



ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

ЦИФРОВАЯ СТРАТЕГИЯ НА 2022–2025 ГОДЫ

Содержание

Предисловие 3

Резюме 5

Введение 6

Цифровая стратегия на 2019-2021 годы 8

Часть 1. Руководящие принципы и ценностное предложение 10

Руководящие принципы

Ценностное предложение

Часть 2. Определение курса 16

Видение и цели

Направление 1. Программные цели

Направление 1. Программные результаты

Направление 2. Операционная цель

Направление 2. Операционные результаты

Часть 3. Подходы к реализации стратегии и измерение результатов 32

Обеспечение руководства и ответственности

Осуществление мониторинга

Функции и обязанности в области цифровой трансформации

Сканирование горизонта в поисках того, что будет дальше

Партнерские отношения и коммуникация

Измерение результатов и отчетность

Приложение 40



Предисловие

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 выступить 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



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

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

Реализация первой цифровой стратегии¹ ПРООН² началась в середине 2019 года. Ее целью была цифровая трансформация самой организации. Опираясь на многолетнюю историю цифровой поддержки партнеров на уровне проектов³, 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 ускорения⁴, сеть цифровых чемпионов⁵, комплексная ИТ-трансформация и Главное управление цифровой трансформации⁶. 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. Третья и последняя цель сосредоточена на преобразовании ПРООН в цифровую 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 сотрудничеству⁷, а также в нашей Общей повестке дня⁸, 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.⁹ 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.¹⁰

Цифровой. Мы используем этот термин в отношении

- постоянно развивающегося спектра технологий (например, мобильные технологии, искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, Интернет вещей, робототехника и многое другое), которые влияют на все аспекты нашего мира;
- мировоззрения, которое трансформируется в новый способ работы, позволяющий людям и организациям внедрять инновации с помощью технологий.



Введение

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 требуют как действий на местах, так и глобального лидерства для



переосмысления развития в цифровую эпоху.



Во многих отношениях все более мощные цифровые технологии предоставляют возможность ускорить прогресс в достижении целей устойчивого развития (ЦУР) к 2030 году. Большинство правительств во всем мире стремительно наращивают объемы использования цифровых технологий, создавая возможности для обеспечения более оперативного и эффективного обслуживания граждан, включая женщин.¹¹ Страны с развитой цифровой инфраструктурой, включая цифровые платежи и идентификационные системы, более эффективно отреагировали на пандемию COVID-19, чем страны с менее развитой цифровой инфраструктурой.¹² Предприятия и рабочие места также меняются: в докладе «Будущее рабочих мест» на последнем Всемирном экономическом форуме (ВЭФ) было сказано, что в 26 развитых и развивающихся странах активно проводится цифровизация рабочих процессов.¹³ Большая цифровизация также связана с экономической устойчивостью; в более развитых цифровых экономиках снижение ВВП в 2021 году было контролируемым и менее значительным.¹⁴ В экономиках с высоким уровнем доступа к цифровой связи цифровая инфраструктура может смягчить более половины долгосрочных негативных экономических последствий COVID-19.¹⁵

Несмотря на многообещающие перспективы цифровых технологий, они также создают реальные и растущие проблемы. COVID-19 привлек внимание к неотложной необходимости преодоления цифрового разрыва, особенно в отношении женщин и маргинализированных слоев населения. В странах с низким уровнем дохода 70 процентов домохозяйств еще не охвачены сетями фиксированной широкополосной связи, 33 процента — не имеют доступа к мобильному Интернету (4G), а женщины, пользующихся мобильным Интернетом, на 234 миллиона меньше, чем

мужчин, при этом у женщин на 15 процентов меньше шансов иметь собственный смартфон.^{16, 17} Продолжают возникать новые проблемы, в том числе проблемы, связанные с обеспечением конфиденциальности данных, киберпреступность, распространение недостоверной информации и дезинформации через цифровые платформы.¹⁸ Кроме того, национальная политика и нормативно-правовая база для новых технологий часто внедряются как ответная реакция на определенные события, носят нечеткий характер и вводятся по частям. В довершение всего, быстрые и повсеместные перемены могут быть разрушительными и истощать ограниченные ресурсы правительств, которым часто не хватает квалифицированных кадров и инфраструктуры для реагирования. Не факт, что цифровая трансформация повышает уровень инклюзивности; на самом деле, она может еще больше усугубить неравенство, дискриминацию, маргинализацию уязвимых групп населения, нарушение прав человека.¹⁹ Цифровая трансформация также может непреднамеренно оказывать негативное влияние на изменение климата и окружающую среду вследствие увеличения объемов использования энергии, цепочки поставок (добыча сырья, переработка отходов) и увеличения или неустойчивых моделей потребления и производства.

Руководствуясь необходимостью обеспечить соответствие требованиям времени быстрых цифровых изменений, ПРООН приступила к реализации своей первой цифровой стратегии в 2019 году, что активизировало общеорганизационные усилия по внесению значительных изменений как в программные предложения, так и в операционные системы. Когда разразилась пандемия COVID-19, эти усилия стали еще более насущными, так как количество запросов на поддержку ПРООН в области цифровых технологий резко возросло. ПРООН оказала помощь более чем

60 правительствам-партнерам по внедрению важнейших цифровых технологий для обеспечения непрерывности бизнеса во время основной волны пандемии. Было разработано более 250 программных мер реагирования на COVID-19 с цифровой поддержкой: от разработки цифровых систем сопровождения клиентов для социальных работников, позволяющих оказывать экстренную медицинскую помощь, до подключения к Интернету продавцов неформального рынка (многие из которых женщины) и до платформ электронной торговли, позволяющих зарабатывать средства к существованию.

За последние два с половиной года в ПРООН значительно расширилось использование цифровых технологий. Сотрудники организации изучили и применили новые цифровые модели предоставления услуг, организовывали работу цифровых партнерств и проводили информационно-просветительскую деятельность по насущным цифровым вопросам. Что касается внутренних операций организации, ПРООН приняла новые стратегии в области информационных технологий и данных, запустив несколько новых общеорганизационных технологических платформ.

Однако цифровая трансформация ПРООН далека от завершения, и остается несколько ключевых проблем. Необходимо принять более стратегический и комплексный подход к программам по цифровой трансформации. До сих пор работа в основном носила ситуативно-обусловленный характер и проводилась в ответ на спрос партнеров, что приводило к неравномерному внедрению цифровых сервисов в разных тематических областях и странах. Необходимо и далее укреплять инфраструктуру и возможности передачи и хранения данных, чтобы обеспечить взаимный обмен данными для принятия решений и управления знаниями в масштабах всей организации. В организации должна быть внедрена цифровая культура. Также необходимо в срочном порядке повысить цифровую грамотность персонала ПРООН, чтобы использовать цифровую инфраструктуру и инструменты в полной мере.

Основываясь на прогрессе, достигнутом в рамках первой стратегии, данная цифровая стратегия определит дальнейшее продвижение ПРООН по пути цифровой трансформации в течение следующих четырех лет (2022-2025 гг.). С помощью новой стратегии ПРООН выдвигает стратегическое видение, призванное помочь

создать мир, в котором *цифровые технологии являются движущей силой для людей и планеты*. Это видение тесно связано с недавно утвержденным Стратегическим планом ПРООН на 2022-2025 годы, в котором намечено, как ПРООН будет стремиться оказывать поддержку странам по трем направлениям: структурные преобразования, внимание каждому и повышение устойчивости, — а также подчеркнута важность цифровизации в качестве одного из трех условий реализации этого изменения, наряду со стратегическими инновациями и финансированием развития.

Как и в случае с первой стратегией, цифровая трансформация ПРООН будет по-прежнему направлена на решение как внешних, так и внутренних проблем. Намечены три цели: две программные и одна операционная. Во-первых, ПРООН будет использовать цифровые технологии для усиления эффекта от своих программ. Во-вторых, по мере того, как общества, которым служит ПРООН, все чаще сами внедряют цифровые технологии, мы обеспечим создание инклюзивных цифровых экосистем,²⁰ которые расширяют возможности и где никто не будет обделен вниманием. И наконец, третья цель — это непрерывное операционное преобразование, которое ПРООН необходимо продолжать осуществлять, чтобы обеспечить реализацию данного изменения. ПРООН станет цифровой организацией. Это означает развитие цифрового мышления, повышение цифровой грамотности и усовершенствование цифровых навыков, обеспечение соответствия наших внутренних систем и процессов целям и требованиям завтрашнего дня, а также стратегическое использование данных. Все это необходимо для того, чтобы ПРООН продолжала оставаться предпочтительным партнером в области развития в цифровую эпоху.

Очень важно в течение следующих четырех лет понять, как цифровые технологии могут сыграть позитивную роль в развитии, дав толчок ликвидации экономического и социального ущерба, причиненного COVID-19, и ускорить прогресс в достижении ЦУР при одновременном смягчении возникающих проблем и рисков, связанных с цифровыми технологиями. ПРООН будет продолжать проявлять смелость и амбициозность в наших усилиях по цифровой трансформации, чтобы доказать, что мы являемся организацией, в которой нуждается мир.

Цифровая стратегия на 2019-2021 годы

В 2019 году ПРООН представила свою первую цифровую стратегию (на 2019-2021 годы), направленную на использование возможностей цифровых технологий и инноваций для более эффективного решения задач в области развития. Эта первая цифровая стратегия предусматривала два взаимосвязанных направления трансформации:

Направление 1 с акцентированием внимания на программных результатах, направленных на улучшение качества обслуживания партнеров ПРООН и решение проблем развития с помощью инноваций в области предоставления услуг, моделей сотрудничества и совместной информационно-просветительской деятельности.

Направление 2 с акцентированием внимания на операционных результатах, направленных на улучшение систем, внутренних процессов и использования данных, а также на расширение обмена знаниями.

Пандемия COVID-19 быстро ускорила цифровую трансформацию ПРООН. Были созданы новые организационные и управленческие структуры, такие как Главное управление цифровой трансформации, группа по управлению данными и группа по вопросам управления цифровой трансформацией, а в марте 2020 года ПРООН утвердила ИТ-стратегию, придавшую этой внутренней трансформации новый импульс. Более того, в связи с необходимостью социального дистанцирования пандемия также стала катализатором процесса включения цифровых технологий в программы ПРООН. Например, в поддержку предложения ПРООН по восстановлению после COVID-19 был создан механизм ускоренного финансирования (МУФ). В него поступило 129 предложений, более трети из которых имели цифровую составляющую. Спрос со стороны наших партнеров по развитию продолжает быстро расти, что усиливает настоятельную необходимость продолжать адаптацию ПРООН.



Подробности см.
в разделе «Оценка
прогресса по
состоянию на
сегодняшний день»
в Приложении.



Результаты недавнего опроса среди персонала ПРООН свидетельствуют о важности цифрового развития и изменений, которые произошли в ПРООН в программном и операционном плане:

86 %

сотрудников считают, что цифровые технологии очень важны для того, чтобы ПРООН могла оказывать поддержку своим партнерам по развитию в достижении ЦУР

75 %

сотрудников отметили значительное или умеренное увеличение спроса партнеров на поддержку цифровой трансформации за последние 2,5 года



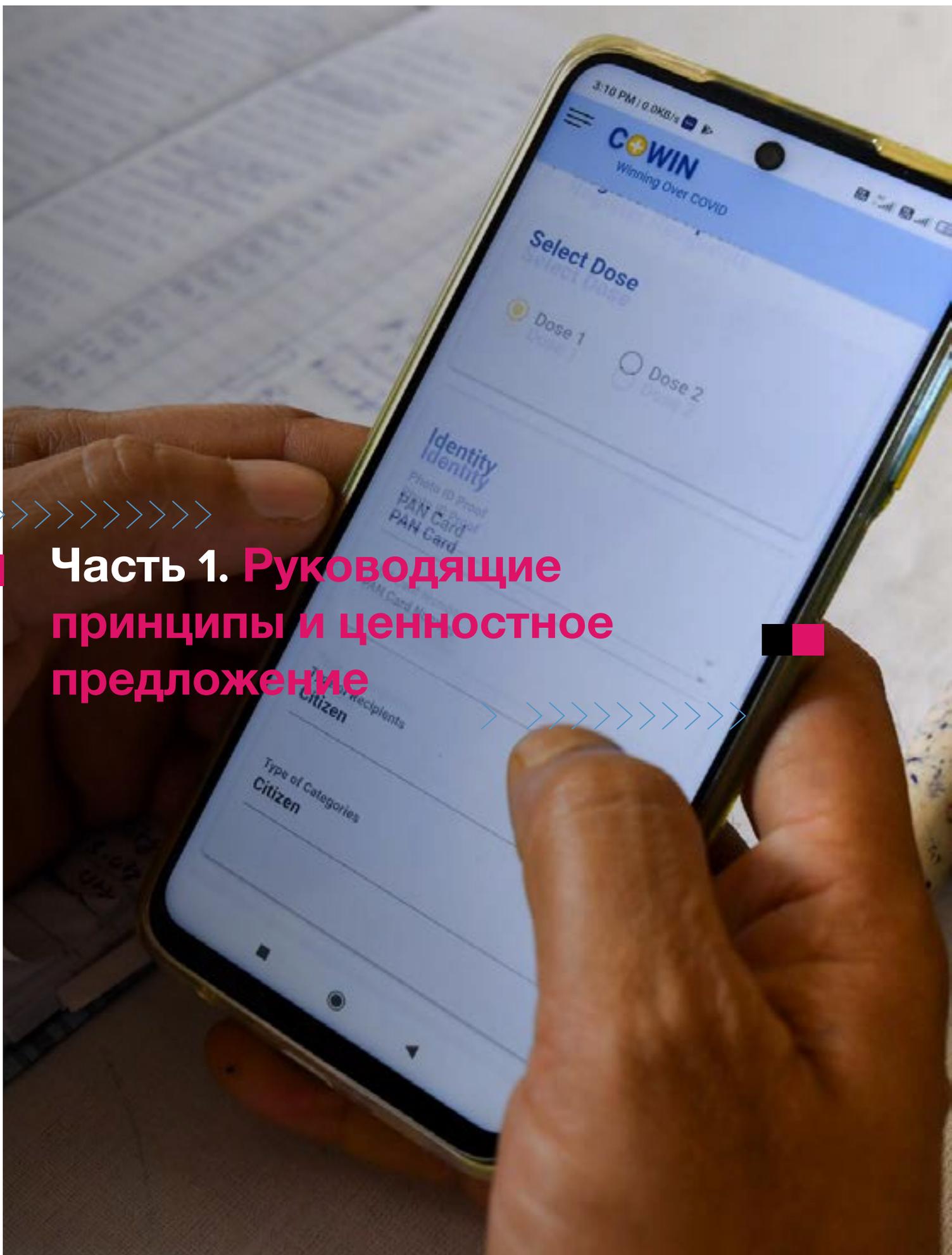
70 %

сотрудников считают, что повысился уровень сотрудничества в режиме онлайн в самой ПРООН



55 %

сотрудников считают, что за последние 2,5 года эффективность работы ПРООН повысилась значительно или в некоторой степени



Часть 1. Руководящие принципы и ценностное предложение

Основой цифровой стратегии на 2022-2025 годы послужил Стратегический план ПРООН на 2022-2025 годы²¹, которому она полностью соответствует и в котором особо подчеркивается важнейшая роль цифровых технологий в достижении целей в области развития. В Стратегическом плане ПРООН на 2022-2025 годы цифровизация обозначена как один из трех ключевых факторов, наряду со стратегическими инновациями и финансированием развития, которые в течение следующих четырех лет будут служить движущей силой усилий ПРООН по реализации повестки дня на период до 2030 года. В Стратегическом плане отмечено, что цифровые технологии должны быть встроены во все аспекты работы ПРООН, в том числе в программирование ее шести стратегически важных решений.²² В нем также отмечено, что ПРООН необходимо поддерживать своих партнеров в их работе по комплексной цифровой трансформации, способствовать принятию инклюзивных и ответственных цифровых решений в целях устойчивого развития и продолжать свою собственную цифровую трансформацию.

Данная стратегия закреплена в дорожной карте Генерального секретаря по цифровому сотрудничеству²³, а также в нашей Общей повестке дня²⁴, в которой подчеркивается уникальная роль ПРООН в системе ООН, которую она выполняет как в отдельных странах, так и в глобальном масштабе. Кроме того, в ней подтверждена актуальность и ценность базовых документов ООН, включая Устав Организации Объединенных Наций, Всеобщую декларацию прав человека и другие международные документы по правам человека, Повестку дня на период до 2030 года и Цели в области устойчивого развития, а также Парижское соглашение об изменении климата.

Подход ПРООН к цифровой трансформации должен быть принципиальным и основываться на сравнительных преимуществах и добавленной стоимости. В следующем разделе представлен пакет руководящих принципов, на которые будет опираться ПРООН в своей работе по внедрению цифровых технологий, а также ценностное предложение организации в этой области.



Руководящие принципы

Поскольку цифровые технологии быстро развиваются, жизненно важно, чтобы работа ПРООН по-прежнему опиралась на четкие принципы, основанные на опыте и базовых международных документах, которые ставят людей и планету на первое место. Подход ПРООН к цифровой стратегии на 2022-2025 годы основан на руководящих принципах, обеспечивающих реализацию прав, доступ, расширение полномочий и возможностей, особенно для маргинализированных групп населения. ПРООН придерживается следующего подхода:

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 будет продолжать обеспечивать лидерство в тех областях, где права пересекаются с цифровым развитием, работая в тесном сотрудничестве с коллегами из подразделений по правам человека в рамках системы ООН, чтобы обеспечить скоординированный и основательный подход.

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. Цифровая трансформация должна учитывать потребности наиболее бедных и уязвимых слоев населения и смягчать тенденцию к тому, что цифровые технологии отражают и усиливают существующее неравенство. 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 ООН²⁵ и Всеобщая декларация прав человека.²⁶ Кроме того, ПРООН продолжит придерживаться принципов цифрового развития²⁷ и общих принципов Альянса EDISON по инклюзивной финансовой системе и Принципов ООН по ответственным цифровым платежам²⁸. Нормативные рамки не являются статичными, и ПРООН будет продолжать активно участвовать в процессах разработки и распространения стандартов для укрепления цифровых прав в социальной, экономической, культурной и экологической сферах.

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 поддерживает открытые стандарты для цифровых технологий через поддержку политики и технологий, а также через поощрение широкого участия сообществ в процессе принятия решений. ПРООН продолжит эту работу в сотрудничестве с такими партнерами, как Альянс цифровых общественных благ (Digital Public Goods Alliance).²⁹ Открытые данные станут ключевым элементом работы ПРООН в области данных, способствуя повышению прозрачности и ответственности и внедрению инноваций. Такой подход также способствует более широкому участию граждан и поддерживает демократичность управления.

ПРООН работает над укреплением местных цифровых экосистем

ПРООН использует подход, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества,³⁰ 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. Признавая, что универсального подхода не существует и что сообщества располагают наилучшими возможностями для определения и выработки решений, ПРООН будет применять человеко-ориентированный подход, который адаптируется к потребностям, отражает местное разнообразие и знания и поддерживает верховенство права и национальные правозащитные учреждения.

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, особенно в странах, работающих в рамках страновых групп ООН, и он может быть применен к сфере цифрового развития. Эта уникальная характеристика 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. ПРООН оказала помощь ряду стран в развитии критически важной государственной цифровой инфраструктуры, включая цифровые платежи, и продолжает оказывать странам поддержку в оценке их цифровой готовности. С начала пандемии COVID-19 ПРООН получила более 30 запросов с просьбой оказать поддержку странам в разработке их цифровых стратегий. Сама ПРООН стремится постоянно расширять свои цифровые возможности и наращивать опыт, чтобы быть на шаг впереди появляющихся цифровых возможностей и вызовов.

Основанный на правах человека и намеренно инклюзивный подход

Инклюзивность и защита прав человека являются ключевыми для миссии ПРООН. Несмотря на то, что существует множество структур, которые стремятся поддержать цифровую трансформацию стран в государственном и частном секторах, ПРООН будет продолжать 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

ПРООН признает, что наряду с преимуществами, которые могут принести такие технологии, существуют также потенциальные риски и проблемы, особенно для уязвимых групп населения. Эти риски могут принимать различные формы, но наиболее серьезными являются риски для прав человека. Чтобы предвидеть и снизить такие риски, ПРООН применяет критичный и строгий подход к выбору партнеров и цифровых технологий и применению последних.

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



Видение и цели

Данная новая цифровая стратегия основана на опыте ПРООН в реализации предыдущей цифровой стратегии, стратегического плана и результатах исследования перспектив будущего цифрового развития. Она 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 года³¹, Парижского соглашения³² и подхода, изложенного в предыдущем разделе. Она также дополняет несколько существующих стратегий ПРООН, включая ИТ-стратегию на 2020-2023 годы, стратегию в области данных и стратегию «Люди 2030»³³.

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:

Направление 1. Программные цели

- + **Обеспечение цифровой поддержки программ.** Повысить результативность в достижении целей развития за счет внедрения цифровых технологий во все программы ПРООН.
- + **Расширение возможностей цифровых экосистем.** Поддержать сообщества в их усилиях по созданию более инклюзивных и устойчивых цифровых экосистем³⁴.

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.

В следующих разделах будут подробно рассмотрены три цели, представленные выше, а также результаты, которые отражают «измененное состояние» организации к концу срока действия стратегии. Также определен неисчерпывающий набор примеров приоритетных инициатив по каждому результату.

Чтобы понять, как изменится развитие по мере ускорения цифровой трансформации, ПРООН в партнерстве с Институтом будущего наметила возможные сценарии будущего.

Следуя методологии построения альтернативных картин будущего, мы разработали четыре возможных сценария, которые послужили основой для разработки цифровой стратегии на 2022-2025 годы.

См. полное изложение сценариев в Приложении.

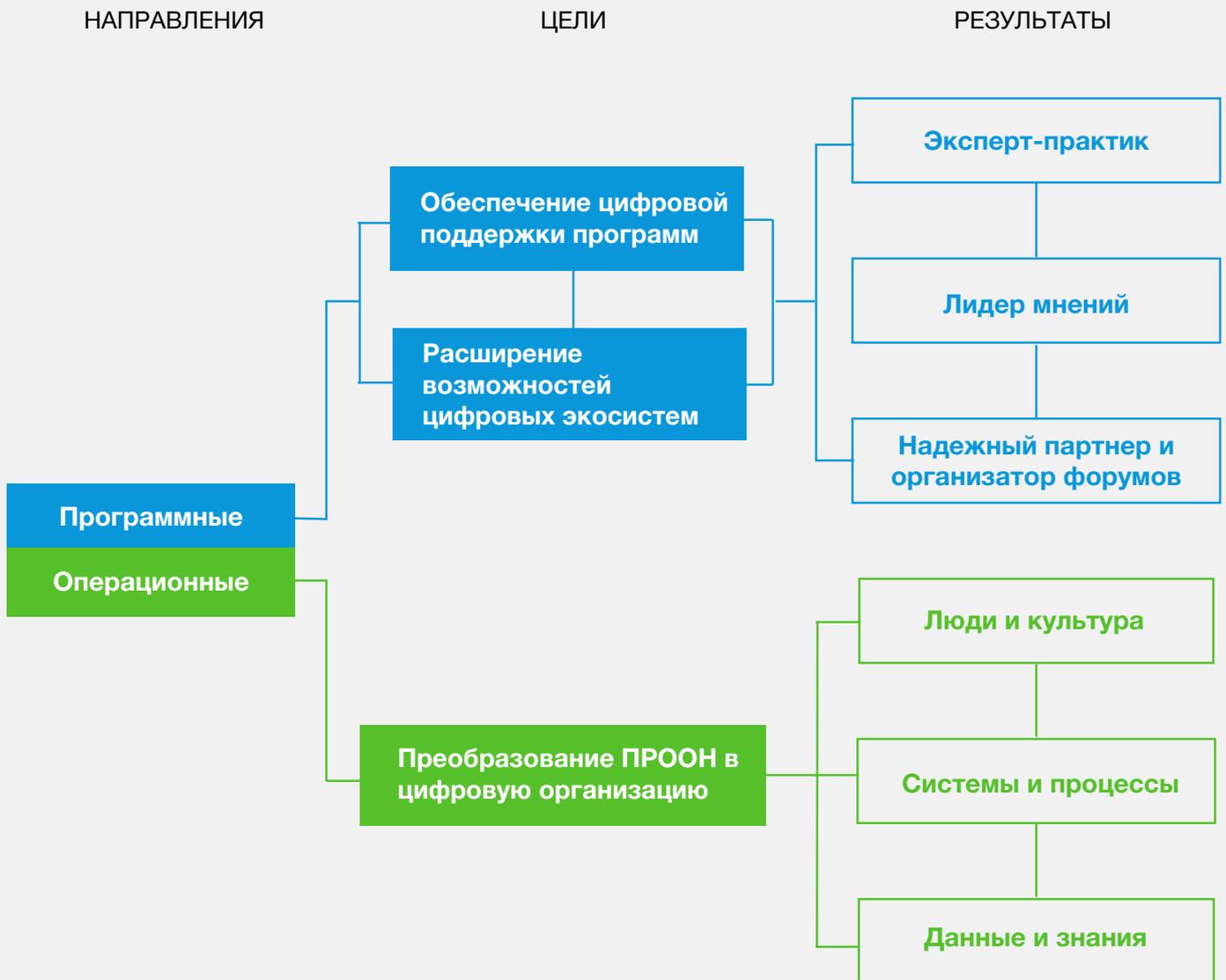
>

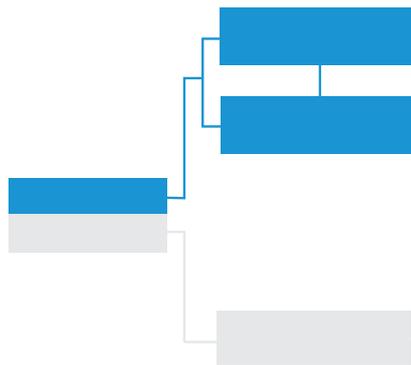


Стратегическое видение ПРООН

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

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





Направление 1. Программные цели

Эта стратегия преследует две взаимодополняющие цели, связанные с программной работой ПРООН. Первая цель состоит в том, чтобы внедрить цифровые технологии в собственные программы ПРООН, используя потенциал цифровых технологий для ускорения нашего прогресса в достижении ЦУР. Цифровые технологии предоставляют прекрасную возможность пересмотреть многие аспекты работы ПРООН, предлагая новые инструменты и возможности для решения существующих проблем.

Вторая цель сосредоточена на развитии цифровых экосистем, которые расширяют возможности. Это означает поддержку стран в процессе их цифровой трансформации на уровне общества и создание сети 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.

1.A Обеспечение цифровой поддержки программ

Как отмечалось в предыдущих разделах, в ПРООН наблюдается резкое повышение потребности в цифровых решениях, увеличении масштабов и количества цифровых решений, которые поддерживают работу организации по всем шести стратегически важным решениям, определенным в Стратегическом плане на 2022-2025 годы. Эта тенденция в значительной степени обусловлена запросами партнеров, которые во многих случаях ищут специальные и конкретные решения для реагирования на последствия пандемии COVID-19³⁵.

Наш следующий шаг — использовать творческий потенциал и опыт, накопленные в ходе реализации этих инициатив, и разработать стратегические и интегрированные подходы к программам по принципу «цифровые технологии на первом плане» по всем шести стратегически важным решениям. Это означает следующее:

- выявление и накопление знаний и обмен опытом, извлеченным из применения цифровых решений страновыми отделениями ПРООН;
- работа по масштабированию апробированных решений с включением цифровых общественных благ³⁶ в соответствующие тематические программы ПРООН;
- понимание того, как цифровые подходы могут быть улучшены за счет учета таких благоприятных факторов, как совместимость с другими системами, общие стандарты и глобальные рамки;
- четкое определение рисков и проблем, связанных с цифровыми технологиями в каждой тематической области, включая важность подхода, основанного на соблюдении прав человека, при внедрении цифровых решений и смягчение их потенциального негативного воздействия; и
- сканирование горизонта, чтобы можно было понять, объединить и по мере необходимости внедрить новые технические разработки.

В конечном счете 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. Этот подход в настоящее время интегрируется в процессы ПРООН на протяжении всего жизненного цикла программы или проекта.

1.В Расширение возможностей цифровых экосистем

Ускорение цифровизации, вызванное пандемией COVID-19, также привело к росту запросов со стороны партнеров ПРООН о поддержке более всеобъемлющих процессов цифровой стратегии. Эти запросы часто возникают из-за разочарования в связи с фрагментацией и отсутствием согласованности при внедрении технологий и/или из-за того, что преимущества цифровых платформ распределяются неравномерно³⁷.

У ПРООН есть возможность поддержать партнеров в создании расширяющих возможности цифровых экосистем, которые приносят пользу всем. 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. Цифровые технологии оказывают влияние на всех нас: правительства, бизнес и гражданское общество. 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.

Такой подход, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества, проиллюстрирован ниже на рисунке 2. *(Примечание. Эта концептуальная схема находится в стадии разработки).* ПРООН уже поддержала усилия нескольких стран по созданию необходимой инфраструктуры, расширению доступа к цифровой связи и цифровым инструментам, а также по повышению способности людей использовать их целесообразно и ответственно. ПРООН будет продолжать наращивать усилия по устранению рисков и вреда, связанных с цифровыми технологиями (включая обеспечение кибербезопасности, борьбу с недостоверной информацией и устранение проблем, связанных с цифровой конфиденциальностью), которые представляют угрозу демократическому управлению и социальной сплоченности, придерживаясь при этом подхода, обеспечивающего соблюдение прав.

Практический пример

Создание Национального цифрового агентства в Мавритании

В Мавритании ПРООН сотрудничает с Министерством цифровой трансформации, инноваций и модернизации государственного сектора (Ministry of Digital Transformation, Innovation and Public Sector Modernization, MTNIMA) в целях продвижения цифровой трансформации страны на основе подхода, нацеленного на удовлетворение потребностей всех членов общества. Поддержка ПРООН в стране сосредоточена на укреплении цифровой базы, особенно путем совместного создания механизмов управления, институциональных и финансовых механизмов.

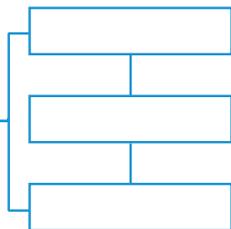
Она включает разработку и организацию работы Государственного агентства по цифровым технологиям (Agence numérique de l'Etat, ANETA), которое министерство планирует создать и которое будет способствовать цифровым преобразованиям в других министерствах, реализацию ряда приоритетных

инициатив (включая технико-экономическое обоснование внедрения решения по созданию национального цифрового идентификатора и электронных кабинетов), наращивание технических и институциональных возможностей в разных областях, в том числе в сфере анализа, обработки и управления данными, а также создание фонда совместного целевого финансирования цифрового развития для финансирования приоритетных инициатив.

Благодаря этим инициативам ПРООН оказывает прямую поддержку реализации национального плана развития Мавритании (SCAPP 2016-2030), который акцентирует внимание на важности использования потенциала цифровых технологий в целях развития, например в таких областях, как здравоохранение и образование.

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. Поддерживая своих партнеров, ПРООН обеспечивает применение подходов, основанных на соблюдении прав человека, инклюзивности и доступности преимуществ цифровых технологий для всех членов общества. 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, основанных на подходе, нацеленном на удовлетворение потребностей всех членов общества, где никто не будет обделен вниманием. Комплексная межсекторальная национальная цифровая стратегия, поддерживаемая местными и глобальными партнерами и опирающаяся на тематический опыт, например опыт в решении гендерных проблем, поможет странам определить цели, отслеживать прогресс и привлекать инвестиции. За этим может последовать поддержка внедрения в ряде областей. В качестве отправной точки ПРООН разработала всеобъемлющее руководство по применению инклюзивного подхода, нацеленного на удовлетворение потребностей всех членов общества. В руководстве также даны рекомендации по быстрой оценке готовности к внедрению цифровых технологий, которая дает представление о возможностях и проблемах на высоком уровне.

Цифровая поддержка стратегически важных решений

Продолжать стратегическую интеграцию цифровых технологий в программы ПРООН, поддерживая разработку и реализацию секторальных (например, цифровое здравоохранение, цифровые финансы и т. д.) и тематических (например, гендерные аспекты, умные города и т. д.) стратегий и предложений, которые используют цифровые технологии, для правительств-партнеров. 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. Руководства по внедрению цифровых технологий будут учитывать как передовой практический опыт страновых отделений ПРООН, так и новинки, появляющиеся в сообществе развития.

Масштабируемые инновации

Использовать опыт страновых отделений и региональных бюро. ПРООН будет выявлять, адаптировать и внедрять передовые технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ), данные, блокчейн и Интернет вещей, для поддержки программ. ПРООН будет использовать подход, ориентированный на пользователя, чтобы наша работа с правительствами служила тем, чьи потребности необходимо удовлетворить прежде всего, и всегда во главу угла ставила права человека. Цифровые инновации будут определяться как по восходящей с применением подхода, при котором распространяются масштабируемые решения страновых отделений и региональных бюро, так и по нисходящей с применением подхода, при котором стратегические приоритеты определяются и поддерживаются с помощью таких программ, как Digital X Scale Accelerator — программа ускорения для смелых и оказывающих сильное влияние цифровых решений — или инициатива по сотрудничеству в области данных с Германским обществом по международному сотрудничеству (GIZ), в рамках которой мы создаем для стран план сотрудничества в области данных на местном уровне.

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 технологий³⁸, чтобы влиять на дискуссию и направлять прогресс в сторону инклюзивного цифрового развития. В центре внимания будут такие возникающие проблемы, как недостоверная информация, безопасность женщин в Интернете, цифровые платформы для финансирования устойчивой энергетики и влияние новых технологий на результаты развития, при этом особое внимание будет уделено нестабильным и затронутым конфликтами государствам.

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). Помогать партнерам ПРООН эффективно управлять цифровыми технологиями, включая потенциальные риски, связанные с кибербезопасностью, конфиденциальностью данных, недостоверной информацией и другими факторами, которые становятся приоритетными для страновых отделений, и обеспечивать обмен извлеченными уроками, знаниями и идеями между регионами. В частности, подчеркивать важность развития ресурсов, поддерживающих внедрение цифровых общественных благ, и других ответственных цифровых технологий.

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. ПРООН продолжит налаживать партнерские отношения между государственным и частным секторами, особенно с технологичным сектором, благодаря своим ведущим ролям в ряде организаций, таким как член правления Альянса цифровых общественных благ (Digital Public Good Alliance), член правления Альянса EDISON Всемирного экономического форума (ВЭФ) и сопредседателя платформы WEF 2030 Vision.

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 принципами, чтобы партнерские отношения гарантированно способствовали применению цифровых технологий на принципах соблюдения прав человека и инклюзивности и укрепляли местные цифровые экосистемы. В частности, ПРООН разработает общеорганизационное руководство по взаимодействию с платформами, которые могут быть (умышленно) использованы в качестве стартовой площадки для дезинформации, разжигания ненависти или политического насилия.

Практический пример

Альянс цифровых общественных благ

В качестве руководящего члена и организатора Альянса цифровых общественных благ ПРООН будет возглавлять руководство глобальным сотрудничеством по созданию цифрового общего блага, стимулируя критически важные дискуссии о роли глобального юга и местных цифровых экосистем как создателей и пользователей инклюзивных, справедливых и безопасных цифровых основ и экосистем посредством открытия и внедрения цифровых общественных благ (ЦОБ).

ПРООН будет поддерживать страны в деле внедрения открытых и безопасных цифровых платформ, которые позволят сообществу участников государственного и частного

секторов находить преобразующие идеи для решения проблем развития, с которыми сталкиваются страны, в том числе искоренения нищеты, обеспечения доступа к источникам энергии и преодоления других проблем в тематических областях шести стратегически важных решений ПРООН.

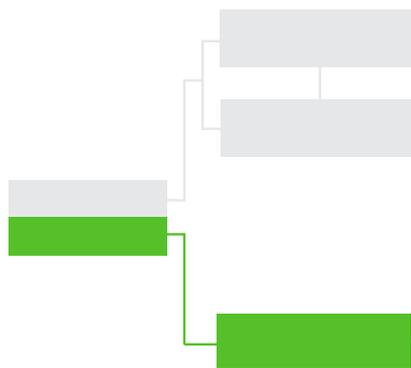
Благодаря партнерским отношениям и своей роли как нейтрального организатора ПРООН будет активизировать коллективные действия и направлять потенциал в страны, отстаивая надежную систему управления и нормативно-правовую базу для защиты прав человека и обеспечения экономической и социальной инклюзии.

Практический пример

Гендерное равенство и цифровая трансформация

Внедрение цифровых технологий во все существующие тематические области ПРООН — один из ключевых аспектов этой стратегии. Гендерная группа уже работает над этим в течение некоторого времени и разработала ряд ключевых отправных точек для обеспечения гендерного равенства и цифровой трансформации. Они станут основой разрабатываемой стратегии обеспечения гендерного равенства.

- Обеспечить в национальных цифровых стратегиях и политиках учет гендерных аспектов (т. е. учитывать интересы и потребности женщин на уровне принятия решений и на этапе разработки и реализации, выявлять и решать различные проблемы, связанные с гендерным цифровым неравенством и т. д.).
- Содействовать расширению экономических прав и возможностей женщин посредством использования цифровых инструментов и обеспечения доступа к ним с целью получения дохода и ведения предпринимательской деятельности.
- Способствовать тому, чтобы женщины и девушки становились активными создателями/производителями в цифровой экономике, а не просто потребителями.
- Обеспечить доступ женщин и девушек к цифровым государственным услугам (например, социальным выплатам).
- Повысить уровень доступа и использования женщинами и девушками базовой цифровой инфраструктуры, включая (мобильную) связь, цифровое удостоверение личности, цифровые финансы.
- Обеспечивать и стимулировать обеспечение безопасности женщин и девушек в Интернете.



Направление 2. **Операционная цель**

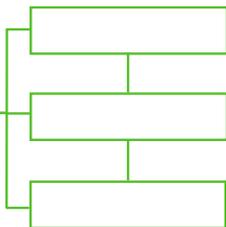
Преобразование ПРООН в цифровую организацию

Третья цель заключается в продолжении внутренней трансформации ПРООН в направлении создания соответствующих целям цифровых систем, процессов, инструментов и данных, а также в подготовке компетентных в области цифровых технологий сотрудников, которые будут эффективно способствовать достижению первых двух целей. Цифровая стратегия на 2022-2025 годы служит всеобъемлющей основой для цифровых технологий во всей ПРООН, а стратегия в области данных, ИТ-стратегия, стратегия «Люди 2030» и система требований к профессиональным качествам³⁹ обеспечивают дополнительную глубину и структуру для соответствующих областей.

Опираясь на новую стратегию «Люди 2030» и систему требований к профессиональным качествам, ПРООН продолжит 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. Эта работа будет осуществляться в соответствии с ИТ-стратегией ПРООН на 2020-2023 годы.

Ответственный сбор данных, управление данными, их использование и анализ становятся все более основополагающими для работы ПРООН. ПРООН будет реализовывать стратегию в области данных на 2022 год и стратегию управления знаниями,⁴⁰ 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, в которой работают более 120 человек из всех подразделений ПРООН. В каждом страновом отделении, региональном бюро и отделе штаб-квартиры есть один цифровой чемпион, который продвигает цифровые изменения в своих командах.

Наращивание цифрового потенциала

В начале 2022 года ввести в действие программу цифрового обучения «Цифровой фитнес», чтобы помочь страновым отделениям повысить свою цифровую зрелость с точки зрения возможностей, мышления и деятельности.⁴¹ Кроме того, Управление людских ресурсов (УЛР) ПРООН предложит серию курсов с получением сертификата для руководителей высшего звена ПРООН в таких областях, как данные, аналитика, принятие решений на основе фактических данных и цифровизация в рамках программы «Повышение мастерства руководителей в управлении предпринимательской деятельностью на период до 2030 года».

Цифровые возможности и компетенции

Во-первых, выполнить анализ уровня владения цифровыми навыками в организации, используя результаты оценки возможностей организации, проведенной в конце 2021 года УЛР, Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ и Бюро по кризисным ситуациям. Это поможет определить, на чем следует сосредоточить усилия по набору и подготовке персонала, чтобы ПРООН вкладывала средства в развитие навыков, которые в настоящее время отсутствуют.

Во-вторых, пересмотреть стандартные профили должностей / ролей и добавить новые компетенции, связанные с цифровыми навыками, в профили должностей в соответствии с новой стратегией «Люди 2030» и системой требований к профессиональным качествам. Речь идет о компетенциях, которые помогут сформировать необходимую нам культуру, в том числе цифровую осведомленность и грамотность в сфере функциональных компетенций, а также «мыслить инновационно» и «действовать гибко» в сфере поведенческих компетенций.

Новые методы работы

В масштабах всей организации уже предпринимаются усилия по более гибкой, адаптивной и отзывчивой работе, ускоренные COVID-19 и быстро меняющимися местными и глобальными условиями. Внедрение и использование новых общеорганизационных цифровых платформ и удаленная работа по-прежнему будут ключевыми элементами создания гибридного рабочего места. Более того, лаборатории ускорения, подразделение стратегических инноваций и другие подразделения уже работают над созданием культуры инноваций и будут продолжать играть ключевую роль в этой сфере в будущем. ПРООН будет продолжать 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. Стратегия включает семь критически важных результатов, направленных на то, чтобы ИТ-отдел стал бизнес-партнером организации, ориентированным на обслуживание и способным быстро разрабатывать новые услуги, предлагать высококачественную поддержку в сфере управления данными и обеспечивать безопасность цифровой среды и информационных активов ПРООН.

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, таких как Quantum (новая система управления ПРООН), UNall (платформа управления услугами ПРООН), UNITY (система мобилизации доноров и ресурсов ПРООН), платформа Data Futures ПРООН⁴² и других общеорганизационных цифровых решений. Кроме того, обеспечить доступность этих систем организациям-партнерам и при необходимости адаптировать системы к их потребностям.

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.⁴³

Данные и знания

ПРООН вложила значительные средства в архитектуру данных организации, которая включает в себя самые современные инструменты самообслуживания для хранения, передачи и анализа данных. Организация будет продолжать совершенствовать цифровую инфраструктуру, инструменты, управление и наращивание потенциала для того, чтобы данные и знания могли использоваться в качестве стратегических активов. Стратегия ПРООН в области данных закладывает основу для углубленного анализа потребностей ПРООН в данных и обеспечивает наличие процессов эффективного и этичного управления данными с четкими линиями передачи информации о любых возникающих проблемах на более высокий уровень. В рамках всей организации проводятся мероприятия по наращиванию потенциала в области данных, включая подбор и обучение персонала, готового к будущему и способного обрабатывать данные в повседневных рабочих процессах.

Руководящие указания 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. Эти руководящие указания будут охватывать широкий спектр тем, включая, среди прочего, индивидуальное и совместное использование, конфиденциальность, хранение, приобретение, соответствие требованиям, безопасность, маскировку, управление качеством, прозрачность, стандартизацию, интеграцию и технологии. Руководящие указания по обращению с данными будут постоянно совершенствоваться, а также будут добавляться новые по возникающим темам.

Структура принятия решений

Продолжать усиливать группу по управлению данными⁴⁴. Она будет использовать модель «управления в порядке исключения» для уменьшения трудностей при реализации инициатив, которая соответствует принятым руководящим указаниям по обращению с данными и обеспечивает руководство и определение приоритетов для стратегических инициатив в области данных и вариантов использования.

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. Мы будем развивать культуру, в которой по умолчанию ценят открытость и обмен информацией, применяя комплексный подход Организации Объединенных Наций, который обеспечивает большую синергию за счет обмена данными и взаимодействия в сфере обращения с ними. Продолжать предоставлять возможности для обмена знаниями и обучения, такие как «информационные четверги» и серия вебинаров по различным темам, связанным с данными.

Повышение компетенции сотрудников по всему миру в области данных

Обеспечить базовое обучение работе с данными для всех сотрудников организации и по запросу провести специализированное обучение по анализу данных, их визуализации, машинному обучению и другим новым технологиям и подходам. Кроме того, оказывать поддержку группам и страновым отделениям в приобретении новых навыков, необходимых для преобразования данных и аналитики в ценную информацию.

Готовая к будущему «зеленая» инфраструктура и инструменты для данных

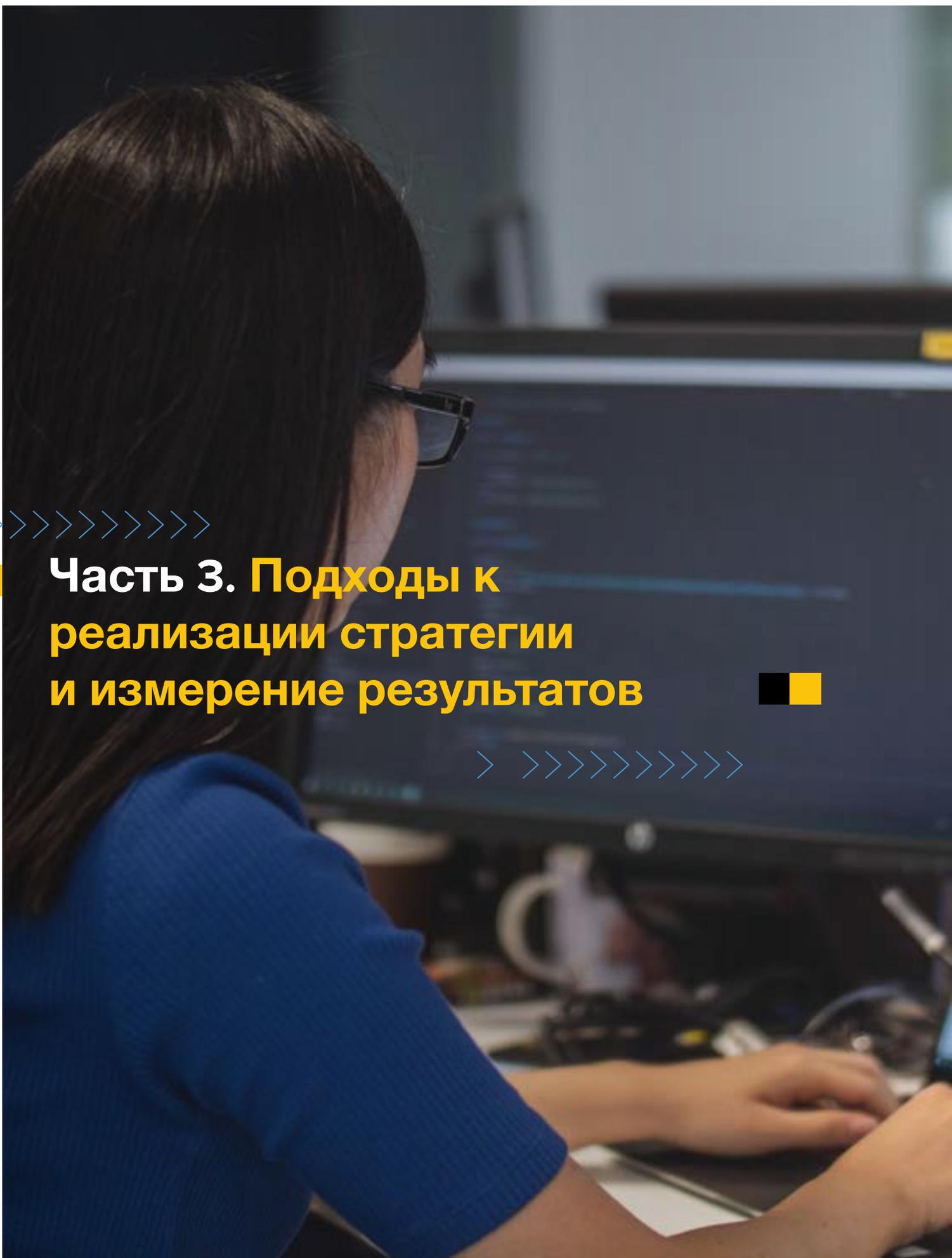
Создать единый центр обработки данных с озером данных и корпоративным каталогом данных, чтобы сотрудники ПРООН могли самостоятельно обслуживать свои потребности в данных. Продолжать разрабатывать инновационные способы использования данных ПРООН.

Новая стратегия управления знаниями (в стадии разработки)

Разрабатываемая стратегия управления знаниями объединяет организацию по вертикали и горизонтали через мировое лидерство в новаторских идеях, динамичные сети знаний и применение знаний в режиме реального времени. Первая цель будет направлена на объединение силами ПРООН глобальных знаний с местными и местными знаниями с глобальными для обеспечения их доступности в режиме реального времени. Вторая цель будет заключаться в динамичном обучении и отведении специальных мест для междисциплинарного сотрудничества.



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



В следующем разделе излагается подход к реализации и мониторингу стратегии на протяжении всего срока ее действия.

Учитывая постоянное развитие цифровых технологий и усиление их роли, для нас крайне важно использовать гибкий подход, предусматривающий сотрудничество. Поэтому реализация стратегии будет скорректирована по истечении первых двух лет. Это даст возможность проанализировать успехи ПРООН на промежуточном этапе и позволит внести любые необходимые изменения на основе новых идей и в ответ на местные потребности.

Обеспечение руководства и ответственности

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. Кроме того:

Исполнительная группа (ИГ)⁴⁵, которую при необходимости поддержит Группа по вопросам эффективности деятельности организации,⁴⁶ продолжит давать рекомендации по общему стратегическому направлению реализации цифровой стратегии на 2022-2025 годы.

Группа по вопросам управления цифровой трансформацией продолжит выполнять функции основного механизма распределения ресурсов для оперативных разовых инвестиций в цифровую трансформацию. Она также будет регулярно анализировать ход реализации стратегии.

Совет оперативного реагирования, состоящий из 5–10 ежегодно отбираемых и сменяемых представителей-резидентов, после создания будет консультировать по программам и страновым инициативам.

В течение периода реализации стратегии могут быть рассмотрены дополнительные консультативные механизмы (в том числе для правительств, гражданского общества, научных кругов и частного сектора), чтобы обеспечить постоянную актуальность работы ПРООН по внедрению цифровых технологий.

Осуществление мониторинга

За повседневный мониторинг реализации стратегии будет отвечать директор по цифровым технологиям. Как упоминалось выше, Группа по вопросам управления цифровой трансформацией 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.

Реализация цифровой стратегии на 2022-2025 годы будет отслеживаться и тщательно согласовываться со следующими стратегиями организации (и связанными с ними механизмами управления) из-за их взаимозависимости в ходе реализации:

- ИТ-стратегия ПРООН;
- стратегия ПРООН в области данных;
- стратегия ПРООН «Люди 2030»;
- стратегия по обеспечению гендерного равенства.

Под руководством директора по цифровым технологиям выявление и управление рисками / информирование о рисках, связанных с реализацией стратегии, будет осуществляться в соответствии с политикой и процедурами общеорганизационного управления рисками.

Будет осуществляться идентификация и мониторинг рисков двух основных типов:

Риски, связанные с цифровыми технологиями / цифровым развитием

Это возникающие риски, связанные с развитием цифровых технологий и взаимодействием с нашими партнерами и/или условиями развития. Например, риск того, что сохраняющийся цифровой разрыв станет основной движущей силой неравенства в условиях, в которых мы работаем.

Риски, непосредственно связанные со способностью ПРООН осуществлять стратегию

К ним относятся риски, связанные с цифровой трансформацией ПРООН. Например, риск недостаточных возможностей организации для достижения целей цифровой стратегии.

Функции и обязанности в области цифровой трансформации

Успешная реализация цифровой стратегии на 2022-2025 годы потребует общей ответственности за цифровую трансформацию во всей организации.

Как упоминалось выше, Главное управление цифровой трансформации будет по-прежнему возглавлять, координировать и поддерживать усилия по цифровой трансформации. Однако характер этой поддержки со временем изменится. Как показано на рисунке 3, по мере углубления цифровой трансформации ПРООН функции ее поддержки будут меняться вместе с расширением возможностей организации в целом.

На период действия этой стратегии центральное и региональные бюро ПРООН вместе со страновыми отделениями будут играть главную роль в продвижении и поддержке внедрения цифровых технологий, поскольку Главное управление цифровой трансформации сосредотачивает свои усилия на стратегическом позиционировании, наращивании потенциала, цифровых инновациях и поддержке масштабирования (включая цифровые общественные блага), распространении передового опыта, цифровом партнерстве и лидерстве в изменении мышления в конкретных основных областях в зависимости от потребности⁴⁷.

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.

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.

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.

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.

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.

Ситуативно-обусловленный

Цифровые решения разбросаны по всей организации.

Квалифицированный персонал и технические возможности разбросаны по всей организации.

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. Страновые отделения будут иметь возможность участвовать в программе «Цифровой фитнес», направленной на создание сильного цифрового потенциала внутри ПРООН (см. инициативы в разделе «Люди и культура» выше).

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 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, входящие в состав подразделения глобальных стратегических инноваций, могут оказывать поддержку, чтобы помочь оценить, как подразделение использует цифровые активы в своих проектах в рамках более широкого процесса создания портфеля; они также могут помочь определить возможности для стратегического внедрения цифровых технологий в контексте разработки портфеля новых предложений для правительств-партнеров.

Глобальная штаб-квартира будет обеспечивать корпоративное руководство и поддержку в применении цифровых технологий в рамках программ, а также поддержку цифровых систем и процессов. Сотрудники Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ и Бюро по кризисным ситуациям разработают политику и рекомендации и окажут помощь в разработке программ по применению цифровых технологий в конкретных тематических областях. Бюро управленческого обслуживания разработает политику, рекомендации и инструменты для поддержки цифровой трансформации операционных процессов организации, включая модернизацию и развертывание общеорганизационных систем. Бюро внешних связей и пропаганды продолжит развивать ключевые партнерские отношения в поддержку преобразований в организации. Подразделения штаб-квартиры также будут оказывать поддержку в работе по управлению знаниями в области цифровых подходов в различных областях.

Центры глобальной политики / центры передового опыта позволят расширить возможности ПРООН в руководстве политикой / изменением мышления. Существующие центры глобальной политики, такие как Глобальный центр технологий, инноваций и устойчивого развития в Сингапуре и Центр управления в Осло, будут продолжать вносить важный вклад в разработку и реализацию политики и проведение исследований в рамках работы по внедрению цифровых технологий, которую проводит ПРООН. Для укрепления потенциала ПРООН в конкретных областях, связанных с цифровыми технологиями, также будет рассмотрена возможность создания дополнительных центров передового опыта.

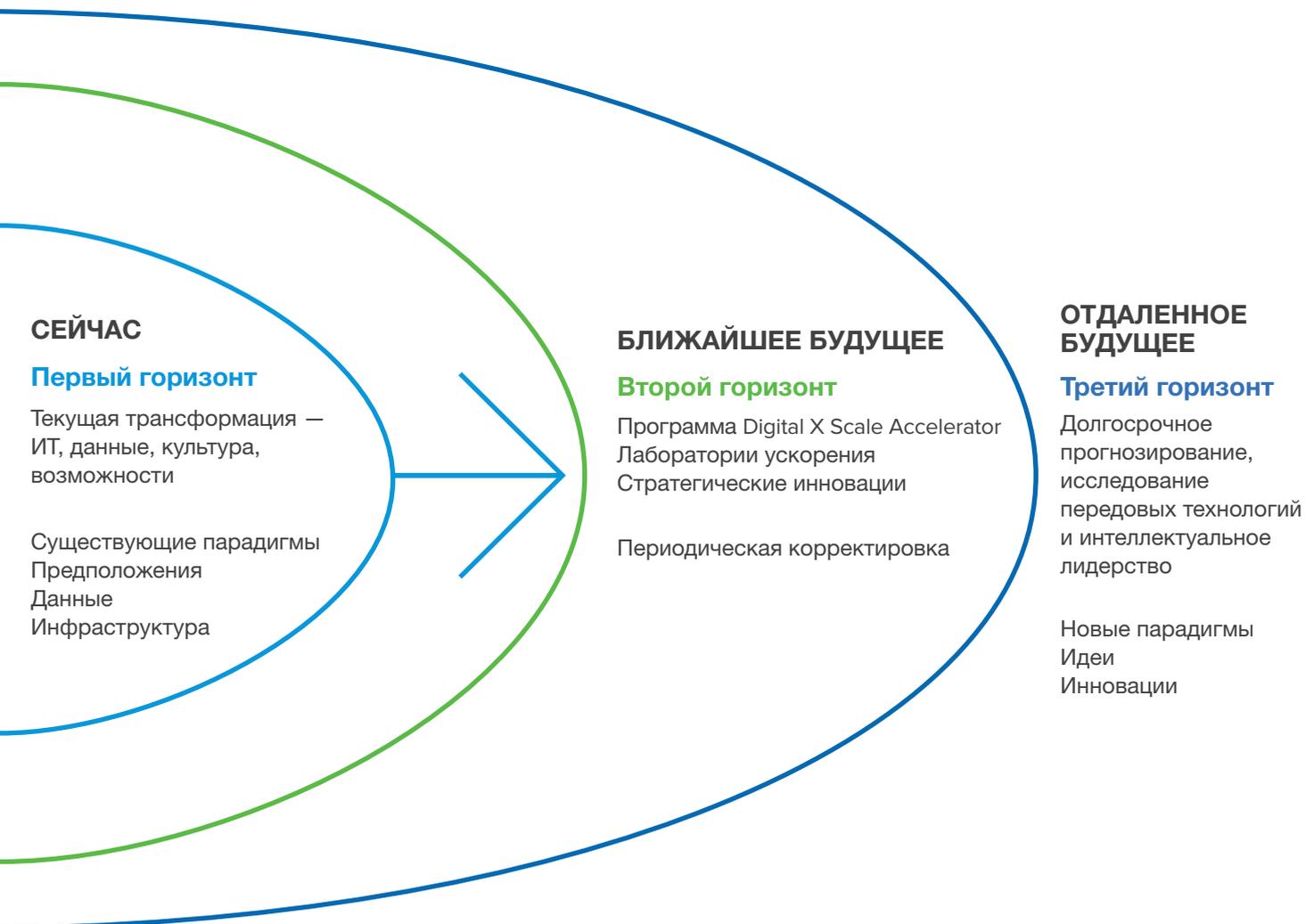
Сканирование горизонта в поисках того, что будет дальше

Учитывая ускоряющиеся темпы изменений в цифровых технологиях и вероятность связанных с ними прорывных инноваций, важно поддерживать реализацию цифровой стратегии с возможностью выявления новых и инновационных технологий и связанных с ними воздействий на контекст развития, на людей и планету.

Работая с другими подразделениями организации, Главное управление цифровой трансформации будет играть ведущую роль в создании постоянных, ориентированных на будущее возможностей и ресурсов для организации в перспективных областях, которые выступают ключевыми факторами успеха. 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 горизонтов⁴⁸



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. ПРООН будет создавать коалиции, например сотрудничать с аналитическими центрами, работающими в области защиты цифровых прав, для разработки подходов, основанных на широком участии, которые могут привлекать заинтересованные стороны к ответственности.

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. Для повышения стратегической согласованности и эффективности в экосистеме коммуникации по вопросам, связанным с внедрением цифровых технологий, ПРООН обеспечит более надежное и эффективное управление цифровыми коммуникациями.

Во внешней деятельности ПРООН будет продолжать пропагандировать цифровую трансформацию среди правительств и партнеров, с которыми мы работаем, и будет наращивать усилия по повышению общей осведомленности о проблемах цифрового развития и формированию нового стратегического сотрудничества для достижения общего видения. Цели цифровой стратегии будут усилены с помощью стратегии внешнего взаимодействия Бюро внешних связей и пропаганды, в которой акцентируется внимание на том, как цифровые технологии усиливают влияние работы ПРООН в приоритетных областях, включая неравенство, изменение климата и кризис.

Для внутренней аудитории ПРООН коммуникация будет иметь ключевое значение в достижении общего понимания и поиске общего языка, а также для стимулирования институциональных изменений и создания импульса для непрерывной трансформации на разных этапах. В достижении этой цели поможет строгая, убедительная и влиятельная стратегия внутренней коммуникации. Решающее значение для достижения глобальных коммуникационных целей ПРООН имеют цифровые коммуникационные платформы. Обеспечение ПРООН современными платформами и инструментами для реализации своих коммуникационных целей по-прежнему будет важной частью усилий по превращению в цифровую организацию (см. предыдущие разделы).

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 (СТРР) 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 использоваться по мере необходимости.



Приложение

Оценка прогресса по состоянию на сегодняшний день **41**

Существующие цифровые активы **43**

Долгосрочное прогнозирование цифрового развития — сценарии будущего **45**

Глоссарий терминов **48**



Оценка прогресса по состоянию на сегодняшний день

Общий спрос на цифровую поддержку значительно возрос с 2019 года⁴⁹, а пандемия COVID-19 послужила стимулом для ускорения цифровой трансформации.

Этот всплеск спроса также нашел свое отражение в результатах промежуточной отчетной кампании, проведенной ПРООН в сентябре 2021 г.⁵⁰ Отчетная кампания также позволила отследить, какие программные и операционные меры принимала ПРООН в ответ на COVID-19.⁵¹ Анализ показал, что ПРООН внедрила более 580 цифровых решений в 82 странах, включая 96 систем сбора данных, 71 электронную систему торговли, 61 платформу электронного обучения и 149 систем электронного управления. Кроме того, цифровые решения сыграли значительную роль в разработке проектов в рамках механизма ускоренного финансирования. Одна треть (27 процентов) из поступивших 129 предложений была посвящена цифровым изменениям и инновациям. Механизм быстрого финансирования — проект на общую сумму 104 миллиона долларов США — был разработан для стимулирования предложения ПРООН «COVID 2.0 — За рамками восстановления: на пути к 2030 году»,⁵² которое акцентирует внимание на важности цифровых решений, играющих определенную роль в реагировании ПРООН на COVID-19.

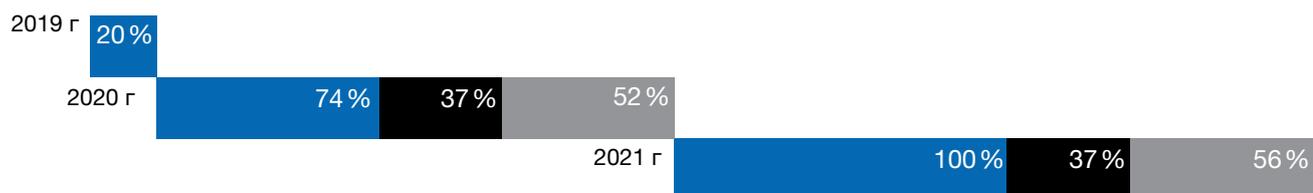
Меры реагирования ПРООН на COVID-19 принимали самые разнообразные формы, каждая из которых была адаптирована к конкретным потребностям соответствующих сообществ и стран-партнеров. В Руанде пять подаренных ПРООН роботов помогли сотрудникам двух центров лечения COVID-19 в Кигали, а также международного аэропорта, сканируя людей для выявления тех, кто мог быть заражен. ПРООН также участвовала в программах внедрения роботов в Непале⁵³ и во Вьетнаме⁵⁴, где роботы выполняли неклинические задачи в больничных палатах-изоляторах. В Танзании ПРООН в партнерстве с местными заинтересованными сторонами разработала 3D-печать жизненно важных средств индивидуальной защиты (СИЗ) для поддержки мер реагирования на пандемию⁵⁵. А в Сингапуре Глобальный центр технологий, инноваций и устойчивого развития ПРООН запустил цифровой инструмент с открытым исходным кодом для ускорения цифрового реагирования на COVID-19.⁵⁶

Помимо реагирования на пандемию, растущее число запросов на поддержку (299), направленных в адрес Главного управления цифровой трансформации по состоянию на октябрь 2021 года, также свидетельствует о высоком спросе на цифровую поддержку во всей ПРООН. Девяносто четыре страновых отделения (29 процентов отделений Регионального бюро для Африки (РБА), 27 процентов отделений Регионального бюро для Азиатско-Тихоокеанского региона (РБАТР), 22 процента отделений Регионального бюро для Европы и СНГ (РБЕС), 30 процентов отделений Регионального бюро для Латинской Америки и Карибского бассейна (РБЛАК) и 9 процентов отделений Регионального бюро для арабских государств (РБАГ)) или бизнес-подразделения ПРООН (штаб-квартира, 2 процента) получили поддержку, начиная со специальных оценок готовности, общих консультаций, поиска консультантов/поставщиков, экспертизы технологий и анализа документации и заканчивая другими формами цифровой поддержки.⁵⁷

Анализ 52 недавно утвержденных документов по страновым программам (ДСП) за период с 2019 по 2021 год подтвердил значительное повышение уровня внедрения цифровых технологий в рамках правительственных соглашений. Более 50 процентов стран закрепили цифровые контексты, результаты и показатели в страновых программах и соответствующих таблицах результатов и ресурсов (см. таблицу ниже).

Внедрение цифровых сервисов в работу с ДСП

■ С цифровыми документами в программах ■ С цифровыми результатами как частью ТРР ■ С цифровыми показателями как частью ТРР



Такое внедрение, осуществляемое правительствами-партнерами, также находит отражение в расширении внедрения ПРООН цифровых решений и адаптации к ним, а также в возрастании внимания к данным в работе ПРООН. У всех региональных бюро есть различные проекты на разных уровнях реализации, возглавляемые региональным бюро или страновым отделением, которые используют цифровые технологии для стимулирования развития и защиты инфраструктуры обмена данными с целью улучшения предоставления услуг и использования новых источников данных для получения информации с целью преодоления цифрового разрыва.

Что касается операционной деятельности, были созданы новые организационные и управленческие структуры, такие как Главное управление цифровой трансформации, группа по управлению данными⁵⁸ и группа по вопросам управления цифровой трансформацией⁵⁹. В марте 2020 года ПРООН утвердила ИТ-стратегию, соответствующую ее стремлениям к цифровой трансформации. Это позволило развернуть платформу UNall⁶⁰ и новую платформу управления организацией Quantum⁶¹. Другие заметные изменения включают внедрение цифровых процессов по умолчанию, создание новых глобальных цифровых партнерств и дополнительной базовой инфраструктуры, имеющей центральное значение для цифровой трансформации, включая внедрение инструментов цифрового сотрудничества, платформы Data Futures⁶² и недавно развернутую систему управления цифровой идентификацией⁶³.

Однако такая трансформация не обошлась без своих проблем. К ним относятся такие проблемы, как фрагментация систем и данных из-за децентрализованного характера организации, отсутствие стратегического и последовательного подхода к использованию цифровых технологий в программах, недостаточная грамотность в области цифровых технологий и данных во всей ПРООН, отсутствие цифровых навыков для эффективного использования инструментов и технологий, слабая цифровизация и автоматизация услуг в процессах закупок, управления персоналом и других бизнес-процессах, а также отчетности по программам и постоянной системной интеграции для выполнения нашей роли в области цифрового развития в странах.

Это краткое описание ситуации в ПРООН в настоящее время показывает, что цифровая трансформация организации идет полным ходом. Очевидно, что в настоящее время происходит значительный и столь необходимый сдвиг в цифровом подходе и возможностях ПРООН, при этом по-прежнему существует ряд проблем. Сейчас самое время развить этот импульс, чтобы закрепить то, что было достигнуто до сих пор, и стремиться к тому, чтобы ПРООН могла по-прежнему оставаться лидером в области цифрового развития, способным помогать своим партнерам по всему миру, предоставляя необходимую и гибкую поддержку в связи с цифровой трансформацией. Учитывая существующую и перспективную мощь новых технологий, полное достижение ЦУР будет зависеть от коллективной способности ПРООН и ее партнеров во всем мире обеспечить использование цифровых технологий в качестве конструктивного средства расширения возможностей как людей, так и планеты.

Практический пример

Программа добровольцев Организации Объединенных Наций

Связанные с ПРООН подразделения также претерпели значительную цифровую трансформацию. Программа добровольцев Организации Объединенных Наций (ДООН) стратегически уделяет приоритетное внимание осуществлению цифровой трансформации, ведущей к созданию новых возможностей для организации, чтобы стать главной глобальной организацией добровольцев, выступающей за мир во всем мире и развитие, а также первым предпочтительным партнером по экономически эффективным решениям в области кадрового потенциала в системе ООН. Например, в ДООН начали свою работу общеорганизационная служба технической поддержки, поддерживаемая чат-ботами с искусственным интеллектом, и система ведения дел на базе искусственного интеллекта, а также вышли статьи с рекомендациями по самообслуживанию. Чат-боты с искусственным интеллектом отвечают на более чем 15 000 вопросов ежемесячно, позволяя

сотрудникам ДООН посвящать свое время делам более высокой сложности. Это решение было реализовано в концептуальной синергии с платформой UNall ПРООН.

В ДООН также запустили Единую платформу волонтерства (ЕПВ), которая объединила процессы, системы и базы данных ранее разрозненных задач и кандидатов на местах и онлайн. Платформа работает на базе искусственного интеллекта и ежемесячно находит более 75 000 совпадений в длинных списках, помогая работать рекрутерам ДООН и принимающим организациям. Внедрение роботизированной автоматизации процессов, которая стала возможной благодаря эффективному сотрудничеству между группами ДООН и ПРООН, привело к устранению более 30 000 ежемесячных ручных действий, связанных с операциями системы «Атлас» (Группа контроля за осуществлением общеорганизационного планирования ресурсов). Эта работа проводится в рамках проекта Quantum.

Существующие цифровые активы

ПРООН располагает рядом существующих активов, которые будут продолжать поддерживать реализацию цифровой стратегии. В таблице ниже приведен ориентировочный список разнообразных децентрализованных цифровых ресурсов по всей организации, предназначенных для поддержки программ по цифровой трансформации.

Функциональная структура/группа	Базовое подразделение	Описание
Главное управление цифровой трансформации	Штаб-квартира	Главное управление цифровой трансформации под руководством директора по цифровым технологиям играет ведущую роль в разработке и реализации цифровой стратегии ПРООН. Работая по всей организации, Главное управление цифровой трансформации будет руководить распространением передового опыта в области цифровой трансформации, сотрудничеством между секторами и подразделениями, цифровыми партнерствами и управлением знаниями и сообществами практиков.
Лаборатории ускорения	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ / страновые подразделения	Сеть из 91 лаборатории, созданная в 2019 году и охватывающая 115 стран, с примерно 273 назначенными сотрудниками поддерживает местные инновации и вырабатывает решения, адаптированные к местным условиям. Во многих отношениях лаборатории служат «движущей силой» инноваций и творчества на страновом уровне и стимулируют децентрализованный процесс цифровых инноваций и экспериментов; они также увеличили сбор данных в страновых отделениях. ⁶⁴
Глобальный центр по вопросам финансирования	Бюро внешних связей и пропаганды / Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ	Созданный в апреле 2019 года, центр позволяет правительствам, частному сектору и международным финансовым учреждениям ускорить финансирование целей устойчивого развития.
Сеть глобальных центров	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ	ПРООН располагает сетью глобальных центров, созданных в партнерстве с государствами-членами по приоритетным направлениям развития с установленными сроками, таких как Глобальный центр технологий, инноваций и устойчивого развития в Сингапуре и Центр управления в Осло, Норвегия. В партнерстве с Главным управлением цифровой трансформации центры играют решающую роль в тестировании и разработке глобальных предложений в определенных областях, таких как умные города, цифровое сельское хозяйство, и решение конкретных возникающих проблем, таких как появление и распространение недостоверной информации. Эти испытания и эксперименты в сотрудничестве с пилотными страновыми отделениями вносят значительный вклад в продвижение приоритетных программных инициатив и достижение результатов Цифровой стратегии на 2022-2025 годы.
Глобальная сеть по вопросам политики	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ / Бюро по кризисным ситуациям	Глобальная сеть ПРООН по вопросам политики — это сеть глобальных экспертов и практиков, в том числе в тематических областях цифровых технологий, от местных до глобальных, в настоящее время поддерживаемых Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ и Бюро по кризисным ситуациям. Как Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ, так и Бюро по кризисным ситуациям предоставляют тематические рекомендации по стратегическому применению цифровых технологий при разработке программ, которые помогают организации опережать растущий цифровой разрыв. При поддержке Главного управления цифровой трансформации Глобальная сеть по вопросам политики создаст руководства по внедрению цифровых технологий, чтобы помочь организации быть в авангарде создания знаний об ответственных подходах в данной области в рамках программной работы ПРООН, сотрудничая со странами в целях достижения успехов во внедрении цифровых технологий и информирования о будущем направлении тематических цифровых программ.

Подразделение стратегических инноваций	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ / региональные центры	Подразделение стратегических инноваций руководит процессом внедрения инноваций в работу ПРООН, тесно сотрудничая с Глобальной сетью по вопросам политики, Главным управлением цифровой трансформации, региональными бюро, страновыми отделениями и другими внутренними и внешними заинтересованными сторонами.
Управление информацией и технологиями	Бюро управленческих услуг	Отдел ИКТ Бюро управленческого обслуживания отвечает за реализацию ИТ-стратегии и осуществляет надзор за развитием и совершенствованием инфраструктуры ИКТ ПРООН.
Региональные центры или региональные консультанты и группы	Региональные центры	В некоторых случаях бюро создали региональные центры, должности специалистов по цифровым технологиям или наняли внешних консультантов в бюро для разработки контекстуального подхода к цифровой трансформации.
Сеть цифровых чемпионов	Становые подразделения	Цифровые чемпионы по совместительству являются кураторами вопросов, связанных с цифровой трансформацией ПРООН. 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. По состоянию на ноябрь 2021 года было назначено и приступило к работе 120 человек, по одному чемпиону в каждом страновом отделении, причем около 30 процентов чемпионов также являются сотрудниками лабораторий ускорения.
Комитеты по вопросам цифровых технологий	Становые подразделения	Комитеты по вопросам цифровых технологий были созданы на страновом уровне для решения задач, связанных с цифровизацией программ, объединив специалистов по тематическим, инновационным и операционным вопросам.
Сеть менеджеров по ИКТ	Становые подразделения	Децентрализованная сеть менеджеров по ИКТ, в рамках которой происходит регулярный обмен мнениями с целью распространения накопленного опыта в ИТ-сфере в рамках всей организации, чтобы обеспечить всем сотрудникам доступ к ИТ-инструментам и решениям, а также информации о том, как ими пользоваться в своей работе.
Сеть специалистов по коммуникации	Становые подразделения	Сеть специалистов по коммуникации из страновых отделений и региональных бюро ПРООН, возглавляемая Бюро внешних связей и пропаганды.
ФКРООН	Глобальное, региональные и становые отделения	Фонд капитального развития ООН (ФКРООН) с его мандатом на финансирование и ориентацией на наименее развитые страны (НРС) располагает основными флагманскими предложениями по инклюзивной цифровой экономике, местным финансовым инструментам и знаниям, способствующим преобразованиям, включая систему показателей инклюзивной цифровой экономики (Inclusive Digital Economy Scorecard, IDES) и принципы ООН касательно ответственных цифровых платежей, разработанные альянсом Better Than Cash Alliance.
Управление ООН по сотрудничеству Юг — Юг	Глобальное подразделение	Управление Организации Объединенных Наций по сотрудничеству Юг — Юг продвигает, координирует и поддерживает сотрудничество Юг — Юг и трехстороннее сотрудничество на глобальном уровне и в рамках системы Организации Объединенных Наций, в том числе в области цифровой трансформации и цифровых инноваций. Его онлайн-платформа South-South Galaxy позволяет обмениваться знаниями и налаживать партнерские отношения между странами Глобального Юга.
ДООН	Глобальное подразделение	Программа добровольцев Организации Объединенных Наций (ДООН) способствует миру и развитию благодаря добровольческому движению во всем мире. Оно объединяет более 6000 кандидатов-добровольцев ООН и онлайн-добровольцев, специализирующихся в области науки о данных, машинного обучения, бизнес-аналитики и смежных дисциплин. Внутри ДООН есть специальная группа — расширенная проектная группа ДООН по цифровой трансформации, — которая занимается осуществлением цифровой трансформации в ДООН.

Долгосрочное прогнозирование цифрового развития — сценарии будущего

Траектория, по которой движется мир в плане постоянно развивающихся цифровых технологий, непредсказуема. Чтобы быть в авангарде цифрового развития, ПРООН постоянно рассматривает множество различных путей, по которым мир мог бы развиваться. Это понимание возможных сценариев будущего в среднесрочной перспективе (5-20 лет) и факторов, которые могут формировать и определять международное развитие и гуманитарные контексты, определяет подход ПРООН к использованию цифровых технологий для достижения лучших результатов в области развития.

Совместно с Институтом будущего ПРООН изучила несколько сценариев будущего цифровых технологий и их влияния на развитие. Учитывая стремление ПРООН к тому, чтобы цифровые технологии стали движущей силой для людей и планеты, сценарии призваны вызвать размышления и дискуссии относительно меняющейся роли ПРООН.

Из результатов этой работы вытекает ощущение, что цифровые технологии находятся на перепутье. Утопический образ «соединенного мира» начал меркнуть перед лицом тревожных и все более насущных проблем, которые все труднее игнорировать. Подробное изучение этих вопросов выходит за рамки данной стратегии, но есть ключевые темы, которые необходимо рассмотреть.

Влияние цифровых технологий на права человека огромно; дискриминационные алгоритмы, вторжение в частную жизнь и киберпреступность — это лишь некоторые из проблем, которые сегодня стоят на повестке дня. Поддерживаемые цифровыми технологиями изменения в информационных экосистемах привели во многих контекстах к почти полному коллапсу средств массовой информации, представляющих общественный интерес, безудержному «информационному загрязнению», снижению доверия к институтам управления и серьезным вызовам как демократическим политическим процессам, так и государственной политике, основанной на фактических данных. Поскольку цифровые технологии оказывают все большее влияние на права и инклюзию, ПРООН должна сделать все, чтобы права человека оставались центральным элементом ее работы по внедрению цифровых технологий.

Поскольку сокращение масштабов нищеты лежит в основе деятельности ПРООН, она всегда будет проявлять живой интерес к влиянию новых технологий на решение этой проблемы. Здесь мы видим более резкое раздвоение возможных сценариев будущего: поскольку автоматизация обещает устранить многие рабочие места, расцвет цифровых профессий может стать противовесом. Понимание и использование этой революции рабочих мест и ее влияния на бедность и неравенство будут иметь решающее значение для миссии ПРООН.

Во всех сценариях основными характеристиками являются такие факторы, как степень приверженности устойчивому развитию, относительная мощь высокотехнологичных компаний, потенциал национальных правительств, смещение цифрового разрыва от неравенства по одним к неравенству по другим показателям, влияние быстрой автоматизации и подрыв доверия. Однако во всех сценариях для обеспечения максимальной отдачи от технологий при одновременном снижении рисков и потенциального вреда необходима прошедшая цифровую трансформацию, устойчивая и гибкая ПРООН. Как и при любом планировании на будущее, уровень неопределенности чрезвычайно высок. Изложенные сценарии ни в коем случае не являются единственными возможными и не отражают точку зрения ПРООН на то, что произойдет.

Работа по прогнозированию будет по-прежнему оставаться важной частью работы ПРООН, чтобы мы были максимально готовы к будущему и чтобы мы могли поддерживать наших партнеров и помогать им сохранять устойчивость перед лицом продолжающихся и ускоряющихся цифровых изменений.

Работа по прогнозированию основана на методологии **построения альтернативных картин будущего**⁶⁵, суть которой заключается в разработке и понимании альтернативных сценариев будущего в соответствии с четырьмя основными архетипами:

- **Непрерывное развитие:** будущее с ускорением по ныне существующей траектории, включая текущие проблемы.
- **Коллапс:** будущее, в котором система рухнет по одной или нескольким причинам.
- **Дисциплина:** будущее, в котором общество организовано вокруг одной всеобъемлющей темы устойчивого развития.
- **Трансформация:** будущее, к которому приведет радикальное изменение, вызванное переосмыслением явления или события.

Сценарий I	«По той же траектории»	Архетип непрерывного развития
<p><i>В этом будущем мы видим гораздо больше того, что имеем в настоящем: аналогичные проблемы в увеличенном объеме и масштабе.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Технологии развиваются огромными темпами, но приносят пользу лишь немногим группам общества. Существует огромный цифровой разрыв, и многие сообщества отстают еще сильнее. • Высокотехнологичные компании обладают большей властью, чем правительства или национальные государства, — они формируют законы и гражданское участие в большинстве мест, и они влияют на местные общественные повестки дня и дискурс. • Малые предприятия выживают, если работают на крупных технологических платформах, но их данные и данные их клиентов добываются с целью получения прибыли. • Многие рабочие места автоматизированы, что приводит к кардинальным изменениям в богатых странах, в то время как страны с низким и средним уровнем дохода теперь включены в глобальные платформы мега-рынка, что угрожает отсутствием возможности зарабатывать средства к существованию на местах. • Люди еще больше связаны, дезориентированы и разделены. Дезинформация и недостоверная информация распространены повсеместно. Никто не знает, во что верить, а доверие к институтам общества находится на рекордно низком уровне. • Алгоритмы, разработанные и продвигаемые крупными высокотехнологичными компаниями и компаниями социальных сетей, решают, на какие экологические проблемы следует обращать внимание, и, следовательно, какие действия следует предпринимать, а усилия человечества еще более разрознены и противоречивы. Мы не стремимся устранить ущерб, нанесенный планете, потому что экономика и крупный бизнес по-прежнему настроены на рост любой ценой. Климатические катастрофы учащаются, вызывая еще большую нестабильность, страх и конфликты. • Устойчивость среди стран низкая. Из-за постоянной борьбы с нестабильностью и дефицитом развивающиеся страны, которые обслуживает ПРООН, адаптированы лучше, чем более стабильные в прошлом западные страны. Есть яркие примеры, когда сообщества используют цифровые технологии в высшей степени инновационными способами для решения местных проблем. <p>Человечество решает некоторые из наших проблем быстрее, но также и усугубляет критические проблемы.</p>		

Сценарий II	«Падение в бездну»	Архетип коллапса
<p><i>В этом будущем большинство систем в мире достигают своего предела, быстро выходят из-под контроля и разрушаются.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Элиты подталкивают общество к нестабильности неадекватным распределением ресурсов и богатства. Преобладают неравенство и непропорциональное распределение. • Даже в сочетании с быстрым и неконтролируемым развитием и внедрением технологий экономические условия и уровень жизни ухудшаются в течение многих лет. Из-за внезапного сбоя наших основных систем мир становится экономически нестабильным с большим количеством разочарований, страха и социальной тревоги. • Вследствие быстрой автоматизации многие люди остаются без работы и средств к существованию. Темпы повышения квалификации и переподготовки не могут идти в ногу с темпами автоматизации. • Рост населения носит взрывной характер. Это приводит к истощению природных ресурсов. Уровень загрязнения беспрецедентный. Мир теперь не кажется устойчивым местом для жизни. • Миграция или переселение из-за политических/климатических/экономических кризисов становится неуправляемой проблемой. • Развитие технологий и управление ими хаотичны и не поддаются контролю. Появляются опасные инновации с возможностью захвата искусственным интеллектом. • Интернет — это темное место, полное недостоверной информации и фейков. Размытые границы между реальным и фальшивым приводят к краху доверия. • Четкого разграничения полномочий не существует. Мир находится на пути к глобальному политическому тупику, что приводит к непреодолимому чувству незащищенности и безнадежности. Сообщества реорганизуются в более мелкие центры с более высоким уровнем местного самоуправления и творческой автономией. <p>Человечество проваливается в кроличью нору проблем и вызовов, где нет света в конце туннеля.</p>		

Сценарий III	«Радикально новая норма»	Архетип трансформации
<p><i>В этом будущем мир претерпел огромную трансформацию. Жизнь, какой мы ее знаем, радикально изменилась.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • После полного краха доверия — к институтам общества, к средствам массовой информации, к науке, друг к другу — люди всего мира сосредоточили внимание на своих ближайших сообществах. • Национальные государства и крупные общества распались, а затем преобразовывались в более мелкие, тесно связанные группы. Люди живут в этих небольших группах, редко сталкиваясь с другими людьми. • Путешествия замедлились по всему миру, продукты питания — местные и сезонные, а возрождение местного бизнеса и сообщества становится нормой. • Районы с плодородной землей, чистой водой и стабильной погодой очень востребованы, что приводит к локальным конфликтам. Эти районы часто меняются из-за нестабильности климата. • Большие части Земли стали едва пригодными для жизни. Появляются новые высокотехнологичные города, которые производят собственную воду, электроэнергию и способны защититься от песчаных бурь и других проявлений изменения климата. • Произошел полный отход от олигархического капитализма, и разрыв между немногими богатыми и всеми остальными на планете становится все меньше. • Демократии пришел конец. Власть принадлежит корпорациям, обладающим нужными людям технологиями. В более крупных и популярных сообществах появляются новые формы коллективизма и управления. Там формируются новые способы совместной жизни. • Мир труда кардинально изменился. Существует очень мало оплачиваемых рабочих мест, и члены большинства сообществ работают на добровольных началах. <p>Человечеству предстоит решить целый ряд новых проблем. Появляются новые захватывающие способы организации совместной жизни, в то время как власть принадлежит как корпорациям, так и людям.</p>		

Сценарий IV	«В стремлении к устойчивости»	Архетип дисциплины
<p><i>В этом будущем глобальное общество стремится обрести равновесие после ряда драматических или травмирующих потрясений и событий. Движение по пути к устойчивому развитию становится долгим и трудным, но в конце концов набирает обороты.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Человечество понимает ограниченность всех жизненно важных ресурсов и создает систему, в которой потребности настоящего могут быть удовлетворены, не ставя под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять их собственные потребности. • В результате культурного сдвига существует общее мнение о том, что экономический рост, сопровождаемый социальной интеграцией и защитой окружающей среды, может быть рецептом устойчивого мира. • Время от времени случаются незначительные кризисы, но устойчивые общества могут быстро оправиться от кризисов, которые нанесли бы ущерб хрупким системам прошлого. Страны укрепляли такие гарантии безопасности, как инклюзивность, доверие, конкуренция, безопасность и конфиденциальность. Это сделало их способными к адаптации и защищало от рисков. • Средства распределяются между правительствами и гражданами, а также предоставляются общедоступные услуги и общественные блага. • Автоматизация умело используется для облегчения тяжелой работы человека. Работа оплачивается справедливо и в равном размере. • Люди и искусственный интеллект дополняют друг друга, что открывает новые возможности для экономического роста, производства, здравоохранения, образования, связи и транспорта. • Мир ведет переговоры и приходит к согласию по вопросам управления технологиями и данными. Все больше и больше государств и обществ вводят правила в области искусственного интеллекта и робототехники. Технологии по умолчанию используются этично и ответственно на благо общества. <p>Человечество стремится к равновесию и исследует способы вести жизнь в соответствии с принципами устойчивого развития. Возникают некоторые новые проблемы, и мир стремится найти решения, которые принесут пользу всем.</p>		

Глоссарий терминов

Руководящие указания. Репозиторий статей и инструментов, помогающих прояснить все, что связано с данными, включая такие темы, как получение, использование, хранение и обмен данными, конфиденциальность, визуализация, а также базовую информацию, например стандартный перечень стран ПРООН.

Цифровой. Мы используем этот термин 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.

Цифровизация. В контексте развития это процесс использования цифровых технологий, инструментов, процессов и решений в целях повышения эффективности работы, а также внутренней трансформации организации.

Цифровые программы / программы с цифровой поддержкой / программы на основе цифровых технологий. Внедрение цифровых технологий и подходов в разработку, реализацию и развертывание проектов и программ на национальном, региональном и глобальном уровнях.

Внедрение цифровых технологий по умолчанию / подходы, основанные на принципе «цифровые технологии на первом плане». Образ мышления и поведения, который опирается на цифровые технологии в качестве стандарта при реализации проектов и программ.

Цифровая экосистема. 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.

Национальная цифровая экосистема. Здоровая цифровая экосистема на национальном уровне, обладающая следующими характеристиками:

- наличие долгосрочного видения и стратегии для обеспечения национального лидерства и ответственности в пределах страны;
- наличие прочных основ, например цифровой инфраструктуры;
- наличие благоприятной среды с правильной политикой, квалифицированными кадрами и инвестициями;
- наличие процесса для охвата и вовлечения различных заинтересованных сторон в различных секторах, включая маргинализированные группы.

Цифровая инклюзия. Подход, обеспечивающий устранение разрыва в доступе к цифровым технологиям и их использованию. Практика, которая гарантирует, что все отдельные лица и сообщества, включая наиболее обездоленных, знают об информационно-коммуникационных технологиях, необходимых, актуальных и безопасных цифровых услугах и контенте, имеют доступ к ним и используют /могут использовать их.

Цифровое мышление. Набор установок, убеждений и моделей поведения, которые позволяют людям понимать возможности и риски, связанные с цифровыми технологиями, и применять такие технологии в своей повседневной жизни.

Цифровая. Для организации это означает использование технологий и понимание того, как они влияют на жизнь людей. Может использоваться в контексте «с цифровой поддержкой» или «компетентный в использовании цифровых технологий».

Цифровая революция. Многогранный, быстро развивающийся и разрушительный набор изменений, которые коренным образом меняют то, как люди живут, работают, ведут бизнес, общаются и взаимодействуют, а также то, как функционирует общество благодаря экспоненциальным темпам технологического прогресса.

Цифровое общество. Общество, в котором цифровые технологии переплетены с физическим миром и полностью вошли в повседневную жизнь.

Инклюзивное цифровое общество. Общество, в котором все люди имеют право на доступные технологии и широкополосный Интернет по разумной цене для доступа в цифровую сферу.

Цифровое решение. Решение, которое включает в себя использование цифровых технологий для решения проблемы.

Цифровая технология. Системы, аппаратные средства и процессы, которые используют цифровые данные или сигналы для достижения определенных результатов.

Цифровая трансформация. 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.

Инклюзивная / ориентированная на интересы людей цифровая трансформация. Подход, который ставит людей в центр цифровой трансформации, направленной на обеспечение более открытого, прозрачного и доступного процесса. С точки зрения ПРООН инклюзивная цифровая трансформация:

- удовлетворяет потребности беднейших групп населения, а также наиболее уязвимых и маргинализированных групп, включая женщин и людей с ограниченными возможностями;
- смягчает тенденцию цифровой трансформации к усугублению существующего неравенства;
- дает возможность недопредставленным группам принимать значимое участие в процессе;
- защищает людей от неблагоприятных эффектов цифровых технологий;
- поощряет использование и развитие цифровых технологий на принципах открытости, ответственности и соблюдения прав человека.

Прогнозирование будущего / сканирование горизонтов. Раннее выявление и оценка того, как различные тенденции могут повлиять на перспективу усилий в области развития.

Масштабирование. Повсеместное внедрение проверенных цифровых подходов. Это может быть расширение географии, масштабирование воздействия на уровне политики или масштабирование структур стимулирования в долгосрочной перспективе.

Подход, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества. Объединение всех слоев 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.

Сноски

- 1 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.
- 2 <https://digitalstrategy.undp.org/>
- 3 Например, Бангладеш с середины 2000-х, <https://www.bd.undp.org/content/bangladesh/en/home/projects/access-to-information--phase-2.html>
- 4 Сеть лабораторий ускорения — это сеть из 91 лаборатории, созданная в 2019 году для поддержки инноваций на местах, которая охватывает 115 стран
- 5 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
- 6 Главное управление цифровой трансформации под руководством директора по цифровым технологиям, которое отвечает за разработку и реализацию цифровой стратегии ПРООН
- 7 Дорожная карта Генерального секретаря по цифровому сотрудничеству, дата обращения 27.10.21, <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 8 Наша Общая повестка дня, дата обращения 27.10.21, <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 9 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 10 Подразделение стратегических инноваций (ПСИ) руководит процессом внедрения инноваций в работу ПРООН
- 11 Всемирный банк определил 300 инициатив правительств и частного сектора по всему миру, в рамках которых меры реагирования на COVID-19 включают действия в области инфраструктуры цифровых ИКТ и цифровых услуг в сфере здравоохранения, образования и платежей: <https://blogs.worldbank.org/digital-development/covid-19-were-tracking-digital-responses-worldwide-heres-what-we-see>
- 12 https://ipciq.org/sites/default/files/pub/en/OP465_Mobile_payment_and_application_systems_for_COVID_19.pdf
- 13 http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- 14 Группа информационно-коммуникационных технологий, доклад «Экономическое влияние COVID-19 на цифровую инфраструктуру»
- 15 Группа информационно-коммуникационных технологий, доклад «Экономическое влияние COVID-19 на цифровую инфраструктуру»
- 16 Доклад о гендерном разрыве в мобильной связи за 2021 г., дата обращения 24 января 2022 г., <https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2021/06/The-Mobile-Gender-Gap-Report-2021.pdf>
- 17 <https://web-assets.bcg.com/5f/6b/0e4a89ba4b3ab751cba5134935bc/bcg-a-2-trillion-plan-to-bring-two-billion-more-people-into-the-digital-age-sep-2020.pdf>
- 18 <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146.full>
- 19 Пути к процветанию: <https://pathwayscommission.bsg.ox.ac.uk/digital-roadmap> и доклад ЮНКТАД о цифровой экономике, дата обращения 12 марта 2021 г.: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf
- 20 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
- 21 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 22 <https://www.undp.org/six-signature-solutions>
- 23 <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 24 <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 25 <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>
- 26 <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- 27 <https://digitalprinciples.org/>
- 28 <https://www.responsiblepayments.org/>
- 29 <https://digitalpublicgoods.net/>
- 30 Подход, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества, объединяет все слои общества для формирования характера цифровой трансформации в стране или регионе, включая, среди прочего, правительство, частный сектор, гражданское общество, научные круги и граждан. Это процесс, основанный на общей ответственности, сопричастности, инклюзивности, прозрачности и представительстве.
- 31 <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- 32 <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- 33 <https://www.undp.org/careers/people-2030>
- 34 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
- 35 Оценка компанией EY Цифровой стратегии ПРООН на 2019-2021 гг., есть в Приложении.
- 36 Цифровые общественные блага, такие как программное обеспечение с открытым исходным кодом, открытые данные, открытые модели искусственного интеллекта, открытые стандарты и открытый контент, которые не наносят вреда, могут служить ускорителями национальной цифровой трансформации и справедливого роста при одновременном повышении уровня инклюзивности и соблюдения прав человека.

- 37 На момент подготовки документа было получено более 30 запросов через страновые отделения ПРООН с 2020 г.
- 38 Раннее выявление и оценка того, как различные тенденции могут повлиять на перспективу усилий в области развития.
- 39 <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/undp/library/corporate/jobs/People-for-2030.pdf>
- 40 По состоянию на ноябрь 2021 г. стратегия управления знаниями находится в стадии обсуждения
- 41 Частично в ответ на комментарии, полученные в ходе опроса партнеров ПРООН 2020 года, утверждающие, что возможности иногда могут стать проблемой.
- 42 <https://data.undp.org/>
- 43 В ответ на опрос партнеров ПРООН 2020 года, в котором некоторые партнеры поделились отзывами о том, что ПРООН была чрезмерно бюрократичной и уделяла больше внимания процедурам, чем приоритетам учреждений-реципиентов.
- 44 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.
- 45 Исполнительная группа является высшим внутренним руководящим органом ПРООН и отвечает за стратегическое руководство и управление организацией.
- 46 Группа по эффективности организации консультирует по ключевым приоритетам оперативной политики и процедурам.
- 47 Следует отметить, что в ряде случаев Бюро уже частично или полностью управляют внедрением цифровых технологий
- 48 https://www.iff.org/fileadmin/user_upload/downloads/vantage/IFTF_Vantage_FutureReadinessPlaybook.pdf
- 49 Опрос мнений о цифровой трансформации, октябрь 2021 года, 5-й вопрос — Более 75 процентов отметили значительное (41 процент) или умеренное (35 процентов) увеличение уровня спроса со стороны партнеров на поддержку цифровых решений за последние 2-3 года.
- 50 Анализ 2-го годового мини-отчета, ориентированного на результаты — Результаты, извлеченные уроки и будущий спрос Сентябрь 2020 года – сентябрь 2021 года
- 51 Включает TRP, МУФ и проект дополнительного финансирования со стороны Японии (проект JSB)
- 52 Механизм ускоренного финансирования: доклад Инвестиционной группы, январь 2021 г.
- 53 <https://www.np.undp.org/content/nepal/en/home/presscenter/articles/2020/robots-for-recovery.html>
- 54 Новые роботизированные средства помогают защитить медицинских работников, контактирующих с больными, дата обращения 19.11.21, <https://www.vn.undp.org/content/vietnam/en/home/presscenter/articles/Robots.html>
- 55 <https://www.tz.undp.org/content/tanzania/en/home/blog/PPE3DprintingtofightCOVID19inTanzania.html>
- 56 <https://sgtechcentre.undp.org/content/sgtechcentre/en/home/featured-work/digital-tools-for-covid-19.html>
- 57 Информационная панель поддержки страновых отделений (октябрь 2021 года).
- 58 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.
- 59 Группа по вопросам управления цифровой трансформацией, возглавляемая Главным управлением цифровой трансформации 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
- 60 UNall — это новый портал услуг ПРООН, где все сотрудники смогут сообщать о проблемах, задавать вопросы и находить информацию, связанную с ИТ, кадровыми ресурсами, финансами, закупками и общими операционными услугами организации.
- 61 Quantum заменит «АТЛАС» в качестве новой системы управления Группы контроля за осуществлением общеорганизационного планирования ресурсов ПРООН к концу 2022 года
- 62 Платформа ПРООН Data Futures, дата обращения 1.11.21, <https://data.undp.org/>
- 63 Система управления цифровой идентификацией ПРООН, дата обращения 12.11.2021, https://undp.sharepoint.com/teams/collaborationtoolbox/SitePages/IDAM_Launch_webinars-26_October_2021.aspx
- 64 <https://acceleratorlabs.undp.org/>
- 65 Дунаган, Джейк. Методологическая интерлюдия: построение альтернативных картин будущего и дедуктивное прогнозирование, дата обращения 18.11.21, <https://www.iff.org/future-now/article-detail/a-methodological-interlude-alternative-futures-and-deductive-forecasting/>



digitalstrategy.undp.org

**Программа развития Организации
Объединенных Наций**

One United Nations Plaza
New York, NY 10017

www.undp.org

© ПРООН 2022 г.