 лаборатории, созданная в 2019 году для поддержки инноваций на местах, которая охватывает 115 стран
- 6 Сеть цифровых чемпионов — это сообщество, которое продвигает цифровые технологии и наращивает потенциал посредством обучения и обмена знаниями в целях дальнейшего повышения цифровой зрелости в страновых отделениях ПРООН
- 7 Главное управление цифровой трансформации под руководством директора по цифровым технологиям, которое отвечает за разработку и реализацию цифровой стратегии ПРООН
- 8 Цифровая экосистема — это сложная и динамичная взаимосвязанная сеть участников и систем, все из которых функционируют как единое целое, чтобы создать благоприятные условия для внедрения цифровых технологий с целью продвижения экономических и социальных усилий.
- 9 Для организации это означает использование технологий и понимание того, как они влияют на жизнь людей.
- 10 <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 11 <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 12 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 13 Подразделение стратегических инноваций (ПСИ) руководит процессом внедрения инноваций в работу ПРООН
- 14 <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>
- 15 <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- 16 Подход, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества, объединяет все слои общества для формирования характера цифровой трансформации в стране или регионе, включая, среди прочего, правительства, частный сектор, гражданское общество, научные круги и граждан. Это процесс, основанный на общей ответственности, сопричастности, инклюзивности, прозрачности и представительстве.
- 17 <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- 18 <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- 19 Раннее выявление и оценка того, как различные тенденции могут повлиять на перспективу усилий в области развития.
- 20 Руководящие указания — это репозиторий статей и инструментов, помогающих прояснить все, что связано с данными.
- 21 Группа по управлению данными под руководством Группы по данным, состоящей из Главного управления цифровой трансформации, Глобальной сети по вопросам политики и Управления информацией и технологиями (УИТ), оказывает помощь в разработке и реализации стратегии ПРООН в области данных. Она содержит рекомендации по политике в области данных и помогает решать проблемы с данными. Ее возглавляет директор по цифровым технологиям.
- 22 Группа по вопросам управления цифровой трансформацией, возглавляемая директором по цифровым технологиям с представительством во всей организации, помогает ПРООН использовать цифровые технологии и инновации для достижения результатов на местах и лучшего понимания компромиссов и рисков, связанных с этими возможностями.
- 23 На основании модели трех горизонтов д-ра Венди Л. Шульц (Шарп, Керри и Ходжсон), дата обращения 26 ноября 2021 г., [https://www.iftf.org/fileadmin/user\\_upload/downloads/vantage/ITF\\_Vantage\\_FutureReadinessPlaybook.pdf](https://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/vantage/ITF_Vantage_FutureReadinessPlaybook.pdf)





[digitalstrategy.undp.org](https://digitalstrategy.undp.org)

**Программа развития Организации  
Объединенных Наций**

One United Nations Plaza  
New York, NY 10017

[www.undp.org](https://www.undp.org)

© ПРООН 2022 г.