

СОЗДАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА

Центры профессионального мастерства:
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР И
РЕКОМЕНДАЦИИ НА
Б У Д У Щ Е Е**

Отчет



Центры профессионального мастерства: Стратегический обзор и рекомендации на будущее

Декабрь 2014 года



Отчет *"Центры профессионального мастерства: Стратегический обзор и рекомендации на будущее"* подготовлен отделом по вопросам создания человеческого потенциала Департамента поддержки проектов и управления знаниями БРЭ.

Существенный вклад был сделан экспертами МСЭ Глэдис Огалло и д-ром Давидом Соутером. Полезные материалы и предложения получены от коллег в региональных и местных отделениях МСЭ, а также от региональных руководящих комитетов существующих центров профессионального мастерства.



Просьба подумать об окружающей среде, прежде чем печатать данный отчет.

© ITU 2014

Все права сохранены. Ни одна из частей данной публикации не может быть воспроизведена с помощью каких бы то ни было средств без предварительного письменного разрешения МСЭ.

Предисловие

Я рад представить Вам документ *"Центры профессионального мастерства: Стратегический обзор и рекомендации на будущее"*. Этот документ является результатом обзорного исследования работы центров профессионального мастерства, которое было проведено в исполнение Резолюции 73 Всемирной конференции по развитию электросвязи (ВКРЭ-10). Документ содержит рекомендации, которые будут реализованы на постпроектном этапе, начиная со следующего цикла планирования после ВКРЭ-14. Эти рекомендации были представлены группе по инициативам в области создания потенциала, которая была создана в соответствии с Резолюцией 40 ВКРЭ-10, а также была одобрена Консультативной группой по развитию электросвязи (КГРЭ). Данная стратегия поможет Бюро развития электросвязи воплотить одну из своих основных задач – укрепить институциональный и человеческий потенциалы для своих Членов.



Для помощи во внедрении этой стратегии был разработан документ, описывающий *"Оперативные процессы и процедуры для новой стратегии центров профессионального мастерства МСЭ"*. Этот документ содержит пошаговое описание процесса отбора и деятельности центров.

Документ стратегии доступен по ссылке: <http://academy.itu.int/news/item/1152/>.

Я надеюсь, что данный документ окажется информативным и полезным для Вас. С нетерпением жду участия всех заинтересованных сторон, и особенно участия учебных заведений, с целью сделать данную стратегию успешной.



Брахима Сану,
Директор
Бюро развития электросвязи

Содержание

	<i>Стр.</i>
Введение	1
Раздел 1: Центры профессионального мастерства сегодня	3
1.1 Этап 1: 1999–2006 годы	6
1.2 Этап 2: 2007–2012 годы	7
1.3 Текущее состояние.....	8
1.4 Происходящие изменения в секторе ИКТ и создание потенциала.....	13
Раздел 2: Принципы новой программы	17
2.1 Значение программы для МСЭ и Государств-Членов.....	17
2.2 Новая программа	18
Раздел 3: Новая программа.....	36
3.1 Работа центров.....	38
3.2 Поддержка центров со стороны МСЭ	40
3.3 Договорные обязательства центров	42
3.4 Региональная программа работы.....	43
3.5 Мероприятия программы (курсы и семинары).....	45
3.6 Сертификация и аккредитация	47
3.7 Обеспечение качества	48
3.8 Взаимодействие с другими Секторами МСЭ	49
3.9 Сотрудничество и налаживание связей.....	50
3.10 Переходные положения.....	50
Раздел 4: Финансовые положения	53
4.1 Платежи	56
4.2 Спонсорство и другие внешние источники финансирования.....	56
4.3 Участие в других программах МСЭ.....	57
4.4 Спонсорство мероприятий и тем программы центров	57
4.5 Фонд создания потенциала ИКТ.....	58
4.6 Переходные финансовые механизмы	59

Введение

Общие положения

Программа центров профессионального мастерства МСЭ/БРЭ была запущена в 2001 году с целью укрепления потенциала в электросвязи/ИКТ первоначально в Африке, а затем и в других регионах формирующегося и развивающегося рынка. Программа была реализована в два этапа (первый – с 2001 по 2006 г., второй – с 2007 по 2012 г.), вначале при финансировании посредством части излишков средств ITU TELECOM, затем Фондом Развития ИКТ. Финансирование иссякло в 2011 году. В дальнейшем проект был продлен до декабря 2014 года.

В 2010 году на Всемирной конференции по развитию электросвязи (ВКРЭ) было решено "считать целесообразным продолжить и усилить деятельность "Центров мастерства МСЭ", а приоритеты определить, проконсультировавшись с членами МСЭ", а также было поручено Директору БРЭ "провести всесторонний анализ программной, организационной и финансовой деятельности "Центров мастерства МСЭ" и разработать, при необходимости, план мероприятий по усовершенствованию их работы".

Этот отчет был подготовлен по заказу Директора БРЭ в качестве вклада в этот анализ. Он разделен на четыре раздела:

- Раздел 1 описывает историю и достижения программы центров профессионального мастерства до сегодняшнего дня, а также возможности и вызовы, стоящие перед ней сегодня.
- Раздел 2 определяет основные стратегические вопросы и элементы (цели, принципы, структура управления), которые должны быть приняты во внимание при разработке программы в будущем.
- Раздел 3 описывает структуру и организацию новой программы центров профессионального мастерства.
- Раздел 4 рассматривает финансовые требования новой программы.

Отчет сопровождается основными положениями, в то время как три приложения описывают предложения по нюансам реализации предложенного в нем подхода.

Круг ведения и методы

Круг ведения для исследования включал подведение итогов текущего статуса инициативы центров профессионального мастерства по созданию потенциала:

- пересмотреть и определить цели и стратегию центров профессионального мастерства с учетом новых условий;
- разработать политику для центров профессионального мастерства в соответствии с предложенной стратегией, принимая во внимание имеющиеся в распоряжении МСЭ ресурсы для управления и мониторинга сети;
- установить критерии отбора учреждений центров профессионального мастерства, которые гарантировали бы участие в сети только учреждениям с репутацией;
- разработать механизмы использования критериев отбора для выбора сетевых учреждений объективно, справедливо и честно;
- предложить финансовую и устойчивую модель для центров профессионального мастерства, которая принимала бы во внимание трудности существующей, зависимой от МСЭ модели;

- рекомендовать, как наилучшим образом создать эффективную сеть учебных учреждений и как эти учреждения смогут использовать свои преимущества, в частности, как центры профессионального мастерства могут использовать уникальные возможности университетов.

Исследование было проведено в течение сентября-октября 2011 года и содержало следующие пункты:

- личные переговоры с Директором БРЭ; руководителем Департамента проектов и инициатив, БРЭ; сотрудниками, непосредственно вовлеченными в программу центров профессионального мастерства в рамках отдела БРЭ по вопросам создания человеческого потенциала;
- телефонные переговоры с выбранными региональными директорами;
- телефонные переговоры с региональными координаторами программы центров профессионального мастерства;
- опрос центров профессионального мастерства (23 центра ответили на опросник исследования);
- дополнительные телефонные интервью с выбранными центрами;
- телефонные интервью с выбранными клиентами программы (организациями, чей персонал обучался в центрах);
- личные переговоры с одним центром, который был в составе программы с момента ее создания (AFRALTI), и с некоторыми его клиентами в одной из рассматриваемых стран (Кения);
- телефонные интервью с выбранными специалистами в обучении ИКТ в развивающихся странах; и
- кабинетные исследования по материалу центров профессионального мастерства, предоставленного МСЭ/БРЭ, и другим программам как обучающим, так и по созданию потенциала в сфере электросвязи/ИКТ в развивающихся странах.

Круг ведения включал в себя подготовку заключительного отчета содержащего следующее:

- четкие стратегию и структуру для центров профессионального мастерства в самоподдерживаемой среде;
- ключевые политики, процессы и практики, которые лягут в основу этой стратегии;
- методы, которые будут использоваться для управления процессами, например методы отбора и оценки образовательных партнеров (узлов) центра профессионального мастерства;
- взаимодействие функций и обязанностей МСЭ в рамках этой структуры;
- план реализации перехода от существующего сценария деятельности центров профессионального мастерства к новой парадигме. В частности, как поступить с сетью существующих центров профессионального мастерства и перспективы центров профессионального мастерства, желающих присоединиться.

Каждый из этих пунктов рассматривается в следующих разделах данного отчета.

Раздел 1: Центры профессионального мастерства сегодня

Первые два раздела этого отчета рассматривают программу центров и варианты на будущее с двух позиций:

- Раздел 1 рассматривает опыт использования программы на сегодняшний день и понимание существующими центрами и клиентами специфики ее достоинств, значения и достижений.
- Раздел 2 рассматривает цели МСЭ и его Членов в поддержании программы центров в будущем, направления, в рамках которых программа будет осуществляться, а также ключевые вопросы, которые необходимо прояснить в создании новой программы.

Круг ведения этого отчета акцентирует внимание на том, что наиболее важной отправной точкой пересмотренной программы центров профессионального мастерства должны стать потребности Членов МСЭ по созданию потенциала сегодня и в будущем, основанные на понимании нынешних условий и тенденций. Однако опыт, достоинства и достижения программы центров с момента ее создания в 2000 году определили авторитет программы в понимании Членов МСЭ и представляют собой значительное достояние, которое может повлиять на их рассуждения. Предполагая то, как программа должна функционировать в будущем, очень важно понимать, как мы достигли текущего состояния дел. Этот раздел:

- кратко излагает развитие программы центров вплоть до сегодняшнего дня;
- описывает программу в ее нынешнем состоянии и выводит сильные и слабые ее стороны в соответствии с представлением о них заинтересованных сторон; и
- описывает меняющиеся направления сектора электросвязи/ИКТ и создание потенциала за десять лет, в течение которых программа активно действовала, а также некоторые из полученных на сегодняшний день результатов.

Как будет видно из данного отчета, программа центров значительно эволюционировала за десять лет: от своей цели создать институциональный потенциал при малом количестве перспективных центров профессионального мастерства в конце прошлого столетия к обширно распространенным обучающим учреждениям сегодня. Эта эволюция была обусловлена лишь отчасти формальным принятием решений на ВКРЭ или Директором БРЭ. В значительной степени она произошла из-за решения о ежегодном формировании программы, структурированию и содержанию работы центров, которое было принято региональными отделениями и региональными координационными группами, руководствуясь ограниченной исполнительной политикой поддержки отдела по вопросам создания человеческого потенциала (СЧП) в БРЭ. До сегодняшнего дня программа финансировалась частью излишков средств от TELECOM и ее последователем – Фондом развития ИКТ, т. е. ресурсами, которые могут стать недоступными в будущем.

Следующие ниже таблицы и диаграммы резюмируют эволюцию программы центров профессионального мастерства за последнее десятилетие.

Данные таблицы и диаграммы показывают, что:

- количество центров постоянно увеличивалось на протяжении всего периода программы;
- это сопровождалось сокращением числа мероприятий, проводимых ежегодно в каждом из центров;
- количество участников в мероприятиях центра значительно колебалось в разные годы, достигнув в общей сложности более 4000 в 2004 году.

Таблица 1: Количество центров/узлов в разрезе регионов, 1999–2011 гг.

	АФР	АМС	АРБ	АТР	КАР	СНГ	ЕВР	ИСП	Всего
1999 г.	2	1	1	1					5
2000 г.	2	4	2	1					9
2001 г.	2	4	2	1					9
2002 г.	2	4	2	4					12
2003 г.	2	4	3	4		3			16
2004 г.	2	4	3	4		3			16
2005 г.	2	7	3	4		3			19
2006 г.	2	15	3	4		3			27
2007 г.	6	18	4	5		3	5		41
2008 г.	6	22	4	5	6	6	5		54
2009 г.	6	23	4	6	6	6	5	6	62
2010 г.	6	23	4	6	6	4	6	6	61
2011 г.	6	23	4	6	6	4	6	6	61

Таблица 2: Количество мероприятий в разрезе регионов, 1999–2011 гг.

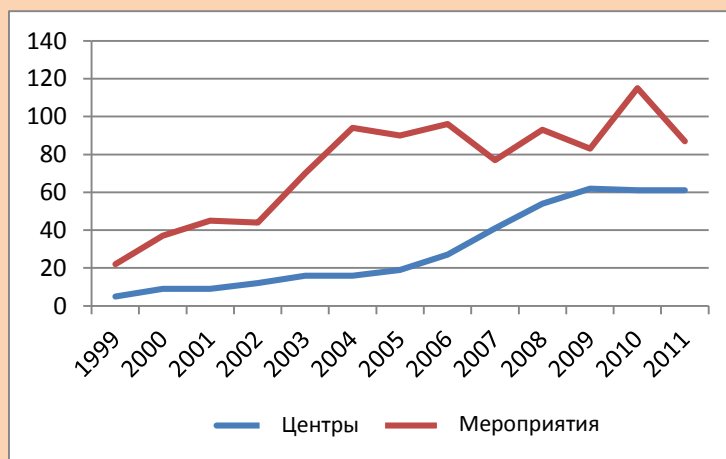
	АФР	АМС	АРБ	АТР	КАР	СНГ	ЕВР	ИСП	Всего
1999 г.	6	4	3	1			8		22
2000 г.	8	4		3		7	15		37
2001 г.	22	8	3	7			5		45
2002 г.	20	12	6	5			1		44
2003 г.	26	23	7	2		6	6		70
2004 г.	34	25	11	3		8	13		94
2005 г.	38	19	11	1			21		90
2006 г.	36	43	6				11		96
2007 г.	15	42	5	7		4	4		77
2008 г.	8	42	8	14	2	10	9		93
2009 г.	2	25	5	17	6	13	5	10	83
2010 г.	24	34	9	10	9	9	9	11	115
2011 г.	25	21	5	11	6	6	2	11	87
Всего	264	302	79	81	23	63	109	32	953

Таблица 3: Количество участников в разрезе регионов, 1999–2011 гг.

	АФР	АМС	АРБ	АТР	КАР	СНГ	ЕВР	ИСП	Всего
1999 г.	78	255	95	29			363		820
2000 г.	133	107		45					285
2001 г.	469	375	143	154			303		1 444
2002 г.	473	499	440	120			40		1 572
2003 г.	697	716	483	40		215	180		2 331
2004 г.	1 136	1 094	943	73		449	450		4 145
2005 г.	871	831	517	17			992		3 228
2006 г.	717	1 125	278				277		2 397
2007 г.	363	1 238	178	209		151	207		2 346
2008 г.	223	1 195	213	435	30	601	275		2 972
2009 г.	33	659	81	386	159	270	150	293	2 031
2010 г.	553	825	161	314	227	523	201	307	3 111
2011 г.	575	483	115	253	98	138	нет данных	нет данных	1 662
Всего	6 321	9 402	3 647	2 075	514	2 347	3 438	600	28 344

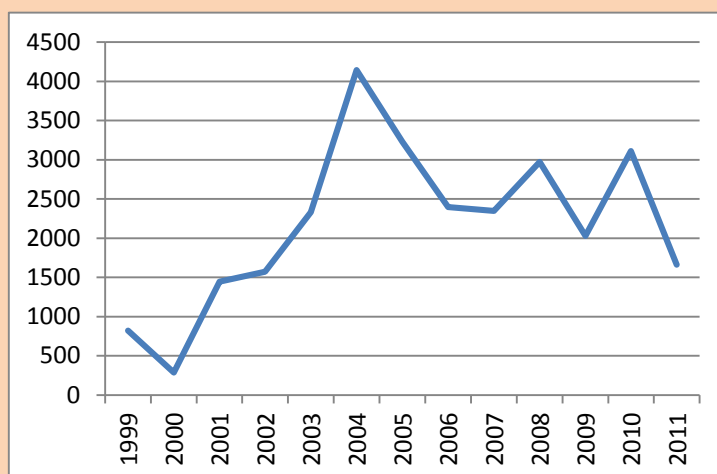
Цифры, представленные в Таблицах 1–3, показаны графически на Рисунках 1 и 2.

Рисунок 1: Количество центров и мероприятий, 1999–2011 гг.



Источник: МСЭ.

Рисунок 2: Количество участников, 1999–2011 гг.



Источник: МСЭ.

1.1 Этап 1: 1999–2006 годы

Программа центров профессионального мастерства стартовала в июне 2000 года как инициатива по использованию части излишков средств TELECOM для создания институционального и учебного потенциала в двух учебных заведениях Африки: AFRALTI – в Кении для англоговорящих стран и ESMT – в Сенегале для франкоговорящих стран. Работа ни одного из них не расценивалась как "профессиональное мастерство" до внедрения программы. Напротив, в обоих учреждениях были отмечены значительные институциональные, образовательные и финансовые недостатки. Целью было привести эти учебные заведения в соответствие стандарту, согласно которому их деятельность можно охарактеризовать как "профессиональное мастерство", и также обеспечить стабильное развитие этих учреждений. Подразумевалось, что эти заведения смогут поспособствовать укреплению потенциала на высоком уровне, а также смогут расширить рамки обучения до исследовательских и консультационных функций, тем самым постепенно увеличивая свое значение для Членов МСЭ на континенте.

Существенная финансовая и административная поддержка была оказана каждому из учреждений. Им было выделено в качестве начального финансирования 1,33 млн. долл. США, для того чтобы "покрыть расходы на пути преобразования в центр профессионального мастерства, такие как привлечение экспертов, повышение квалификации персонала, организационная поддержка и привлечение координаторов проекта"¹. Финансирование внешними источниками оказало существенное влияние на оба центра в ходе первого этапа. К 2007 году каждый из них значительно расширил свое влияние и диапазон работы по созданию потенциала (увеличение количества курсов, увеличение числа участников из большого количества организаций различных стран) и ощутимо улучшил свое финансовое положение (стабильно развивался центр в ESMT и практически так же в AFRALTI). Количество мероприятий центра говорит о значительном объеме работ для обоих центров.

Рассматривая немалые инвестиции в ESMT и AFRALTI как с точки зрения создания институтов, так и с точки зрения объема обучений, можно сделать вывод, что эти инвестиции полностью окупились в 2006 году. Ни одно из учреждений, однако, не улучшило качество материально-технической базы

¹ Майк Нкселе "Проект Центров мастерства в Африке: Отчет исследования оценки воздействия", 2007 год.

до стандартного уровня, который позволил бы привлечь высокоуровневых участников или вывел бы деятельность за пределы исследовательских и консультационных функций в обучении.

Введение данных углубленных мероприятий в Африке привело к спросу на расширение программы центров профессионального мастерства по другим регионам. Другие региональные программы были менее связаны с созданием институционального потенциала, больше ориентируясь на реализацию основных обучающих программ, построенных на возможностях отдельных центров (иногда называемых "узлами", но в данном отчете используется термин "центры").

- Программа для Арабского региона началась в ноябре 2001 года, финансирование обеспечивалось в течение трех лет, затем продлевалось ежегодно вплоть до 2007 года.
- Программа Азиатско-Тихоокеанского региона, как и в Африке, началась в июне 2000 года, но была прервана в 2004 году и восстановлена лишь в ноябре 2006 года с началом второго этапа.
- Программа Американского региона началась в июне 2001 года и привлекла большое количество центров (вплоть до 15 к 2006 году). В период с 2001 года до конца первого этапа в июне 2007 она реализовала 157 курсов он-лайн и 9 индивидуальных программ, обучив 5898 участников.
- Проектный документ для центров в Европе и СНГ был подписан в 2003 году, но два региона были разделены соответственно с отдельными бюджетами и структурами управления в конце 2004 года. На конец первого этапа в 2007 году центры в этих регионах провели 38 мероприятий и обучили в общем 1448 участников.

Уже к окончанию первого этапа можно было определить существенные отличия внедрения программы в разных регионах, имеющих место из-за разных условий и различных предпочтений в зависимости от региона. Эти отличия описаны далее.

1.2 Этап 2: 2007–2012 годы

Второй этап программы центров профессионального мастерства начался в 2006–2007 годах, опираясь на опыт первого этапа и внося существенные изменения в структуру и организацию. Цель программы переключилась с создания институционального потенциала на формирование региональных сетей центров, способных предоставить обучение в большом масштабе. Количество центров росло в каждом из регионов, и результатом этого стало уменьшающееся количество проводимых ими мероприятий, некоторые центры проводили одно или два мероприятия ежегодно. Подразумевалось, что региональные центры будут взаимодействовать и сотрудничать, предоставляя согласованные программы работы, обозначенные региональными руководящими комитетами, в которых они сами принимали участие. Арабский и Азиатско-Тихоокеанский регионы разработали отличные от других регионов руководящие структуры, основанные на национальных центрах/узлах, а не на отдельных обучающих заведениях.

Работа по созданию потенциала в рамках второго этапа была сосредоточена на ряде обширных тематических областей, которые несколько отличались между регионами. Наиболее важными темами являлись:

- Политика и регулирование.
- Бизнес и управление.
- Новые технологии и услуги.
- Связь в сельских районах и универсальный доступ.

Некоторые регионы добавили дополнительные темы, такие как сетевая безопасность (Африка) и управление частотным спектром (Африка и Азиатско-Тихоокеанский регион).

В общей сложности в 2010 году 60 центрами было проведено около 130 мероприятий, обучено около 3000 участников. Каждое мероприятие второго этапа получило финансовую поддержку

от 4000 до 10 000 долл. США, при этом общая стоимость программы для Фонда развития ИКТ достигла 750 000–1 200 000 долл. США в год. Эта сумма не учитывает расходы на администрирование со стороны МСЭ, которые включены в общий бюджет МСЭ для отдела СЧП и для региональных офисов.

Регионы также отметили следующие результаты развития во время второго этапа:

- Количество центров в Африканском регионе возросло с двух до шести (ныне семь) с более широким диапазоном учреждений, включая университетский сектор и учебный центр Telco. В 2008–2009 годах случился серьезный спад в работе программы, но количество мероприятий и участников с тех пор восстановилось. Количество мероприятий в первых учреждениях (AFRALTI и ESMT) заметно уменьшилось по сравнению с первым этапом, и программа сейчас имеет несущественное значение в ряде их мероприятий. В случае AFRALTI, например его обучающая академия и другая деятельность для Cisco в настоящее время затмевают программу центров в финансовом и институциональном значении.
- Отдельный "регион" португалоязычных и испаноязычных стран Африки был создан в 2007 году и имеет шесть центров. Он финансируется отдельно от главной программы центров за счет взносов португальского и испанского правительств. Эти взносы должны были иссякнуть к концу 2012 года.
- Арабский регион принял структуру, построенную на отобранных национальных организациях, выступающих в качестве центров для отдельных тематических областей внутри региона, при поддержке учебных организаций на их территории. Это позволило усилить специализацию центров по сравнению с другими регионами.
- АТР также принял структуру, построенную на отобранных национальных организациях, действующих как центры по определенным тематическим областям. Узлы, которые связаны с национальными центрами и предоставляют обучение по данным тематическим областям, являются вспомогательными по отношению к этим национальным центрам и могут быть добавлены в программу региональным руководящим комитетом. Эти узлы уполномочены проводить некоторые мероприятия за пределами своих местоположений. АТР также имеет ряд "партнеров", некоторые из которых предоставляли финансовую поддержку (например, австралийское правительство), консультации (например, APNIC и некоторые производители оборудования), а также материально-техническую поддержку.
- Регион Северной и Южной Америки продолжил строить свою программу на дистанционном обучении, а не на очных мероприятиях, и установил гораздо большее количество центров, нежели другие регионы, включая университеты, а не только учебные заведения по подготовке специалистов в области электросвязи/ИКТ. К 2011 году насчитывалось 23 утвержденных центра в регионе, в основном университеты, большая часть которых проводит одно или два мероприятия каждый год. В 2011 году региональная руководящая группа решила исключить 9 центров из программы по причине того, что они не демонстрировали активного участия в программе.
- Новая программа Карибского региона была начата в 2007 году. В настоящее время там находится шесть центров, а также проводится от пяти до десяти мероприятий ежегодно.
- Европейская программа на втором этапе продолжила проводить курсы для группы стран Центральной и Восточной Европы. Сейчас в регионе шесть центров и там проводится до десяти мероприятий ежегодно.
- Программа стран СНГ также продолжает функционировать на втором этапе. Сейчас регион насчитывает четыре центра и проводит от шести до тринадцати мероприятий ежегодно.

1.3 Текущее состояние

Текущая программа центров (второй этап) подходит к концу в 2011–2012 годах. На сегодняшний день МСЭ и Резервный фонд ИКТ не намерены продолжать финансирование программы.

ВКРЭ в 2010 году призвала продолжить программу центров на основе приоритетов МСЭ. Далее в отчете подводится итог программы по состоянию на конец второго этапа и рассмотрены ее сильные и слабые стороны по мнению респондентов, которые были опрошены в рамках консультации, проведенной для данного отчета. Финансовые и смежные вопросы описаны в разделе 4, ниже.

В настоящее время программа центров профессионального мастерства включает в себя 61 центр. Распределение центров по регионам и данные их деятельности за 2010 год показаны в Таблице 4. (Сравнение 2010 года и предыдущих лет находится в Таблице 2, выше). Как и в Таблицах 1–3, данные в этой таблице были предоставлены отделом СЧП, который запрашивал информацию в региональных отделениях. Эти данные имеют большое значение для стратегического планирования, оценки и мониторинга программы и будущего использования БРЭ, наряду с данными, полученными от оценочных процессов (см. ниже).

Таблица 4: Мероприятия центров профессионального мастерства по регионам, 2010 год

Регион	2010 г.				
	Центры	Мероприятия	Участники	Событие/ Центр	Участники/ Событие
АФР	6	24	553	4,0	23
АМС	23	2 134	825	0,9	39
АРБ	4	9	161	2,3	18
АТР	6	10	314	1,7	31
КАР	6	9	227	1,5	25
СНГ	4	9	523	2,3	58
ЕВР	6	9	201	1,5	22
ИСП	6	11	307	1,8	28
Всего	61	102	3 111	1,7	31

Во время оценки не было стандартного критерия отбора центров, единственная попытка использовать систематические критерии отбора была применена в Африке при переходе от первого ко второму этапу программы. Так, семь учреждений подали заявку и запросили статус центра.

Увеличение количества центров и их разнообразия имеет существенные последствия для программы:

- Большое количество центров затрудняет эффективное управление программой для отдела по вопросам создания человеческого потенциала БРЭ, особенно учитывая широкий спектр обязанностей этого отдела и региональных отделений. С оперативной точки зрения, не существует централизованного информационного ресурса по центрам в штаб-квартире МСЭ, а кроме того нет централизованной оценки результатов программы. Это затрудняет работу отдела по вопросам создания человеческого потенциала или БРЭ, кроме того затрудняет движение в заданном стратегическом направлении (см. ниже).
- Большое количество центров также означает, что отдельные центры сейчас проводят малое количество мероприятий в рамках плана программы. Как результат, статус центра, который является достаточно престижной характеристикой, предоставляется МСЭ очень ограниченному числу организаций, в то время как центры получают небольшую финансовую отдачу от участия и соответственно небольшой стимул для концентрации усилий на данном вопросе. МСЭ продолжило находить и финансировать обучающих экспертов, и это значит, что мероприятия центров могут быть второстепенными для учреждения, которому был предоставлен статус центра.

Приведенные выше таблицы и другие данные демонстрируют следующие важные характеристики программы в том виде, в каком она представлена сегодня:

- Большинство мероприятий затрагивают технические и управленческие вопросы сектора электросвязи/ИКТ. Они варьируются в довольно широком диапазоне тематик. Однако программы, отобранные для работы, похоже, не разрабатывались под потребности какого-либо региона или в рамках маркетингового исследования, или согласно четко определенным приоритетам МСЭ. Центры способны самостоятельно влиять на выбор мероприятия.
- Подавляющее большинство участников находятся на уровне руководства среднего звена или среднего технического уровня. Мероприятий, направленных на руководителей высшего звена, почти не проводится, несмотря на то, что этими целями и задавалась программа, когда была только представлена. Уровень подготовки и качество материальной базы во многих центрах должным образом не соответствовали программам для руководителей высшего звена.
- Большинство участников работают в компаниях, связанных с телекоммуникациями (часто транснациональных), и органах государственного регулирования, оставшаяся небольшая часть участников работают в других государственных органах или других организациях. В некоторых случаях участники представляли академические учреждения. Программа не нацелена на конкретные группы сотрудников, которым было необходимо обучение в центрах (например, из малоразвитых стран или тех групп, чья работа особенно требует повышения квалификации). Как будет показано далее, компании, работающие в сфере телекоммуникаций и органах государственного регулирования, находятся в хорошем финансовом положении сегодня, пожалуй, лучше, чем МСЭ, который в свою очередь ставит под сомнение вопросы о необходимости их субсидирования в настоящее время.
- Большинство центров проводят малое количество мероприятий в рамках программы, по большей части настолько малое, что они не влияют на доходы и диапазон проводимой работы. В среднем каждый центр проводил меньше двух мероприятий в 2010 году. Как отмечалось выше, объем работы программы для AFRALTI, одного из первых двух центров, в данный момент существенно ниже, чем во время проведения первого этапа и незначителен по сравнению с той работой, которую они проводят в качестве Сетевой академии Cisco. Конечно, нельзя ожидать, что центры будут уделять большое внимание деятельности, которая является для них второстепенной по отношению к их главным ориентирам в работе и тем видам деятельности, что приносят доход.

Основное руководство программой в настоящее время осуществляется отделом по вопросам создания человеческого потенциала БРЭ/МСЭ, хотя в недавнем времени оно состояло больше в административной функции, нежели в стратегической, ориентированной на выдачу приглашений на мероприятия, включая консультации в подборе экспертов для участия в них, а также учет оплаты. Оперативное управление программой осуществлялось региональными координаторами, т. е. сотрудниками региональных отделений, которые помимо других функций задействованы и в этом задании. Годовые программы мероприятий были определены на региональном уровне в рамках совещаний регионального руководящего комитета (или ему подобной структуры), на которых присутствовали представители центров в регионе, Государств-Членов и МСЭ (отдел по вопросам создания человеческого потенциала БРЭ и РО).

В настоящее время программа центров является основным видом деятельности отдела по вопросам создания человеческого потенциала в БРЭ, хотя он также проводит работу, связанную с Академией МСЭ и центрами интернет-обучения, обозначенными в Хайдерабадском плане действий по созданию потенциала. Отдел по вопросам создания человеческого потенциала отмечает, что центры представляют собой достаточно большую часть всей работы отдела.

Для финансирования согласованных мероприятий, как правило, через Фонд развития ИКТ БРЭ/МСЭ в среднем выделялось 4000 долл. США для проведения курсов он-лайн и 10 000 долл. США для очных курсов. В тех регионах, где взимались сборы, они составляли в среднем 100 долл. США на курсы он-лайн и 250–500 долл. США на очные курсы. В Африке стоимость курсов эквивалентна половине их стоимости в коммерческих учебных заведениях. Размер этой оплаты варьируется (см. ниже), но в тех случаях, когда счета и взносы возмещаются отделом по созданию

человеческого потенциала, временные затраты персонала и другие ресурсы, вероятно, превышают полученный доход.

Срок полномочий и обязанности региональных руководящих комитетов не стандартизированы, но они, как правило, стремились выявлять проблемы и выделять курсы среди центров в регионе в соответствии с годовой программой. Различные региональные отделения реализовывали программу с некоторыми расхождениями. Среди наиболее заметных можно выделить следующие:

- В большинстве регионов программа строится вокруг отдельных центров, которые обладают статусом центра профессионального мастерства на протяжении многих лет. Мероприятия в определенной сфере создания потенциала могут быть проведены в одном из региональных центров. Однако в двух регионах, Арабском и Азиатско-Тихоокеанском, основная роль как центров, так и узлов была возложена на центры национального уровня с различными национальными администрациями, ответственными за одну из четырех или пяти областей по созданию потенциала по программе в целом.
- В большинстве регионов весомое количество мероприятий представляли собой семинары или события с проведением очного обучения, но не всегда в центре профессионального мастерства. В Африканском регионе (АФР) в такой манере были проведены почти все мероприятия. Тем не менее Американский регион провел большую часть своих мероприятий в режиме он-лайн, при том, что несколько других регионов проводили как мероприятия он-лайн, так и очные. Такие различия имели место, скорее всего, из-за принятого решения на региональном уровне, а не централизованного и стратегического. Относительные достоинства двух этих подходов не были проанализированы в рамках программы.
- Существует несколько различий в типах учреждений имеющих статус центра. В Американском регионе такой статус имеют почти все университеты. В других регионах большинство центров – это неуниверситетские учреждения, в том числе коммерческие обучающие центры, центры под управлением международных структур, а также обучающие центры телекоммуникационных компаний и регулирующих органов. Некоторые из них являются узкоспециализированными в конкретной области деятельности (например, агентство кибербезопасности IMPACT).
- Различные регионы по-разному установили ценовые механизмы. В Американском регионе, например, сбор делился по формуле: 70% – центру, 30% – региональному отделению МСЭ. В других регионах большинство мероприятий предусматривают взносы, хотя и не всегда. В некоторых регионах клиенты, очевидно, ожидают, что мероприятия будут спонсированы МСЭ, соответственно участие в них станет бесплатным, несмотря на то, что они платят за обучающие курсы где-либо еще. В соответствии с другими региональными отличиями данные механизмы, касающиеся взносов, также развивались непреднамеренно.

Несмотря на то, что для межрегиональных различий в рамках общей программы создания потенциала имеются серьезные основания, так как они являются ответными на различные возникающие региональные обстоятельства, приоритеты и требования, уровень и непредсказуемый характер различий, которые появились в рамках программы, затрудняют для МСЭ следование стратегическому направлению и соответствию программ, что подрывает ее итоговую эффективность. Межрегиональные отличия останутся неизбежными и значимыми, но они должны быть продуманы на глобальном и региональном уровне, должны быть основаны на потребности создавать потенциал, а не на облегчении административных мер, и не должны подрывать общую согласованность программы.

Большинство центров, отвечавших на опросник для этого отчета и/или принимавших участие в интервью, были заинтересованы в том, чтобы сохранять статус центра. Главными причинами авторитетности статуса центра были:

1. Значение бренда МСЭ. Многие центры отмечали в интервью и опросе, что ассоциация с МСЭ добавила им весомости в других международных и региональных рынках по созданию потенциала. Статус центра профессионального мастерства значил для заинтересованных сторон то, что он был одобрен МСЭ за качество своей работы. Это важный аргумент и маркетинговый вклад ввиду значимости бренда. Проблема для МСЭ состоит в том, что данные заслуги не подкреплены процессом обеспечения качества, и в том, что соответствующие учреждения проводят работу, выходящую за рамки их деятельности в сети МСЭ. В свою очередь МСЭ одобряет мероприятия, о которых не знает и к которым не имеет отношения.
2. Доступ к экспертам, связанным с МСЭ, т.е. к квалифицированному персоналу, предоставляющему мероприятия программы, которые выбраны МСЭ по своему реестру экспертов и которые получили оплату от программы, для того чтобы проводить мероприятия в центрах. На практике доступ к таким специалистам значит, что центрам не требуется самим иметь знания в вопросах, по которым они проводят мероприятия, для них вообще нет необходимости овладевать подобными знаниями в ходе своей работы в программе. Это еще раз поднимает вопрос о том, как бренд МСЭ используется в маркетинговых целях. Если же полагаться на нерегиональных экспертов признанных МСЭ, то это может свести на нет усилия по созданию местного потенциала для предоставления качественной подготовки в центрах и в их регионах.
3. Доступ к другим событиям и мероприятиям МСЭ, к исследовательским комиссиям, которые, как указали некоторые центры, помогли им с дополнительными консультациями и доступом к дополнительным ресурсам.
4. Возможность заводить полезные связи по работе в других центрах внутри региона. Это и было одной из установленных целей второго этапа программы, но довольно трудно оценить насколько этот аспект является правдивым. Совещания региональных руководящих комитетов предлагают возможность встречаться с коллегами из других центров, но существует лишь малая доля вероятности того, что они станут организовывать совместные мероприятия или делиться материалами как в рамках программы, так и за ее пределами. Нынешний процесс распределения мероприятий так же вносит элемент конкуренции между центрами, который может воспрепятствовать совместной работе и налаживанию связей.

Статус центра имеет существенное значение как такового, особенно из-за признания бренда и для маркетинговых целей. Три четверти тех, кто отвечал на опросник исследования, признали статус центра, как имеющий большое значение для них, несмотря на малое количество мероприятий проведенных в рамках программы. Однако ценность статуса необязательно предполагает ценность центра для МСЭ и членов и не говорит о "профессиональном мастерстве" центра. Так как количество мероприятий на центр уменьшается (из-за роста количества центров), становится меньше стимулов для центров проводить свои мероприятия на высоком уровне, особенно в тех центрах, где отсутствуют механизмы оценки и обеспечения качества, что в свою очередь ведет к потере статуса центра. При этом МСЭ теряет контроль над использованием своего бренда/имени по центрам, что является важным нюансом репутационного риска.

Наряду с этим следует признать, что программа в ее нынешнем виде ценится членами МСЭ. Это заметно по комментариям членов и по одобрению программы ВКРЭ в 2010 году. За последнее десятилетие было проведено около 950 мероприятий, которые посетило около 30 000 человек из Государств-Членов всех развивающихся стран и рынков. Этот значительный объем работы сделал большой вклад в развитие членов МСЭ, клиентских организаций (тех, чей персонал участвовал в мероприятиях) и участников.

Данный отчет связан первоначально не с оценкой работы, проделанной на сегодняшний день, а с определением структуры и подходов для последующих программ, которые столкнутся с текущими и будущими проблемами и достигнут финансовой стабильности. Глядя на это, можно сделать

вывод, что нынешняя программа приносит меньше пользы МСЭ и его Членам, чем могла бы, если бы была перестроена и переориентирована на приоритеты МСЭ.

Как видно из описания выше, программа существенно изменилась за последние десять лет:

- Первоначально она предназначалась для создания институционального потенциала и тем самым стремилась обеспечить "профессиональное мастерство" в небольшом количестве обучающих центров, а позже, после того как первый этап продвинулся, программа пыталась обеспечить основу для создания потенциала в более широком диапазоне областей и учреждений.
- На втором этапе она стала средством реализации того объема обучения, который был установлен возможностями финансовой помощи, оказанной Фондом развития ИКТ посредством выбранной группы, одобренной центрами в каждом регионе. Желание добиться взаимодействия путем налаживания региональных связей во время второго этапа было частично удовлетворено посредством региональных руководящих комитетов, но ограниченные объемы финансирования привели к конкуренции между центрами внутри региона.
- Хотя первоначальное намерение было сосредоточить внимание на персонале высшего звена, на практике участниками мероприятий центров явились менеджеры среднего класса телекоммуникационных компаний и регулирующих органов.
- Число мероприятий, проводимых центром ежегодно (оно редко достигает больше четырех), слишком мало, для того чтобы программа смогла повлиять на работу каждого из центров, в частности, если центрами являются университеты с многопрофильной деятельностью.

Обсуждения и анализ опыта показывают, что программа спонтанно повернулась в этом направлении, а не в том, которое было запланировано МСЭ.

Имелись различные объяснения видения, определения и организации управления центрами. Сбор информации по центрам и их мероприятиям не соответствовал стандартному формату.

Будущая программа должна строиться вокруг:

- более ясных целей, установленных ВКРЭ и БРЭ;
- четкой приверженности продемонстрировать профессиональное мастерство и качество;
- концентрирования внимания на меньшем диапазоне приоритетных вопросов для МСЭ и его членов;
- четкой административной структуры на глобальном и региональном уровнях;
- координирования с другими программами БРЭ и МСЭ;
- развивающегося партнерства между МСЭ и другими заинтересованными сторонами, для того чтобы продолжить реализацию программы центров.

Эти расширения будущей программы обсуждаются в разделе 2 и составляют базис новой программы, описанной в разделе 3.

1.4 Происходящие изменения в секторе ИКТ и создание потенциала

Все эти проблемные пункты необходимости применения более стратегического подхода для программы МСЭ направлены на то, чтобы максимизировать ее значение и ценность для МСЭ и его Членов. Важной частью этого является обеспечение соответствия программы нынешним и будущим потребностям.

В вышеприведенных пунктах показано, как происходили изменения в центрах профессионального мастерства в течение десяти лет со дня их основания. Ситуация в секторе ИКТ и обучающей сфере также резко изменилась в течение этого периода.

Эти изменения необязательно были последовательными. Изменения в секторе ИКТ были вызваны быстрым развитием технологий и рынка. Эволюция программы центров профессионального мастерства была обусловлена больше институциональными порядками в МСЭ и между МСЭ и центрами. Устанавливаемая сейчас новая программа должна быть гораздо более чувствительной к изменениям в секторе, а также должна стать значительно шире с точки зрения образования и создания потенциала.

Происходящие изменения в секторе ИКТ

Изменения, которые произошли в сфере электросвязи/ИКТ с 2000 года, хорошо известны в МСЭ и не будут обсуждаться в данном документе, кроме тех, которые имели наиболее существенное влияние на потребности в создании потенциала. А именно:

- Реструктуризация сектора, построенная на приватизации, либерализации и регулировании независимым сектором, продолжалась в течение десятилетия. На сегодняшний день почти все национальные телекоммуникационные рынки достаточно конкурентоспособны.
- Очень быстрое развитие мобильных сетей и услуг распространило охват сетей с ограниченных областей до подавляющей части территории в большинстве развивающихся стран и расширило аудиторию рынков с деловых кругов/правительственных органов/обеспеченных граждан до массового потребителя, включая большинство взрослого населения.
- Передача данных, включая интернет, преобразила услуги связи, изменив приоритеты сетевых операторов, провайдеров услуг и потребителей.
- Возможности и польза широкополосного доступа с точки зрения предоставления усовершенствованных услуг сыграли существенную роль при планировании и разработке курсов в сфере электросвязи/ИКТ.
- Сходство ИКТ-рынков, организации бизнеса, поведения потребителя и управления растет.
- Диапазон ролей на рынке телекоммуникаций также заметно изменился с ростом важности мобильных операторов и операторов беспроводного доступа, глобализации предприятий, действующих в сфере электросвязи, появления новых предприятий по предоставлению услуг связи, а также с ростом/изменением роли регулирующих органов.

Создание потенциала в сфере электросвязи/ИКТ

Эти изменения в базовой структуре телекоммуникационного сектора оказали сильное влияние на требования к созданию потенциала участников этого сектора, а также на диапазон источников, удовлетворяющих этим требованиям. В частности, можно выделить пять основных изменений, которые повлияли на расширение тематики в области создания потенциала для электросвязи/ИКТ, в рамках которых осуществляется работа центров:

- Диапазон ролей в секторе телекоммуникаций, требующий обучения и создания потенциала заметно расширился. Кроме того, министерство (или министерства) связи и регуляторный орган (или органы), а также национальный рынок связи теперь охватывают ряд конкурирующих операторских сетей (интернациональных, магистральных, местного доступа, фиксированных и беспроводных), услуг (голос, данные/интернет, малопопулярные услуги, новые услуги и приложения, которыми изобилуют телекоммуникационные сети, такие как мобильные деньги, мобильное здравоохранение и социальные сети), а также точек доступа (интернет-провайдеры, интернет-кафе и др.). Потенциальная клиентская база для услуг центра больше и разнообразнее и, как следствие, выходит за рамки обычных клиентов центра подготовки (телекоммуникационные компании, регуляторные органы, министерства связи).

- Круг вопросов, касающихся потенциальных пользователей услуг центра, также расширился и изменился по мере того, как рынки и технологии эволюционировали. Несколько поколений новых технологий, сетей и услуг сменилось с 2000 года, перейдя от ADSL к широкополосному доступу, от VoIP к IPv6, от NGN к WiMAX, приводя к новым ориентирам в создании технического потенциала. Эти технологии изменили природу давно устоявшихся тематик по созданию потенциала, например в них входят связь в сельских районах, универсальный доступ и управление частотным спектром, политикой и вмешательствами регулирующих органов. Новые вопросы на границе сферы электросвязи/ИКТ и других аспектов общественной политики становятся все более важными, включая кибербезопасность, интеллектуальную собственность и регулирование мобильных транзакций. Приоритеты МСЭ и клиентов центра находятся в состоянии постоянных изменений.
- Экономика клиентской базы для участников центра значительно изменилась. Большинство участников мероприятий центров представляют телекоммуникационные компании-операторы и регулирующие органы. В 2000 году многие из компаний-операторов, пользовавшиеся услугами центров, были национальными государственными предприятиями предоставления услуг фиксированной связи с ограниченными финансовыми ресурсами. Сегодня большинство компаний-операторов являются частью глобальных международных компаний с очень высоким уровнем инвестиций и доходов. Среди регуляторных органов также появились организации с гораздо более высоким уровнем дохода, полученного от продаж лицензий или других источников. Обе группы платят за создание потенциала другим поставщикам подобных услуг, причем эта цена намного выше той, что предлагается центрами. Аргументы в пользу субсидирования их участия в деятельности центра весьма малочисленны.
- В настоящее время потенциальным клиентам центра открывается широкий круг возможностей обучаться. В конце концов, существует множество международных курсов, предлагаемых академическими или коммерческими организациями, которые охватывают аналогичные области предлагаемых в центрах курсов. Во многих странах и всех регионах университеты и другие учебные заведения предлагают технические курсы и курсы менеджмента в сфере телекоммуникаций, которые часто составляют конкуренцию курсам, предоставляемым центрами. Почти во всех странах в настоящее время имеется ряд местных коммерческих курсов, часто даже высокоуровневых и даже аккредитованных (хотя бы производителями) в обеих сферах: электросвязь/ИКТ и общие области менеджмента. Модель Сетевой академии Cisco, которая предлагает аккредитованные курсы технической подготовки в франчайзинговых местных учреждениях, достаточно привлекательна для рынков развивающихся стран.
- Значительные изменения произошли в требованиях к квалификации сотрудников государственного и частного секторов, что повлекло за собой изменения в профессиональном развитии и развитии академических квалификаций. Многие вакансии по специальностям и по менеджменту требуют наличия степени магистра. Научные степени также востребованы для продвижения на предприятии. Данные изменения в требованиях работодателей, не всегда оправданные, смогли повлиять на настрой участников. Это снизило ценность непрерывного профессионального развития, предлагаемого в центрах, которые не предоставляют формальной квалификации, имеющей значение в карьерном росте, а считают, что работа центров должна быть сосредоточена на специализированных курсах, а не только самых популярных.
- Изменения также сподвигли участников каким-либо образом сертифицироваться или аккредитоваться по пройденным курсам, несмотря на то, что это довольно трудный процесс и существует вероятность не получить желаемых результатов (см. раздел 3).

Изменения в секторе ИКТ и в создании потенциала в нем подчеркивают суть данного обзора. Третий этап программы центров не должен стремиться повторять прошлое, а должен реагировать на нынешние и возникающие потребности в создании потенциала в секторе ИКТ и находить потенциальных клиентов в развивающихся странах. Программа должна ориентироваться больше на эти пункты по возможностям в создании потенциала, а не повторять и конкурировать с уже предоставленными. Это и должно стать новой программой.

Новая программа, которая должна быть реализована с 2013 года, должна рассмотреть недостатки, описанные в этом разделе, а именно:

1. У программы должны быть четко определены цели, согласующиеся с приоритетами МСЭ, и они должны применяться ко всем регионам (при этом она должна быть гибкой к региональным особенностям там, где это необходимо).
2. Она должна иметь четкую структуру управления, в которой стратегическое руководство осуществляется БРЭ/МСЭ, а операционное управление проводится региональными отделениями.
3. В программе должны быть точно и жестко обозначены критерии статуса центра. Профессиональное мастерство в будущем должно означать профессиональное мастерство там, где в настоящий момент такового не наблюдается.
4. Центры должны обладать мощными стимулами, для того чтобы соответствовать высоким стандартам программы, в том числе проводя значительное количество мероприятий. Высокие стандарты должны быть обеспечены путем принятия строгих мер к поддержанию качества.
5. Программа должна самостоятельно окупаться, не опираясь на средства фондов МСЭ.

Разделы 2 и 3 данного доклада излагают способы, которыми эти цели могут быть достигнуты. Раздел 4 устанавливает соответствующие финансовые механизмы для новой программы.

Раздел 2: Принципы новой программы

2.1 Значение программы для МСЭ и Государств-Членов

История программы центров профессионального мастерства, описанная выше, является одной из двух отправных точек для понимания того, как эта программа должна развиваться дальше. Другой отправной точкой, которая в конечном счете еще важнее, является оценка дополнительной ценности, которую такая программа должна создать для Государств-Членов и самого МСЭ. Эта дополнительная ценность должна быть существенной и оправдывать значительное использование административных и других ресурсов МСЭ, а также его название и репутацию. Новая программа должна приносить пользу в будущем, а не поддерживать ту программу, которая уже действует сегодня.

Для того чтобы программа центров представляла интерес для Государств-Членов и самого МСЭ, она должна:

- предусмотреть серьезное развитие существующего диапазона ресурсов для наращивания потенциала, которые будут доступны для секторов электросвязи/ИКТ Государств – Членов МСЭ; и тем самым
- существенно повысить эффективность управления и работы этих секторов.

Следует также добавить в портфель программы работы по созданию потенциала, предпринимаемые МСЭ в целом, а также интеграцию этих программ с другими приоритетными направлениями деятельности МСЭ. При этом такие действия не должны просто дублировать работу по наращиванию потенциала, которая проводится МСЭ в другом месте или другими организациями и учебными заведениями. Это привело бы к пустой трате ресурсов и упущенным возможностям.

Есть три основных способа, благодаря которым может быть получена значительная дополнительная ценность. Программа по организации центров будет иметь смысл только при условии удовлетворения одному или более из следующих критериев. Дополнительная ценность через:

- а) создание институционального потенциала учебных организаций в странах/регионах, где они находятся в ограниченном количестве или плохого качества (что было изначальной целью центров по развитию потенциала в рамках программ ESMT и AFRALTI);
- б) предложение о создании потенциала более высокого качества, чем это доступно в существующих учебных заведениях в стране/регионе, где существующие стандарты считаются недостаточно качественными для развития этой отрасли; и/или
- с) предложение создания потенциала по темам, которые имеют высокий приоритет в МСЭ и важное значения для Государств-Членов, и где МСЭ способен довести потенциал развития до такого стандарта, который, по крайней мере, будет равен или, что еще лучше, превысит тот, который предоставляют альтернативные организации.

Сегодня для создания существенного институционального потенциала, подобно тому, как это сделано в ESMT и AFRALTI в начале первой фазы, финансовых средств недостаточно. В текущих условиях этот вариант нельзя считать осуществимым. Однако если программа будет правильно реализована, то она сможет внести значительный нефинансовый вклад как в институциональный потенциал центров, так и в разнообразие мер, предпринимаемых для создания потенциала имеющегося в конкретных регионах мира.

Без систематического сравнительного анализа курсов в рамках программы и курсов, доступных у других организаций, невозможно вынести окончательное суждение о соответствующем качестве центра и других предпринимаемых мероприятиях. Тем не менее в большинстве стран/регионов полученные данные не демонстрируют, что текущая деятельность центра реально превосходит альтернативные возможности обучения или мероприятия по созданию потенциала (даже несмотря на то, что они могут быть дешевле).

Ограничения программы центров показывают, что наибольшую ценность МСЭ и Государствам-Членам может принести программа, которая более сосредоточена на наращивании потенциала в конкретных областях сектора электросвязи/ИКТ, чем это было до сих пор, в частности по темам:

- которые являются приоритетными для МСЭ (как это определено Полномочной конференцией, ВКРЭ или конференциями других Секторов);
- которые имеют высокое значение для Государств-Членов, особенно в развивающихся странах и, возможно, в особенности в НРС (наименее развитых странах) и малых островных развивающихся государствах;
- где возможности по созданию потенциала от альтернативных поставщиков знаний в дефиците или плохого качества;
- где МСЭ способен поднять потенциал на высокий уровень за счет собственных ресурсов или опыта специалистов из других доступных программ, в том числе из реестра его экспертов.

Более целенаправленная программа также даст возможность для институционального строительства на педагогическом уровне, если он предусматривает тренинги по принципу "обучи обучающего", а также передачу учебных и других ресурсов.

2.2 Новая программа

Программа по созданию центров профессионального мастерства с различными целями и задачами уже работает два поколения. На первом этапе, примерно с 2000 по 2006 год, она была сосредоточена на институциональном строительстве и развитии деятельности в Африке, а затем и в других регионах. На втором этапе, который сейчас подходит к концу, программа обеспечивала большой объем тренингов, с относительно небольшим количеством мероприятий, поддерживаемых в каждом из назначенных центров. Теперь сама основа программы центров снова нуждается в изменениях, отчасти потому, что продолжение финансирования по прошлым мероприятиям больше недоступно. Однако основная причина состоит в том, что такая программа уже не предоставляет качественную услугу и не приносит необходимой МСЭ и его членам выгоды. Поэтому изменения самой основы программы необходимы, для того чтобы позиционировать ее соответствующим образом в будущем.

Новая программа должна быть больше, чем просто третьим этапом активности, связанным с организацией центров. Это должна быть программа, которая даст возможность для возобновления и активизации концепции работы центров, появления новых идей, целей и методов работы, которые настроены на текущие и будущие потребности для создания потенциала, а также новые финансовые реалии. Хотя она должна опираться на достижения прошлого, все же она не должна быть ими связана. Она должна представлять собой позитивный шаг вперед с ориентировкой на будущие потребности, а не назад в наследие прошлого. Следует стремиться к достижению подлинного совершенства в создании потенциала центров, ориентированного на четкие цели МСЭ.

Принципы, предлагаемые в этом разделе отчета, содержат рекомендации относительно рамочных положений, структуры и *порядка работы* новой программы центров. Это позволит МСЭ:

- сосредоточиться на темах и видах деятельности, которые будут представлять большую ценность для МСЭ и особое значение для развивающихся стран в течение следующих четырех и более лет;
- нацелиться на определенные группы приоритетных участников;
- ввести новые договорные отношения с центрами профессионального мастерства, которые отвечают четким критериям отбора и стандартов деятельности;
- двигаться к более систематическим, аккредитованным МСЭ, высококачественным курсам по созданию потенциала и соответствующим семинарам.

Предлагаемый здесь подход позволит сохранить региональные особенности, которые были отмечены Членами МСЭ, и обеспечить гибкость, необходимую для удовлетворения различных потребностей бизнеса, государственных учреждений и других пользователей программы в различных регионах. Однако такой подход должен был бы гарантировать то, что имеющиеся региональные отличия в рамках согласованной глобальной структуры для программы в целом привели бы к повышению результативности по созданию потенциала центров, а не просто удовлетворяли бы административным или политическим запросам в том или ином регионе.

Предполагается, что, по крайней мере, со временем новая программа, предложенная в этом отчете, не должна приводить к значительным финансовым затратам МСЭ, кроме расходов, связанных с обязанностями по управлению (включая управление временем) и обеспечению качества, которые продолжают нести Женева и региональные отделения. Однако переходные финансовые механизмы, вероятно, все-таки будут необходимы. Эти вопросы обсуждаются в разделе 4.

В новой программе и договорных соглашениях, подписанных между МСЭ и центрами, отобранными для этой программы:

- понятие "профессиональное мастерство" должно быть центральным и наглядно демонстрироваться всеми центрами, оно не должно быть просто заявлением или стремлением;
- должна быть четко указана роль и обязанности МСЭ и центров, в том числе подача материала и целевые показатели качества для него;
- деятельность, предпринимаемая центрами, должна контролироваться путем широкой огласки ежегодных программ, сосредоточенных на приоритетах МСЭ и приоритетах региональных заинтересованных сторон, а также на тех областях, где МСЭ может получить определенную дополнительную выгоду, которую не так легко получить из других источников;
- деятельность центров должна осуществляться на принципах самофинансирования и окупаемости затрат за счет либо сборов, либо спонсорства;
- деятельность центров должна четко укреплять бренд и репутацию МСЭ, а также самих центров.

Эти цели и структура программы должны быть изложены в ясном, согласованном заявлении о намерениях, с использованием которого их можно будет оценить в конце каждого цикла программы.

В нижеследующих пунктах рассматривается шесть вопросов или принципов, которые имеют решающее значение для характеристики новой программы, последствия которой являются центральными для рекомендаций, сделанных в разделе 3. Эти шесть вопросов заключаются в следующем:

1. Что МСЭ и программа имеют в виду под "профессиональным мастерством"? Является ли этот термин правильным для программы?
2. Какие темы или вопросы должны быть приоритетными для программы?
3. Какой персонал должен обязательно участвовать в программе?
4. Какие виды деятельности будут осуществляться? Будет ли взиматься плата за них?
5. Как следует понимать термин "центр" в рамках новой программы?
6. Какие меры необходимы, для того чтобы достичь, поддержать и получить "профессиональное мастерство"?

1 Название программы

В ходе исследования возникло два названия новой программы, каждое из которых имело сильные аргументы в свою поддержку. Одним из них было сохранение названия "центр профессионального мастерства", в то время как другой аргументированный вариант состоял в том, чтобы изменить программу на "центр профессионального опыта". Сторонники сохранения названия "центр профессионального мастерства" утверждают, что это название уже используется для этой программы с момента ее запуска в конце прошлого века. Поэтому оно приобрело сильное автоматическое восприятие: люди думают, что они знают, что такое "центр профессионального мастерства", и что они могут ожидать от него, хотя в реальности их восприятие может совсем необязательно совпадать с тем, что имеет в виду МСЭ или то, что он хочет спроектировать для будущего.

С другой стороны, сторонники изменения названия на "центр профессионального опыта" утверждают, что смена названия в этом направлении будет не только означать преемственность, но также и даст понять, что новая программа отличается от предыдущих. Новое название поможет программе дистанцироваться от психологически воспринимаемого как "затертый" самого термина "профессиональное мастерство", с которым, как считают некоторые, существующая программа ассоциируется; и более точно свяжет центры с конкретными темами и видами деятельности, что является центральным требованием новой программы, рекомендуемой в разделе 3.

В существующей программе центров профессионального мастерства нет определения "профессиональное мастерство". На практике этот термин используется совсем неоднозначно:

- В начале своей деятельности программа старалась определить "профессиональное мастерство" в рамках институционального строительства по программам AFRALTI и ESMT, а не отражать фактическое "профессиональное мастерство" в этих учреждениях.
- В последнее время этот термин используется МСЭ для утверждения высоких стандартов для конкретных курсов, которые осуществлялись в рамках программы, хотя на самом деле практической проверки, которая могла бы подтвердить, что курсы действительно проводятся на уровне "профессионального мастерства" фактически почти не проводилось.
- Некоторые центры также использовали свой статус "центров профессионального мастерства" в маркетинговых целях, как если бы такое название являлось в целом одобрением со стороны МСЭ совершенства их подготовки и работы по созданию потенциала.

Центры не были обязаны демонстрировать "профессиональное мастерство" ни при отборе для присоединения к программе, ни в целях или стандартах проведения работ, ни через мониторинг и оценку их деятельности. Претенденты на статус центра не проходили надлежащую проверку со стороны МСЭ. Немногие заявки отклонялись, если таковые вообще когда-либо были. Также никогда не изучалась должным образом сама деятельность таких центров. Те немногие учреждения, которые потеряли статус центра, оказались в таком положении потому, что они не организовали ни единого проекта в рамках программы, а не потому, что они плохо работали. Поэтому тяжело понять, на каком основании в настоящее время те или иные курсы или центры считаются заведениями, где повышают "профессиональное мастерство".

Это создает значительные риски для бренда МСЭ. Если пользователи обнаружат, что курсы/центры, которые МСЭ обозначил меткой "профессиональное мастерство" работают плохо или на среднем уровне, то это уменьшит доверие к МСЭ, а также сделает сам статус менее ценным для других центров. Центры также могут в настоящее время использовать свой статус в качестве маркетингового хода в таком контексте, который не имеют ничего общего с МСЭ. В качестве ведущего международного агентства в телекоммуникационном секторе МСЭ должен быть осторожным, для того чтобы сохранить полный контроль над своим брендом и обеспечить сильное положительное восприятие его роли и авторитета у всех заинтересованных сторон. Обеспечение качества является существенным, если работы, проводимые центрами, будут защищать и

продвигать бренд МСЭ, и потому такие мероприятия должны занимать центральное место в новой программе.

Тут приведены два варианта для наименования новой программы:

- Во-первых, сохранить термин "центры профессионального мастерства". Если это название сохраняется, то "профессиональное мастерство" и должно в будущем означать "профессиональное мастерство". При этом должны быть установлены и поддерживаться его высокие стандарты (см. ниже).
- Альтернативой было бы провести ребрендинг новой программы как "центров профессионального опыта". Это четко отделило бы новую программу от предыдущих и помогло бы ввести в практику новый процесс отбора центров. В этом случае такое название было бы проще увязать со специализацией центров по приоритетным направлениям (например, "центр профессионального опыта в области управления использованием спектра"), которые рекомендуются в разделе 3. Если таким образом поменять название, то понятие "профессиональное мастерство" следует сохранить в качестве критического критерия для обеспечения качества.

Предлагаемое определение для "центров профессионального опыта" приведено во Вставке 1, ниже:

Вставка 1: Определение центра профессионального опыта

Центр профессионального опыта является одним из ведущих учреждений, которое работает с МСЭ с целью передачи передового опыта в области подготовки кадров и создания потенциала в назначенной и конкретной области ИКТ, а также политики регулирования в этой отрасли. Центр профессионального опыта должен быть в состоянии достичь ощутимых реальных результатов в соответствии с уникальными требованиями, стандартами и возможностями МСЭ через деятельность по созданию потенциала, которая приведет к повышению производительности участников и их организаций-работодателей и внесет вклад в социально-экономическое развитие.

Выбор названия "центр профессионального опыта" сделает значение "профессионального мастерства" менее критичным с точки зрения брендинга. Однако оно не должно иным образом повлиять на описанные выше моменты. Вне зависимости от того, как будут называться эти заведения – "центрами профессионального мастерства" или "центрами профессионального опыта", в любом случае выбранные МСЭ центры должны предлагать высокие, надежные и правильные стандарты работы, которые будут привлекать пользователей из-за своего превосходного качества и того ценного опыта, который можно будет в них получить. Обеспечение качества, которое гарантирует "профессиональное мастерство" отдельным участникам и организациям, персонал которых посещает мероприятия такого заведения с целью повышения квалификации, а вовсе не финансовые субсидии, должно стать основной причиной мотивации при выборе "центра профессионального мастерства", а не его альтернативы.

Центры должны организовывать лучшие из доступных курсов и проводить высококачественные семинары, а не заниматься деятельностью среднего уровня, используя понятие "профессиональное мастерство" в маркетинговых целях. "Профессиональное мастерство" должно означать, что деятельность, проводимая в центре, является в некотором роде особенной. Она должна пониматься как деятельность, включающая в себя высокие стандарты:

- качества по созданию потенциала и подготовки кадров (на семинарах, очно, а также через курсы он-лайн и другие мероприятия);
- производственного опыта и педагогических способностей преподавателей и других сотрудников, участвующих в проведении мероприятий;
- качества приборов и оборудования.

Предлагаемое определение можно найти во Вставке 2, ниже.

Вставка 2: Определение понятия "профессиональное мастерство"

Профессиональное мастерство центра означает, что он должен гарантировать передачу высоких стандартов в трех ключевых аспектах тренировки профессиональных навыков:

- в качестве содержания лекций, которые должны читать подлинные эксперты, имеющие опыт, соответствующий запросам участников. Такие специалисты должны быть современными, надежными и проницательными, их лекции должны сопровождаться высококачественными письменными и аудиовизуальными материалами;
- в качестве преподавания/обучения, которое должно осуществляться квалифицированными специалистами-практиками, которые реагируют на запросы участников, используют соответствующие педагогические методологии, проводят интересные занятия, способствуя вовлеченности участников в учебный процесс, и обеспечивают высокое качество вспомогательных материалов;
- в качестве места проведения занятий, удобного с точки зрения питания и проживания, педагогических ресурсов и необходимого технического оборудования (в том числе телекоммуникационного оборудования в соответствующих случаях). Данное место должно быть современного уровня, находиться в хорошем состоянии и подходить для соответствующей деятельности.

Усовершенствование профессиональных знаний должно отвечать профессиональным потребностям участников и тем самым способствовать повышению производительности их организаций-работодателей и социально-экономическому развитию.

МСЭ должен быть уверен, что центры предоставляют обучение, уровень которого будет находиться в пределах 25 процентов самых лучших заведений, занимающихся сопоставимой деятельностью в своих регионах, для того чтобы заслужить звание "профессионального мастерства". Самосовершенствование профессиональных навыков должно обеспечиваться путем соблюдения процессов обеспечения качества.

Все это влечет за собой определенные последствия для отбора центров и реализации предпринимаемых ими мероприятий:

- Центры должны быть выбраны на основании того, что они могут реализовать комплекс мер для последовательного усовершенствования профессиональных навыков.
- Термин "центр профессионального мастерства" или "центр профессионального опыта" должен применяться только к тем видам деятельности, которые предпринимаются в рамках программы, а не использоваться в других работах учреждения, которому был предоставлен статус центра.
- Деятельность центра должна проверяться и регулярно оцениваться с целью обеспечения достижения и поддержания стандартов усовершенствования профессиональных навыков.
- Должна быть процедура ликвидации того центра, который не соответствует заложенным в основу программы ожиданиям.

Однако рассмотрев аргументы "за" и "против" изменения названия программы "центра профессионального мастерства" на "центр профессионального опыта", мы остановились на том, чтобы сохранить название "центр профессионального мастерства" по следующим причинам:

- Название "центр профессионального мастерства" является торговой маркой само по себе и признается таковым повсеместно.
- Большинство программ центров профессионального мастерства были хорошо приняты заинтересованными сторонами из-за своего качества и актуальности поставленных задач.
- Регионы и члены МСЭ выразили признательность за работу центров профессионального мастерства и попросили продолжения его деятельности (Резолюция 73 ВКРЭ-10).

В связи с вышеуказанной рекомендацией любой центр профессионального мастерства будет называться в соответствии с темой, по которой его выбирают, как уже и говорилось ранее, например "центр профессионального мастерства по управлению использованием спектра".

2 Темы программы

Должна ли программа центров концентрироваться на определенных темах, или же она должна затрагивать широкий диапазон тем, связанных с созданием потенциала телекоммуникационных и ИКТ компаний? Если она должна сосредотачиваться на темах, то на каких именно?

В настоящее время в большинстве регионов мероприятия в рамках программы делятся на четыре или пять основных категорий:

- Политика и регулирование.
- Бизнес и управление.
- Технологии.
- Приложения.
- Связь в сельских районах и универсальный доступ.

В сущности, они охватывают весь спектр мероприятий, которые могут предприниматься в рамках программы по созданию потенциала в области электросвязи/ИКТ.

Как отмечалось выше, структура процесса изучения этих тем существенно отличается в различных регионах. В Арабских странах и в Азиатско-Тихоокеанском регионе, для того чтобы координировать конкретные темы, были выбраны национальные администрации при участии одного или нескольких национальных учреждений. В других регионах разнообразие центров, которые были отобраны на региональном уровне, может предложить мероприятия по всему спектру тем. Некоторые центры, такие как IMPACT, имеют узкоспециализированные знания и ограничиваются темами по своей специализации.

Критический выбор, который здесь необходимо сделать, состоит в решении вопроса о том, должна ли программа поддерживать мероприятия в рамках целого ряда усилий по созданию потенциала в области электросвязи/ИКТ, или она должна сосредоточить имеющиеся ресурсы и поддерживать конкретные темы, которые являются приоритетными для МСЭ или БРЭ в целом (такие, как кибербезопасность), или те, которые имеют особый резонанс в конкретных регионах (например, связь в чрезвычайных ситуациях в уязвимом для ураганов Карибском бассейне). Ниже рассмотрены следующие факторы:

- Во многих странах в настоящее время существует широкий спектр различных возможностей по созданию потенциала, доступных для местных компаний, агентств и отдельных участников. Особенно это заметно в области бизнес-обучения (например, в маркетинге и работе с человеческими ресурсами), но во многих странах существуют также и курсы повышения квалификации в области специализированных технологий, политики и регулирования. Для МСЭ было бы более продуктивным сосредоточить свои ресурсы на тех областях создания потенциала, которые не очень хорошо охвачены коммерческими и академическими учебными заведениями в соответствующих регионах. Кроме того, МСЭ следует избегать подрывания жизнеспособности национальных организаций в области ИКТ по формированию собственных ресурсов для создания потенциала, развитие которого находится в интересах всех заинтересованных сторон. Такие местные инициативы должны поощряться МСЭ.
- Программа имеет ограниченные ресурсы. Даже если ее реструктуризация на самокупаемую основу приведет к расширению видов деятельности, все равно через программу пройдет относительно небольшое количество мероприятий. Политика "размахивания кулаками", при которой центр создает большое разнообразие лишь на том основании, что это легко устроить в уже существующих центрах или сочетается

с различными предпочтениями центров, рискует снизить ценность программы и продублировать мероприятия по созданию потенциала, которые уже предлагают коммерческие и академические учебные заведения. Разумеется это не самый лучший способ для использования имеющихся ресурсов. Программа будет более привлекательной, если она будет нацелена на четкие и конкретные приоритеты, которые имеют согласованное значение для МСЭ и его членов.

- Обе эти точки зрения имеют непосредственное отношение к общей подготовке управленческих кадров в рамках программы. Хотя, вообще говоря, опыт МСЭ лежит в области электросвязи, а не подготовки управленческих кадров.

В связи с этим Новая программа должна быть направлена на конкретные и приоритетные темы, определенные МСЭ/БРЭ/ВКРЭ, которые должны быть реализованы в течение четырехлетнего цикла программы. Предполагается, что эти темы должны быть выбраны по четырем критериям:

- Вопросы, которые МСЭ рассматривает как первоочередные задачи для электросвязи/ИКТ во всем мире или для секторов электросвязи/ИКТ в развивающихся странах. По своей природе они будут определены как приоритетные Полномочной конференцией и ВКРЭ. Примерами таких вопросов могут быть кибербезопасность, управление использованием спектра, развертывание широкополосных сетей, а также внедрение IPv6.
- Вопросы, в которых МСЭ имеет большой опыт (с помощью своих собственных либо сторонних консультантов из своего реестра экспертов), и в которых он имеет сравнительное преимущество из-за своей глобальной роли в мире. Примерами могут послужить работы МСЭ, проводимые Секторами Стандартизации и Радиосвязи. Работа по этим темам может быть профинансирована из программ связанных с этими Секторами, в условиях, когда центры предлагают соответствующие технические средства для обучения, что обсуждается далее в разделе 4. Эти Сектора также имеют свои собственные программы создания потенциала, синергетическое слияние с которыми следует поощрять.
- Вопросы, которые важны для развивающихся стран, и (с некоторыми вариациями) для развивающихся стран в определенных регионах. Для выравнивания различия между регионами, вытекающими из разного уровня развития или особой ситуации, в которой, например, находятся малые островные государства, приоритетные направления будут иметь региональные отличия.
- Вопросы, касающиеся недостаточной или неадекватной подготовки, которую предоставляют коммерческие или другие учебные организации в соответствующем регионе, и где МСЭ занимает хорошее положение, которое может помочь ему восполнить этот пробел. Это позволит максимально увеличить выгоду центрам профессионального мастерства, при одновременном снижении риска того, что программа будет подрывать жизнеспособность местных коммерческих учебных заведений. Это также даст возможность программе наращивать профессиональный опыт в таких регионах и, таким образом, снизить свою зависимость от внешних экспертов и учебных программ.

С течением времени приоритетность тем меняется, а в случае с ИКТ эти изменения происходят быстро, и очень важно, чтобы программа могла в ответ незамедлительно на это реагировать. Поэтому следует выбирать максимум 4–8 приоритетных тем на весь четырехлетний цикл программы в соответствии с графиком ВКРЭ и менять их при переходе от одного цикла к другому так как приоритеты и потребности меняются с течением времени и развитием технологий и рынка. При этом возможны региональные различия по отобранным темам для удовлетворения региональных приоритетов. Следует начинать циклы программ в начале календарного года после заседания ВКРЭ, для того чтобы дать время для отбора центров и реализации других новых требований программы. Подробные данные о том, как это могло бы быть организовано можно найти в разделе 3.

Есть еще два преимущества деления четырехлетних циклов по приоритетным темам:

- Такой подход позволит связать деятельность центров мастерства с конкретными работами, проводимыми учреждением, а не просто декларировать, что такое учреждение в целом имеет одобрение МСЭ на занятие учебной деятельностью.
- Такой подход позволит легче наладить взаимовыгодную связь между различными программами и другими структурами создания потенциала БРЭ, такими как Академия МСЭ, работой в области создания потенциала и политики развития отрасли, которую проводят другие бюро МСЭ, а также деятельностью исследовательских комиссий. Это позволит лучше интегрировать центры в общую работу МСЭ и наладить более согласованное понимание роли МСЭ между заинтересованными сторонами.

Темы, утвержденные для четырехлетнего цикла, должны вытекать из диалога между МСЭ и другими заинтересованными сторонами, включая оценки потребностей, сделанные отделом по вопросам создания человеческого потенциала и региональными отделениями на глобальном и региональном уровнях (см. также раздел 3). Группа по инициативам в области создания потенциала, которая была создана для реализации решений Резолюции 40 ВКРЭ-10, помимо только оценки потребностей должна также играть роль в разработке рекомендаций для ВКРЭ, в рамках которой должны определяться приоритетные темы для предстоящего цикла программы.

В дискуссиях с заинтересованными сторонами появился также ряд тем, которые позволяют увидеть масштабы и охват тех вопросов, которые будут уместны для рассмотрения. Они должны не только достаточно четко определять приоритеты, но и быть достаточно широкими, для того чтобы выдержать согласованную программу деятельности в течение четырех лет. Примерами соответствующего масштаба, уместными для рассмотрения в настоящее время могут быть:

- Политика и практика регулирования.
- Управление использованием спектра.
- Политика, разработка и внедрение широкополосной связи.
- Новые беспроводные технологии.
- Кибербезопасность.
- Развитие человеческих ресурсов в секторе ИКТ.

Темы такого объема и масштаба позволят центрам предложить как общие курсы, охватывающие тему в целом, подходящие для довольно широких масс потенциальных участников, так и более конкретные разовые курсы и мероприятия, которые предназначены для удовлетворения потребностей определенной группы клиентов или решения конкретных проблем. Общие курсы могут быть предназначены для использования во всех регионах и в ряде центров с привлечением как экспертов МСЭ и ресурсов Академии МСЭ, так и местного персонала, в то время как более конкретные курсы могут быть разработаны на разовой специальной основе для решения специальных вопросов местного значения. Это обсуждается далее в подразделе D и разделе 3, ниже.

МСЭ в настоящее время занимает выжидательную позицию между заседаниями ВКРЭ и новой программой, которая должна быть разработана в течение 2012 года, когда нынешние механизмы финансирования подойдут к концу. Отдел СЧП/БРЭ должен стимулировать процесс выявления соответствующих приоритетных тем в первом квартале 2012 года так, чтобы новая программа могла бы быть начата в течение 2013 и 2014 годов. Это даст время, чтобы набраться опыта и извлечь уроки до ВКРЭ-14.

3 Участники программы

Первоначально была надежда на то, что программа центров будет нацелена на создание потенциала из высокоуровневого персонала в министерствах, регуляторных органах и телекоммуникационном бизнесе. На практике, однако, оказалось сложно привлечь руководителей высшего звена в программу, и большинство мероприятий были переориентированы на обучение

персонала более низкого управленческого или технического уровня. Кроме того, было проведено несколько мероприятий на уровне должностных лиц высшего звена, которые, как правило, происходили не в помещениях центров.

Существует целый ряд причин, по которым, как оказалось, тяжело привлечь руководителей высшего звена к деятельности в рамках программы. В частности:

- Управляющий персонал имеет свои особые запросы и предпочтения в плане создания потенциала. У них, как правило, мало времени и поэтому они предпочитают двух- или трехдневные мероприятия более типичным для центров продолжительным мероприятиям.
- Они не хотят присутствовать на мероприятиях, обозначенных как "обучение", реализованных в рамках учебных программ или проводимых, в частности, в таких учебных заведениях, в которые они обычно посылают своих младших сотрудников. Они предпочитают, как правило, участвовать в мероприятиях с теми, кого считают людьми своего уровня.
- У них есть другие возможности для обмена опытом со специалистами своего уровня, в том числе на других мероприятиях МСЭ (например, мероприятиях TELECOM, Глобальном симпозиуме для регуляторных органов и Форуме лидеров мировой экономики, который ему предшествует), мероприятиях, организованных другими глобальными или региональными органами (например, Всемирном конгрессе мобильной связи (GSMA) и региональных форумах регуляторных организаций), а также на мероприятиях высокого уровня, связанных с созданием потенциала, проводимых в своих регионах.
- Большинству центров профессионального мастерства не хватает средств и престижа, которые, вероятно, привлекают людей высокого уровня. Им легче проводить мероприятия для младшего персонала на основе существующих программ, чем заниматься одноразовыми мероприятиями для руководителей высшего звена. Данный отчет наглядно демонстрирует, что бренд "центров профессионального мастерства" не может быть успешно использован для проведения мероприятий высокого уровня, которые *одновременно* привлекали бы как персонал очень высокого уровня в правительстве и бизнесе, так и управленцев и технический персонал более низкого уровня. Например, было бы очень трудно поднять авторитет программы, просто принимая на курсы посетителей более высокого класса, в связи с тем, что в настоящее время заинтересованные стороны уже сложили свое мнение об этой программе. В этой связи предложено нацелить новую программу на специалистов рангом ниже, чем менеджеры высшего уровня.

Существуют, однако, веские основания для МСЭ организовать для руководителей высшего звена в государственных, регулирующих органах и предприятиях электросвязи/ИКТ более систематические мероприятия, прежде всего, по тем же приоритетным темам, которые выбраны для программы центров. Одним из вариантов явилась бы разработка конкретной программы создания потенциала высокого уровня, которую можно было бы назвать Форумом лидеров МСЭ. Как указано выше, события такого рода должны быть:

- конкретно ориентированными на верхний уровень управления в государственных, регуляторных органах, управляющих компаниях и других организациях в области электросвязи/ИКТ с ограничением по уровню старшинства;
- сопровождаться международными экспертами высокого уровня;
- проводиться в течение относительно коротких периодов (от двух до трех дней) и часто в сочетании с другими мероприятиями МСЭ с участием лучших управленцев высокого уровня;
- проводиться на объектах высокого качества.

МСЭ будет уделять серьезное внимание организации программы лидеров МСЭ, направленной на самые высокие слои управленцев из развивающихся стран. Это может осуществляться вместе со внешними спонсорами или такими организациями, как Европейская комиссия, Всемирный банк или региональные банки развития.

4 Программные мероприятия

Мероприятия, проводимые в рамках программы центров, не только значительно отличаются от региона к региону, но и имеют определенное сходство. В следующих пунктах приводятся вопросы общего характера:

- глобальное и региональное планирование деятельности;
- субъекты, отвечающие за проведение мероприятий/содержание, и способы организации учебного процесса;
- аккредитация программных мероприятий;
- оплата и субсидии.

Глобальное или региональное планирование

В настоящее время:

- широкий круг вопросов программы центров контролируется отделом СЧП БРЭ в Женеве;
- региональные программы разрабатываются ежегодно на региональных совещаниях Руководящих комитетов с участием представителей МСЭ в Женеве, региональных отделений, Государств-Членов и самих центров/узлов;
- реализация региональных программ находится под контролем региональных отделений и отдела СЧП БРЭ.

Это позволило программе развиваться по-разному в разных регионах. В Северной и Южной Америке, например, она почти полностью состоит из мероприятий он-лайн, которые организуются университетами, в то время как в Африканском регионе программа почти полностью реализуется на физическом уровне специалистами учебных институтов в области ИКТ. В большинстве регионов учебные заведения, которые действуют как центры/узлы, отчетливо непосредственно перед региональным отделением, но в арабских странах и Азиатско-Тихоокеанском регионе есть также национальные представители в структуре центров, за которыми администрации той или иной страны закрепили ответственность по темам, которые контролируют региональные координационные группы.

Существуют значительные преимущества как в глобальной согласованности, так и в региональном разнообразии, и предполагается, что новая программа будет основываться на обоих факторах. Тем не менее в любой программе такого рода важно, чтобы бренд имел сильную и ясную узнаваемость заинтересованными сторонами. Это предполагает необходимость большей согласованности и координации, в частности, в определении стратегического направления программы и в средствах ее осуществления.

Одной из самых больших проблем, связанных с программой, является необходимость оптимизировать свою деятельность в более целенаправленной и скоординированной форме таким образом, чтобы центры занимались бы только деятельностью, в которой они явно более компетентны, чем остальные. Это повысит ценность МСЭ или его членов и составит суть "профессионального мастерства".

Новая программа будет развиваться следующим образом:

- Программа будет состоять из четырехлетнего цикла, отсчитываемого от проведения ВКРЭ.
- Каждый четырехлетний цикл сосредотачивается на не более чем 4–8 основных темах, которые являются приоритетными для МСЭ и Государств-Членов.

- Каждый регион должен быть в состоянии принять до четырех региональных тем вместо выбранных четырех глобальных при условии, что они имеют более приоритетное значение в своем регионе, чем те глобальные приоритеты, которые они заменяют.
- Центры должны быть выбраны для одного четырехлетнего цикла программы в соответствии с их способностью заниматься соответствующей деятельностью по одной или нескольким темам, принятым в своих регионах. В каждом регионе должно быть не более шести центров.
- Годовые программы должны быть одобрены региональными координационными группами в соответствии с оценками региональных потребностей и приоритетов. Центры не должны играть первостепенную роль в определении содержания этих программ.
- Мероприятия должны предаваться широкой гласности и продвигаться заблаговременно так же, как и академические и коммерческие курсы других организаций.

Активность субъектов и способ проведения работ

Настоящая программа, как отмечалось выше, в основном сосредоточена на курсах и семинарах для технического и профессионального персонала среднего звена. Они могут быть классифицированы по двум основным направлениям в соответствии со своим содержанием и способом подачи материала.

С точки зрения содержания курсы и семинары можно разделить на три основные группы:

- a) имеющие дело с конкретными отраслевыми вопросами (например, управление использованием спектра, связь в сельских районах, регулирование, моделирование затрат);
- b) связанные (в общих чертах) с широкой тематикой по вопросам управления, такими как финансы и управление человеческими ресурсами;
- c) связанные с применением общеобразовательных предметов управления, таких как финансы и управление человеческими ресурсами в области электросвязи/ИКТ.

Главным критерием того, проводятся ли конкретные мероприятия в рамках новой программы, будет их отношение к отобранным ВКРЭ темам. В рамках этой всеобъемлющей тематической структуры целесообразность различных видов деятельности для включения в новую программу должна определяться ценностью, которую можно добавить с помощью программы МСЭ и наличием или отсутствием сопоставимых возможностей обучения от альтернативных поставщиков.

- Вышеуказанная группа a) включает некоторые отраслевые темы, которые имеют высокий приоритет для МСЭ, в которых МСЭ имеет особый опыт, или там, где мало альтернативного коммерческого обучения. Однако в настоящее время программа также проводит курсы и семинары по темам, по которым идет подготовка и в альтернативных коммерческих и академических организациях.
- Общие вопросы управления в группе b), как правило, хорошо представлены коммерческими и академическими учебными заведениями. Эти вопросы требуют распределения ресурсов МСЭ на разработку и проведение курсов такого рода и маловероятно, что они будут лучше, чем местные альтернативы.

Новая программа должна быть нацелена на категории a) и c), но не b). В связи с этим предлагается, чтобы:

- Новая программа разбивала по уровню приоритета курсы и семинары по вопросам, которые имеют высокий приоритет для самого МСЭ (как определено ВКРЭ), там, где МСЭ имеет особый опыт или там, где практически нет альтернативы со стороны коммерческих учебных заведений (см. подраздел a), выше).

- Новая программа не поддерживала деятельность, которая конкурирует с другими уже существующими коммерческими или академическими учебными заведениями там, где такое обучение уже имеет адекватный стандарт. Напротив, МСЭ должен приветствовать и поощрять развитие высококачественных независимых программ по созданию потенциала в области электросвязи/ИКТ академическими и коммерческими учебными заведениями.

Как и другие учебные организации, центры используют три основных способа подачи материала:

- i. Разовые курсы или семинары в аудитории, которые предназначены для удовлетворения конкретных потребностей определенной группы потенциальных участников. Они должны отвечать либо потребностям, выраженным региональным сектором ИКТ, либо потребностям МСЭ в Женеве или в региональных отделениях.
- ii. Стандартные курсы в аудитории, которые удовлетворяют широкий спрос на создание потенциала в конкретной тематической области (например, управлении использованием спектра). Программа для таких курсов может быть разработана либо МСЭ, либо отдельными центрами и может быть приведена к общему стандарту по регионам или во всем МСЭ. Такая программа должна повторяться в разных местах в течение долгого времени и не должна требовать существенной переработки нового учебного курса.
- iii. Стандартные курсы он-лайн, в рамках которых рассматриваются те же вопросы, что и в ii., выше, но которые проводятся в течение более длительного периода времени с помощью дистанционного обучения. Почти все виды деятельности в Американском регионе представлены этим видом услуг. Значительную часть деятельности в большинстве других регионов также составляют курсы он-лайн.

Программы по проведению рабочих мероприятий, согласованные региональными руководящими комитетами, в большинстве регионов довольно сильно сосредоточены на физических курсах, которые привычны для системы создания потенциала в отраслях, связанных с электросвязью/ИКТ. Существует множество возможностей для дальнейших инноваций в реализации этих программ, например за счет внедрения курсов интенсивного погружения. Курсы он-лайн также, кажется, стали довольно традиционными и, похоже, являются не более изощренными сегодня, чем те методы дистанционного обучения, которые все чаще используются в университетах.

Рискованным в такой программе является то, что она слишком сильно полагается на то, что организация, которая имеет статус центра, и так работает в том же направлении, а не предлагает что-либо особенное, что может повысить стоимость бренда МСЭ. Это может стать серьезной проблемой при проведении курсов он-лайн, где программа центра составляет лишь небольшую часть учебного процесса крупных университетов.

Для новой программы необходимы все эти три способа подачи информации. Тем не менее существует необходимость в улучшении учебных программ и методов подачи информации, если курсы реально стремятся к "профессиональному мастерству" в современном значении этого слова. В частности, существует необходимость в:

- большей последовательности при проведении мероприятий по конкретным темам (что очень важно для любого собственного процесса сертификации или аккредитации);
- новых курсах, которые удовлетворяют различным запросам;
- более динамичном и творческом использовании инструментов он-лайн для повышения опыта участников, в том числе семинаров он-лайн, дискуссионных форумов и т. д.

Эти вопросы обсуждаются далее в разделе 3.

Сертификация и аккредитация

В последнее время в БРЭ велись дискуссии о выдаче сертификатов за участие в курсах организованных при поддержке МСЭ. В настоящее время сертификаты выдаются по завершению многих программ центров либо МСЭ, либо самими центрами, но эти сертификаты, как правило, представляют собой лишь запись о посещаемости и не основаны на какой-либо проверке

полученных знаний. Удостоверения такого рода представляют ценность для участников, но имеют мало значения для МСЭ или для работодателей.

Региональные отделения придерживаются мнения, что выдача сертификатов за посещение не должна прекращаться, так как такие свидетельства являются хорошим инструментом узнаваемости МСЭ. Кроме того, они утверждают, что региональные участники программы ожидают такие сертификаты, так как это давно сложившаяся многолетняя практика. Однако они рекомендуют передать право выдачи свидетельства о посещаемости руководителям региональных отделений. Тем не менее в БРЭ есть ощущение, что практика выдачи сертификатов за посещаемость должна быть прекращена. Выдаваться и подписываться директором БРЭ должны только сертификаты, полученные за какие-либо достижения. Тогда всем станет ясно, что сертификатам, подписанным директором, придается большее значение по сравнению с теми, что подписываются на региональном уровне.

Вопрос об аккредитации является более существенным. В настоящее время программа центров повышения квалификации представляет собой деятельность, которая, как правило, может быть описана как непрерывное профессиональное развитие, а не академическое или почти академическое обучение. Эти мероприятия обычно не аккредитованы академическими институтами и не предоставляют участникам возможность получить академическую квалификацию, хотя некоторый элемент аккредитации может присутствовать в определенных случаях там, где в качестве центров выступают университеты.

Существует некоторая поддержка идеи перехода к академической аккредитации в рамках МСЭ, и настоящая работа включает исследование возможности такого предложения.

Академическая аккредитация может принимать различные формы, но в любом случае, она должна быть основана на достоверной проверке успеваемости учащихся, при этом университет или другое учреждение, осуществляющее аккредитацию, должны быть уверены в удовлетворении своих потребностей, а не стараться уменьшать свои квалификационные запросы. Рассматривались четыре подхода к аккредитации:

- Один из подходов заключается в том, что организация, занимающаяся повышением квалификации (в этом контексте выступают сами центры плюс МСЭ) передает процесс квалификации академическому органу по аккредитации, например экзаменационной комиссии и, по сути, принимает программу, разработанную этим органом/советом. Это ограничивает содержание преподаваемого курса и потому не сможет удовлетворить региональные или профессиональные запросы. Внешний орган почти наверняка потребует, по крайней мере, надзора за проводимой деятельностью и, возможно, управления какой-то частью экзаменационного процесса.
- Второй подход, в котором орган по аккредитации уступает оценку другой, непосредственно занятой в процессе, организации (в данном случае МСЭ или центрам), но с высоким уровнем контроля, целью которого является гарантировать, что стандарты не опустились бы ниже тех, что приняты органом по аккредитации. Сам МСЭ не имеет потенциала для управления этим процессом, и поэтому работа по оценке должна проводиться в центрах. Университет, предоставляющий аккредитацию, будет рассматривать надежность каждого центра при принятии решения о том, надо ли подвергать себя репутационному риску, уступая аккредитацию данному заведению.
- Третий подход, который распространяется в среде бизнес-школ, состоит в том, чтобы создать ассоциацию, которая будет определять необходимые академические стандарты, и предоставлять аккредитацию для своих членов. В некотором смысле это очень похоже на отбор МСЭ некоторых учреждений в качестве центров профессионального мастерства, но и такая практика все равно сталкивается с той же проблемой проверки: сможет ли МСЭ обеспечить "профессиональное мастерство" для аккредитации, если он не всегда в состоянии обеспечить его в рамках текущей программы?

- Четвертый подход возник недавно и явно больше ориентирован на непрерывное профессиональное развитие, а не традиционные академические курсы. Такая структура выстраивается вокруг комбинации самооценки учреждений, проводящих курсы, что в контексте программы центров могло бы привести к сочетанию МСЭ и самих центров с одной стороны с экспертной оценкой, с другой стороны. Организация, которая разработала этот подход – Open ECB Check, установила партнерские отношения с рядом учреждений ООН, в том числе ФАО, ЮНИТАР и УООН, а также со Всемирным банком и с другими учреждениями, связанными с ИКТ, международными агентствами по развитию, включая такие как SPIDER и IICD.

Большинство из этих подходов будет трудно применять в работе краткосрочных курсов, которые составляют основную часть программы деятельности центров на сегодняшний день и будут продолжать преобладать в новой программе. Эти курсы достаточно изменчивы по своему характеру, предлагают слишком узкий диапазон возможностей для обучения и дороги для аккредитующих организаций при проверке. Поэтому будет явно недостаточным предложить для привлечения к выполнению этой работы только обычные агентства по аккредитации. Учитывая это, четвертая модель, описанная выше, явно предназначена для поддержки таких курсов. БРЭ изучит возможность заключения договора об аккредитации с Open ECB Check, с целью его реализации начиная с 2015 года, если подход Open ECB Check окажется подходящим для потребностей МСЭ.

Более длинные курсы, где подача материала может быть стандартизирована на основе общих учебных программ и экзаменационных процессов, скорее всего, будут представлять интерес для университетов, которые предлагают аккредитацию при условии, что программные мероприятия центров будут способны удовлетворить их академическим критериям. Поэтому движение к программе академической аккредитации требует перехода к более длительным и стандартизированным курсам. Некоторые предложения по данному вопросу сделаны в разделе 3.

Оплата и субсидии

В настоящее время не существует никакой последовательности при получении платы в центрах, работающих по программе. Чаще всего плата собирается в одних регионах и не собирается в других. При этом в самих регионах плату могут брать не за все, а лишь за некоторые виды деятельности. Похоже на то, что там где оплата за участие в мероприятиях все же собирается, она значительно ниже рыночных цен, что означает, что этих денег недостаточно для того, чтобы покрыть расходы, особенно если учитывать затраты на сам процесс их сбора. Выставление счетов и прием платежей может осуществляться централизованно МСЭ или непосредственно центрами. Ясно, что там, где сбор средств предполагает существенное использование времени персонала МСЭ, это нерентабельно.

Взгляды центров и участников в отношении оплат и субсидий можно резюмировать следующим образом:

- Многие участники мероприятий центров профессионального мастерства приходят из телекоммуникационных предприятий и регуляторных органов, которые финансово хорошо обеспечены и могут легко позволить себе заплатить рыночную цену за обучение, и уже платят внушительные суммы, в том числе и за логистические издержки (проезд, проживание и суточные) для обучения не в центрах МСЭ, а совершенно в других организациях.
- Тем не менее многие организации, по-видимому, ожидают, что работы, проводимые МСЭ, должны быть бесплатными для членов МСЭ или, по крайней мере, быть в значительной степени субсидируемыми со стороны МСЭ (см. ниже).
- Иногда возникают конфликты, когда одна и та же программа предлагается различными частями МСЭ по разной цене в зависимости от того, предлагают ли ее центры профессионального мастерства (за дополнительную плату) или предложение осуществляется в рамках другой программы (без оплаты).

По сравнению с предыдущими этапами программы МСЭ имеет ограниченные ресурсы. Не так легко сегодня выделить средства на программу центров из оперативных бюджетов Фонда развития ИКТ или МСЭ. Далее в разделе 4 рассматривается вопрос о будущих финансовых мероприятиях, связанных с реализацией программы. Однако следует отметить, что теперь новая программа должна стремиться как можно скорее заработать на основе финансовой автономии через возмещение расходов, которое может быть достигнуто путем совмещения оплаты и спонсирования деятельности центров. Центральное место в концепции новой программы, изложенной в разделе 3, занимает идея о том, что программа должна привлекать участников из-за ее профессионального превосходства, а не потому, что она дешевая или ее субсидируют. Независимо от того, какие потребуются переходные механизмы финансирования, финансовая самодостаточность является критическим фактором в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Некоторые члены МСЭ утверждают, что деятельность центров должна в принципе быть бесплатной для ее членов, т. е. субсидируемой из бюджета МСЭ, который является производным от членских взносов. Этот аргумент не может приниматься во внимание по следующим причинам:

- Общий бюджет МСЭ ограничен. Деятельность центров может предоставляться бесплатно, только если прекратить осуществлять другие мероприятия. Для этого нужно решение со стороны МСЭ/БРЭ (или ВКРЭ) о том, что деятельность центров намного важнее, чем альтернативные возможности использования финансовых средств, в частности, направляемых на иную деятельность, проводимую в настоящее время.
- Осуществление мероприятий центра на бесплатной основе для членов МСЭ ограничит количество мероприятий только до тех, которые попадут в рамки действующего бюджета. Программа, выстроенная на основе сбора оплаты и спонсорства, имеет больше пространства для маневра.
- Не все мероприятия и объекты МСЭ бесплатны для его членов. Для членских ассоциаций, таких как МСЭ, вполне нормально предоставлять некоторые услуги в рамках членских взносов и другие услуги за дополнительную оплату. Если сделать бесплатными все услуги, предоставляемые МСЭ своим членам, то на практике это привело бы к ограничению того, что МСЭ может осуществлять.
- Оплата является лишь частью стоимости участия в программе центров или любой деятельности, связанной с созданием потенциала. Участники, пересекающие национальные границы, вероятно, несут гораздо более высокие затраты на проезд, проживание и суточные, чем оплата за участие в мероприятиях. Поэтому оплата за участие не является стимулом для участников программы, за исключением тех, кто находится в принимающих городах/странах.
- Платежеспособность клиентов (т. е. тех организаций, которые являются работодателями для участников) сильно изменилась со времени первых дней начала работы программы центров. Сегодня использование ограниченных ресурсов МСЭ для субсидирования прибыльных телекоммуникационных предприятий и финансово хорошо обеспеченных регулирующих органов было бы очень сомнительным шагом. С точки зрения достижения целей МСЭ (например, передача опыта тем, кто иначе не мог себе позволить его получить) было бы более эффективно сосредоточить имеющиеся ресурсы на потенциальных участниках, которые действительно не в состоянии оплатить за свое участие, например, государственных органов стран, расположенных в НРС и малых островных государствах. Хотя в этом контексте может быть и трудно понять такие запросы, как впрочем, и другие договоренности, связанные со стипендиями, но, тем не менее, лучше поступить так, чем использовать скудные ресурсы для всеобщего субсидирования.

Как отмечалось выше, МСЭ и его члены должны рассматривать центры в качестве источников качественной подготовки, а не дешевого обучения. Те организации, которые могут себе это позволить, не должны субсидироваться в целях поощрения их участия, они должны присутствовать, потому что программа центров предлагает хорошую подготовку по справедливой цене.

В то же время существует возможность для развития партнерских и спонсорских соглашений с другими организациями, в том числе международными агентствами развития, другими учреждениями сектора ИКТ и коммерческих предприятий (например, модель сотрудничества с Сетевой академией Cisco и программа БРЭ по созданию центров обучения в интернете). Партнерство/спонсорство предусматривают возможности для реализации мероприятий на бесплатной основе или за субсидии/стипендии, что сделает их доступными для тех организаций/участников, которые действительно не могут позволить себе оплатить гонорар. Финансовые механизмы, строящиеся на этом подходе, обсуждаются в разделе 4.

5 Смысл понятия "Центр"

В рамках данной программы понятие "центр" нуждается в пояснении точно так же, как и словосочетание "профессиональное мастерство".

В самом начале программа была сосредоточена на двух, ориентированных на отрасль ИКТ, учебных заведениях в Африке, для которых было очень важно обеспечить поддержку институционального строительства (в том числе материальной базы) и рост объемов работы. Многие из сегодняшних центров, например университетов, деятельность которых в большинстве случаев имеет мало или ничего общего ни с МСЭ, ни с программой центров, решают более широкий ряд вопросов. Количество работ, проводимых в каждом центре в рамках программы, в настоящее время очень небольшое – обычно три или менее мероприятий в год, и потому составляет лишь небольшую часть их деятельности. Это утверждение справедливо даже для двух первоначальных учреждений в Африке, для которых в настоящее время гораздо более важна работа с другими организациями.

Результатом является то, что статус "центра профессионального мастерства" в настоящее время предоставляется МСЭ учреждениям на основе очень небольшого количества проводимых работ. В дальнейшем такие заведения могут использовать этот статус, для того чтобы рекламировать себя еще более широко. Многими из центров было упомянуто значение, которое придается их ассоциации с МСЭ в целях брендинга, что указывает на то, в чем состоит для них преимущество обладание статусом центра, и потому для МСЭ очень важно, чтобы им не злоупотребляли. Для МСЭ не интересно, чтобы его имя, логотип и репутация использовались бы организациями, выходящими за пределы его контроля.

Очевидно, что обозначение МСЭ такого учреждения как университет словом "центр" в рамках этой программы не должно распространяться на всю работу университета в целом, например в области социологии, права или даже электротехники. МСЭ не имеет возможности проверять качество проводимых курсов и семинаров за пределами программы и не должен этого делать. Названием "центр профессионального мастерства" должны ограничиваться кафедра или институт в рамках более широкой организации/университета, которые работают по этой программе. Это будет способствовать точной ассоциации статуса "центра" с той или иной темой, выбранной ВКРЭ для четырехлетнего цикла программы (см. подраздел b), выше).

Отдельный вопрос возникает в отношении другой модели управления программой, которая была принята в Арабском и Азиатско-Тихоокеанском регионах, и к которой особенно стремятся сегодня в Арабском регионе. В этой модели некоторые из функций центров были взяты на себя отдельными национальными администрациями, каждая из которых несет ответственность по конкретной теме в рамках программы (например, обучения в области регулирования). При этом обучение по конкретной теме проводится одним или более местным учебным заведением, отчетывающимся перед национальной администрацией, по крайней мере, также как и перед МСЭ.

В этом подходе есть преимущества и недостатки, хотя по его поводу имеется ряд существенных опасений. Преимущества включают возможность соединения воедино опыта широкого круга заинтересованных сторон в рамках той или иной страны. Однако в этой схеме есть и некоторые недостатки. Эти недостатки включают в себя риск того, что обучение может быть построено по модели одной страны, которая может оказаться непригодна для других стран региона; политический риск, когда присвоение некоторым учреждениям статуса центра в конкретных принимающих странах может затруднить определенным участникам из некоторых других стран

участие в его деятельности (по культурным, политическим или финансовым причинам); сложность в обеспечении качества преподаваемого материала при отсутствии конкурсного отбора, и вызовы, которые подобная альтернативная схема может представлять для общего стратегического направления программы.

Стратегия, принятая в настоящем отчете, предлагает конкурентную модель при отборе центров. Тем не менее следует признать, что в этом регионе существует сильная поддержка для такой альтернативной модели и в рамках новой программы эту модель можно протестировать. Там, где местные администрации заинтересованы в деятельности центров профессионального мастерства, они должны делать это за счет поддержки центров, которые отбираются на конкурсной основе в пределах их юрисдикции.

6 Обеспечение качества

Окончательные вопросы, которые должны быть здесь рассмотрены, касаются вопросов оценки и обеспечения качества. Для того чтобы убедиться в том, что программы центров делятся действительно передовым опытом, необходимо установить критерии для оценки стандартов качества или проводимых работ, а также разработать ключевые показатели эффективности или ориентиры для содержания программы или учебных стандартов в соглашениях между МСЭ и отдельными центрами. Можно попытаться провести оценку влияния программы центра на работу выпускников курсов на своих рабочих местах там, где это возможно.

Многие из тех, с кем проводились консультации в ходе данного исследования, считали отсутствие гарантии качества преподавания наиболее неудовлетворительным фактором обучения. У заинтересованных сторон существует сильное ощущение того, что программа должна приводить к результатам, которые, по крайней мере, должны быть выше средних. При этом желательно, чтобы такие результаты соответствовали действительности, и не только потому, что программа утверждает, что люди получают в ней передовой опыт, но и потому, что профессиональное мастерство является тем, к чему МСЭ должен стремиться в своей работе.

Этот недостаток в программе должен быть решен в приоритетном порядке в любой новой программе. Меры по обеспечению качества должны быть введены в действие:

- в процессе отбора центров;
- в договорных соглашениях на выполнение мероприятий программы;
- при оценке деятельности центров;
- в общей оценке результатов программы.

Условия, касающиеся этого вопроса, включены в раздел 3, а предложенные подходы к решению конкретных проблем обеспечения качества можно найти в приложениях к отчету.

Качество обучающих экспертов

Обеспечение качества также надо применять и к выбору специалистов, нанятых МСЭ для реализации деятельности центров. Эта область программы также требует пересмотра, так как реестр привлекаемых экспертов также используется за пределами программы центров. Поэтому обзор этого вопроса должен быть более широким.

Конкретные проблемы заключаются в следующем:

- Во-первых, информация, которая поступает при самостоятельной регистрации, должна быть надлежащим образом проверена. Если эксперт подбирается для соответствующего задания, то важно, чтобы МСЭ мог проверить информацию, которую он/она предоставила о себе, проверяя его/ее квалификацию по ссылкам на него и интервью, проведенному по телефону. В таком быстро развивающемся секторе как телекоммуникации также важно удостовериться в том, что специалисты обладают самыми современными знаниями по вопросу, с которым они будут иметь дело: например, некоторые специалисты по базам данных могут полагаться на опыт, который устарел, в особенности если они уже вышли на пенсию из бизнеса, правительственных или регулирующих органов.

- Во-вторых, критерии отбора, которые будут использоваться при выборе экспертов для конкретного задания, должны быть четкими (хотя во многих случаях это может быть предыдущий опыт в качестве эксперта при выполнении аналогичных заданий). В процессе отбора следует оценивать пригодность специалистов по четырем важнейшим факторам:
 - a) их признание и знания в области данной темы для проведения соответствующей деятельности, в том числе, степень современности их знаний;
 - b) их педагогические умения и навыки, т.е. их способность учить/читать лекцию/провести семинар по созданию потенциала, которые являются такими же важными, как а) для определения качества работы самих участников;
 - c) их знакомство с региональным контекстом, для того чтобы избежать значительного риска (особенно в случае с экспертами промышленно развитых стран в развивающихся регионах) того, что обучение будет основано на неподходящих моделях промышленно развитых стран и их опыта;
 - d) качество их учебных материалов.
- В-третьих, должна быть систематическая оценка работы экспертов. Она должна быть основана не только на оценочных формах, представленных участниками в конце мероприятия, а также и на замечаниях от организаторов мероприятия и на комментариях/отчетах, запрашиваемых у самого эксперта о проводимой им деятельности. Такая отчетность должна систематически оцениваться, для того чтобы убедиться в том, что неэффективные эксперты не будут наниматься вторично на том основании, что они уже выполняли аналогичную работу для программы.
- В-четвертых, необходимо решить вопросы, связанные с выплатой гонорара экспертам. Существуют ограничения ООН, наложенные на оплату консультантам/экспертам. Их не пересматривали в течение многих лет, и в настоящее время они гораздо ниже уровня вознаграждения, выплачиваемого на рынке. В некоторых случаях сегодня суточные превышают гонорары, что является абсурдом. Эксперты с большим уровнем опыта будут все меньше проявлять готовность сотрудничать, если им не предложат другие значительные преимущества (например, доступ к потенциальным клиентам). В консультативной работе, которая оплачивается по таким ставкам, скорее всего, будут заинтересованы эксперты-пенсионеры, которые могут меньше разбираться в последних новшествах. В любом случае, вряд ли эксперты станут уделять достаточно дополнительного времени для подготовки материалов для конкретной аудитории, и это снижает качество получаемого опыта участниками проводимых семинаров. Пока существуют ограничения по оплате со стороны ООН, находящиеся вне контроля МСЭ, важно, чтобы руководители программ смогли бы устранить их последствия, прописанные в настоящем пункте.

Следует отметить еще один важный пункт в работе эксперта. Хотя для работы центра явно выгодно участие международных экспертов, тем не менее существует значительный риск, как отмечалось выше в настоящем отчете, что их материалы и опыт будут основываться на телекоммуникационной среде значительно отличающейся от той, с которой сталкиваются участники семинаров в их повседневной трудовой жизни. В частности, существует риск того, что эксперты, проводящие семинары в регионах, будут опираться на модели и опыт развитых индустриальных стран, чьи технологии и сети, рынки и практика регулирования значительно отличаются от местных. Программа центра должна требовать, чтобы подготавливаемые учебные материалы имели бы непосредственное отношение к регионам, в которых они будут изучаться. Для этого следует шире использовать региональных экспертов, а также поощрять развитие региональных тематических исследований для использования в курсах и на семинарах.

Раздел 3: Новая программа

Данный третий раздел отчета представляет рекомендации, принятые для новой программы центров, подлежащей развитию в 2014 году и внедрению с января 2015 года. Он основан на анализе и решениях разделов 1 и 2 и должен в соответствии с целями МСЭ и его Членов указать приоритетные потребности клиентов программы центров и улучшить институциональные и образовательные возможности отобранных центров. Вопросы, относящиеся к финансовым расчетам, обсуждаются в разделе 4.

Цели

Новой программе следует стремиться соответствовать следующим пяти основным целям:

1. Она должна приносить дополнительную ценность МСЭ, его Членам и другим заинтересованным сторонам, вводя экспертные оценки и делая возможной деятельность, которая, в противном случае, не была бы доступна и которая улучшит эффективность правительств, регуляторов и телекоммуникационного бизнеса.
2. Она должна строиться вокруг вопросов и мероприятий, имеющих высокий приоритет для МСЭ, охватывая также приоритетные для регионов вопросы.
3. Она (и непосредственно центры) должна демонстрировать подлинное профессиональное мастерство путем соблюдения высоких стандартов содержания и должна быть полностью контролируемой и оцениваемой для обеспечения качества.
4. Она должна улучшать бренд МСЭ и избегать угроз репутации МСЭ.
5. Она должна стать финансово самостоятельной за относительно небольшой период времени, не требуя долговременной прямой поддержки МСЭ и требуя скорее стратегической, чем административной поддержки персонала МСЭ.

Новая программа должна отличаться от своих предшественников, строясь на их опыте, но концентрируясь на потребностях МСЭ и его Членов сегодня и в будущем. В краткие сроки МСЭ должен внедрить более строгие критерии для участия центров в программе и ввести процессы строгого обеспечения качества. В сроки от средних до длительных МСЭ может рассмотреть жизнеспособность продвижения к реальной аккредитации для программ центра, которая должна помочь гарантировать их долговременную надежность и требовать/делать возможными гарантии внешнего обеспечения качества. Однако по причинам, рассмотренным далее в этом разделе, не рекомендуется, чтобы миграция к академической программе могла или должна была бы стать единственным путем для программы.

Общая структура

Новая программа должна быть управляемой по четырехлетнему циклу в соответствии с циклом оперативного планирования и осуществления ВКРЭ (Всемирной конференции по развитию электросвязи) и БРЭ (Бюро развития электросвязи). Каждый новый цикл будет начинаться в начале календарного года вслед за заседанием ВКРЭ.

На каждом заседании ВКРЭ должны приниматься максимум восемь базисных тем для каждого четырехлетнего цикла программы центров. Группа по инициативам в области создания потенциала, которая была создана согласно Резолюции 40 ВКРЭ-10, должна вносить вклад в это обсуждение. Темы, выбираемые ВКРЭ, должны предоставлять рамочную основу для последующего выбора центров и для реализации программ деятельности в четырехлетнем цикле. Каждый цикл может отличаться от предыдущего и последующего.

Основной ролью МСЭ в Новой программе должно быть развитие стратегического направления программы и гарантирование качества центров и их мероприятий. МСЭ не должен вовлекаться в финансовое управление мероприятиями центров. Общее планирование и координирование программы должно быть ответственностью отдела СЧП БРЭ в Женеве, но должно осуществляться на

основе консультаций с региональными отделениями. Операционное управление программой должно быть ответственностью региональных отделений. Контролирование, оценивание и оценка воздействия должны быть общей ответственностью отдела СЧП и региональных отделений. См. также ниже раздел "Роль МСЭ".

Базисные темы

Как отмечено выше, в каждом четырехлетнем цикле для программы должно быть максимум восемь базисных тем. Эти базисные темы могут относиться к любому аспекту сектора электросвязи/ИКТ (политика/регулирование/технологии/бизнес/управление/применение), но должны выбираться согласно следующим критериям:

- Они должны быть темами высокого приоритета для Членов МСЭ и других заинтересованных сторон, установленными с помощью консультаций.
- Они должны быть высокоприоритетными для МСЭ/БРЭ в контексте общей программы работы МСЭ и решений, принятых Полномочной Конференцией и ВКРЭ.
- Они должны делать существенный дополнительный вклад в имеющуюся на рынке сферу обучения и создания потенциала. Они должны эффективно использовать экспертные оценки в МСЭ/БРЭ или опыт, к которым имеют доступ.
- Они должны приносить существенную выгоду выбранным центрам, участникам и их рабочим организациям.
- Они должны делать вклад в развитие обучения, исследований и экспертиз в развивающихся регионах, а также в развитие возможностей национального/регионального секторов обучения.
- Они должны поддерживать бренд МСЭ и укреплять репутацию МСЭ.
- Они должны делать вклад в достижение общих целей МСЭ/BDT и должны действовать совместно с другими программами МСЭ по созданию потенциала (в БРЭ и других Бюро).

Региональное разнообразие было важным элементом программы центров на ее втором этапе. Как обсуждается в разделе 2, важно сбалансировать логическую связность программы на глобальном уровне с восприимчивостью к региональным приоритетам. По этой причине каждый регион должен иметь возможность замены региональными темами до четырех из согласованных глобальных тем. Они должны определяться путем диалога о приоритетах и потребностях между региональными отделениями и региональными заинтересованными сторонами, включая региональные телекоммуникационные ассоциации (*например*, региональные ассоциации регуляторов). Эта консультация должна быть частью оценки глобальных потребностей, предпринимаемой перед тем, как будут выработаны рекомендации для ВКРЭ (в обычном цикле программы).

Региональное покрытие

Региональное покрытие программы центров постепенно выросло за годы с момента начала программы и стало более разнообразным, охватив в общем восемь регионов. Из них три (Африканский, Американский и Азиатско-Тихоокеанский) покрывают очень большие географические зоны с очень большой численностью населения, еще три (Арабский, СНГ и Европейский) покрывают значительные, но меньшие географические и демографические зоны, а один (Карибский) покрывает относительно малую зону с небольшой численностью населения, но с большим числом национальных государств, имеющих много общих характеристик. Еще один "регион" основан скорее на лингвистической, чем на географической идентичности и был установлен отдельно, поскольку финансируется правительствами Испании и Португалии, а не через Фонд развития ИКТ.

Эта региональная структура основана на региональной организации МСЭ со следующими особенностями:

1. Количество центров, подходящее каждому конкретному региону, зависит от количества стран, численности и разнообразия населения. Предложения по количеству центров в регионе сделаны ниже.
2. Особая идентичность региона португалоязычных и испаноязычных стран (ИСП) в его собственной структуре лингвистических сообществ. Его отдельное финансирование также истекает к концу 2012 года. "Регион" ИСП должен быть включен в Африканский регион с особыми лингвистическими потребностями португало- и испаноязычных стран, обозначенными в структуре для центров в этом регионе (см. также ниже).
3. Хотя Карибский регион значительно меньше других с точки зрения населенности, его культурная, географическая и лингвистическая самобытность означает, что для него имеется сильный прецедент для существования отдельно от региона Америк, и это следует продолжить. Отдельно от Азиатско-Тихоокеанского региона также могут рассматриваться и потребности стран Тихоокеанских островов. Учитывая то, что Тихоокеанский и Карибский регионы характеризуются большим числом малых островных государств, возможным вариантом могло бы стать объединение этих двух зон в регион Малых островных развивающихся государств с центрами в Карибском и Тихоокеанском регионах. Хотя это и несовместимо с региональной организацией МСЭ, это могло бы продемонстрировать более эффективный путь учета требований малых островных развивающихся государств в таких областях, как экстренная связь. Этот вопрос обсуждается ниже.
4. Европейский регион также особый, так как имеет хороший уровень развития телекоммуникационного сектора в некоторых странах Центральной и Восточной Европы. Некоторые опрошенные в рамках данного обзора комментаторы придерживались мнения, что Европейский регион не должен быть частью новой программы. Это можно рассматривать как возможный политический выбор для МСЭ, но было бы трудно оправдать назначение фондов МСЭ, выделенных Европейскому региону для покрытия расходов других регионов. Этот комментарий следует рассмотреть в свете финансовых требований, сделанных в разделе 4.

3.1 Работа центров

Выбор центров: распределение

Важно достичь большей ясности в определении того, что точно подразумевается под термином "центр". В настоящее время это понятие двусмысленно, вызывает путаницу и потенциальный риск для репутации МСЭ.

Термин "центр" следует обычно применять к единому географически локализуемому учреждению. Как исключение он может применяться к группе учреждений, работающих коллективно по единому контракту или меморандуму о взаимодействии (по примеру центров в Арабском и Азиатско-Тихоокеанском регионах в текущей программе), или к организации, не локализуемой географически. Чтобы программа была всемирной, каждый центр должен быть способен выполнять значительное количество работы программы центра. Большое количество центров, утвержденных на втором этапе, означает, что многие центры выполняют слишком мало работы центров профессионального мастерства, и как следствие, они, похоже, обращают слишком мало внимания на эффективность программы. На практике статус "центра профессионального мастерства" стал для них более ценен как рыночный брэнд, чем как источник программной деятельности. Наиболее заметно это в Американском регионе, имеющем сейчас явно наибольшее количество центров, включая те, которые не проявляли активности в обеспечении обучения. Существующее большое количество центров накладывает также существенное административное бремя на МСЭ.

По обеим этим причинам количество центров следует значительно уменьшить до уровня, который управляем и предлагает больше отличий тем центрам, которые выбраны. Был отмечен разный размер существующих регионов, и количество центров на регион должно отражать это. Чтобы увеличить обязательства центров в программе, было бы также целесообразно поставить цели каждому центру выполнять ежегодно минимум три мероприятия.

Этим отчетом предлагается чтобы:

- общее количество центров по всему миру в новой программе не превышало тридцати;
- количество центров в Африканском, Американском и Азиатско-Тихоокеанском регионах не превышало шести в каждом;
- количество центров в Арабском, СНГ и Европейском регионах не превышало четырех в каждом;
- количество центров в Карибском регионе не превышало двух.

При интерпретации этих количеств предполагается, что:

- чтобы поддерживать охват от четырех до восьми тем, выбранных для каждого четырехлетнего цикла, вероятно, что некоторые центры будут выбраны для выполнения деятельности программы по более чем одной теме. Там, где нет центров, способных выполнять работу в регионе по определенной теме согласно соответствующему стандарту, участники из того региона должны быть способны принимать участие в мероприятиях центров, проводимых в других регионах (особенно это касается мероприятий он-лайн). МСЭ может пожелать назначить внерегиональные центры выполнять эту роль как часть процесса выбора для каждого цикла;
- необходимо обратить внимание на лингвистические требования в Африканском регионе. В этом регионе критерии выбора должны также учитывать лингвистические районы с минимально двумя выбранными центрами, в основном проводящими мероприятия на английском и французском языках, и одним центром, в основном проводящем мероприятия на португальском. В этом случае будет потребность в сотрудничестве при организации курса, использующего в этом регионе многоязычные общие учебные планы, чтобы максимизировать выгоду и качество обучения, предоставляемого через управляемое количество центров. Можно, например, привлекать центр, ответственный за (скажем) деятельность по обучению управлению спектром на более чем одном языке, с использованием помещения, средств и персонала центра, в основном использующего иной язык для облегчения подачи материала.

Выбор центров: процесс

В настоящее время нет согласованного процесса выбора центров и нет проверки кандидатов на статус центра для установления, способны ли они проводить мероприятия на уровне стандарта, который может считаться "профессиональным мастерством". Нынешние, весьма произвольные, методы выбора центров неэффективны с точки зрения гарантирования профессионального мастерства. На их месте должен быть прозрачный процесс выбора, основанный на процессе конкурсного отбора и активной проверке стандартов работы. Соперничество и контроль являются важнейшими элементами поддержания качества. Стандарт центров должен быть глобально единообразен по программе и не изменяться в зависимости от региона.

Выше было предложено, чтобы новая программа в каждом регионе охватывала от четырех до шести базисных тем в каждом четырехлетнем цикле ВКРЭ. В соответствии с этим решено, что:

- Центры должны выбираться на и только на период цикла ВКРЭ (т. е. на четыре года, начиная с начала календарного года, следующего за проведением ВКРЭ). Отдельный процесс выбора должен осуществляться для каждого четырехлетнего цикла программы. Не должно быть допущения, что учреждение, бывшее центром в одном цикле программы, удержит статус центра в следующем цикле.

- Каждый центр должен выбираться как центр профессионального мастерства для одной или (самое большее) двух конкретных базисных тем (например, центр профессионального мастерства по управлению спектром).
- Должен быть только один центр, работающий в рамках конкретной темы в каждом регионе в течение каждого цикла. При заданном ограниченном количестве работы, имеющейся в программе, лучше сконцентрировать соперничество на прикладном процессе, чем на реализации деятельности центров профессионального мастерства (как это сейчас происходит благодаря собраниям руководящих групп). Должно быть, однако, сотрудничество, включающее, где требуется, совместное использование помещений, особенно там, где есть потребности во многих языках (в Африке).
- Учреждения, получившие статус центра, должны быть названы *центрами профессионального мастерства* только в отношении базисной темы (тем), с которыми они связаны, и работы, которую они выполняют в программе. Термин не следует использовать для предположения одобрения МСЭ их работы в других областях. (Следует отметить, что многие нынешние центры заявляют, что они изъявляли желание получить статус центра для применения к ним, как учреждениям, а не к их программам в рамках МСЭ. Это наложило бы неприемлемо высокий риск репутации для МСЭ и этому следует решительно противиться).

Статус "центра профессионального мастерства МСЭ" содержит значительную репутационную ценность. Он не должен легко даваться или приниматься. Заявочный процесс для статуса центра должен быть конкурентным. Он должен проводиться каждые четыре года через три месяца после выбора ВКРЭ базисных тем.

Соискателей статуса центра пригласят представить заявки, содержащие их аргументацию для выбора, и их предлагаемый подход к проведению мероприятий центра в одной или двух из выбранных тем. От них ожидается показать:

- установленный рекорд успешности в обучении и создании потенциала (с точки зрения содержания и его подачи);
- компетентность в соответствующей базисной теме (темах); и
- заинтересованность работать с МСЭ для гарантирования продолжающихся и улучшающихся стандартов профессионального мастерства в результатах деятельности.

Выбор должен быть меритократическим с пониманием того, что ненормально иметь более одного центра в одном Государстве-Члене, с целью содействия диверсификации процесса. Выбор должен использовать сбалансированный подход с помощью оценочных таблиц, основанный на критериях, установленных выше, с учетом доступности для целевых групп там, где применимые критерии связаны с качеством помещений (на основе стоимости, включающей стоимость командировки и жилья, обеспечения полового равенства и т. д.) и финансовой устойчивости. Предложения по сбалансированному подходу с помощью оценочных таблиц даны в приложении к этому отчету.

Результатом процесса выбора должны быть договорные отношения между МСЭ и каждым центром, устанавливающие роли и ответственность для обеих сторон. Программа будет успешной, только если между МСЭ и индивидуальными центрами будет соглашение и ясное понимание ожидаемых ими результатов. Это особенно важно из-за меняющихся соглашений о финансировании программы, что означает, что отношения между МСЭ и центрами нуждаются в реконфигурации в отношении взаимной выгоды.

3.2 Поддержка центров со стороны МСЭ

На сегодняшний день статуса центра добивалось значительное количество учреждений. В целом не существовало систематического процесса выбора (кроме случая расширения второго этапа в Африканском регионе). От предполагаемых центров не требовалось продемонстрировать профессиональное мастерство, тогда как некоторые учреждения с высокой репутацией

не добивались статуса центра (возможно потому, что понимали, что им не требуется подразумеваемая поддержка репутации). МСЭ желает привлечь высококачественные предложения от учреждений с сильной репутацией. Чтобы сделать так, ему потребуется предложить центрам выгоду с точки зрения объема работ, репутации и программной поддержки.

Как раньше было указано в этом отчете, центры предполагают, что получают пользу от программы четырьмя основными способами:

1. Ассоциация с МСЭ поможет им создать доверие к себе и новый рынок для своих курсов. (Иными словами, они используют статус для улучшения продвижения их бренда).
2. Это даст им доступ к опыту, накопленному через МСЭ и позволит им вводить лучшие курсы.
3. Это даст им доступ к исследовательским комиссиям МСЭ и, таким образом, к большему объему информации.
4. Это позволит им взаимодействовать с другими центрами.

Эти четыре фактора чаще всего упоминались центрами в их ответах, предоставленных в рамках проведенного опроса, чем вклады МСЭ в финансовую жизнеспособность курсов и доступ к ресурсам Академии МСЭ, хотя последние также считаются выгодой для центров. В частности, финансовая поддержка МСЭ для предоставления инструкторов из реестра экспертов МСЭ была важной для центров, имеющих ограниченные ресурсы для выполнения мероприятий требуемого вида.

Хотя финансовые вложения МСЭ на практике относительно малы, их потеря может, тем не менее, иметь важное влияние на готовность предполагаемых центров бороться за статус центра в новой программе. В этом контексте потенциал МСЭ по гарантированию спонсорства мог бы быть действительно важным для мероприятий новой программы и использования центров как мест для применения других программ МСЭ, поддерживаемых текущим бюджетом. Конечно, МСЭ должен сделать предварительные попытки для поиска потенциальных спонсоров в течение 2012 года и далее параллельно или даже до того, как будет предпринят процесс выбора центров. Это обсуждается далее в разделе 4.

МСЭ, следовательно, потребуется предложить центрам существенную выгоду, чтобы привлечь заявки от учреждений с высокой репутацией и потенциалом обеспечения деятельности достаточного качества, учреждений, участие которых важно для гарантирования профессионального мастерства. Помимо субсидирования МСЭ может предложить следующие преимущества в пределах договорных отношений наменного вида:

- поддержка развития и маркетинга курсов посредством программы центров профессионального мастерства (см. ниже);
- предоставление ресурсов Академии МСЭ и внутреннего опыта (от всех Бюро МСЭ);
- поддержка в определении экспертов/инструкторов для ведения деятельности центра или участия в них;
- поддержка/маркетинг деятельности центров профессионального мастерства через свои региональные отделения и в пределах членства в МСЭ;
- развитие региональной сети центров и глобальной сети партнеров, выбравших одинаковую базисную тему в разных регионах;
- ограниченное использование бренда и логотипа МСЭ только для поддержки деятельности центров профессионального мастерства.

Существующие центры ценят роль МСЭ в определении (и затем поддержке привлечения) экспертов, которые могут привлекаться для организации обучающих мероприятий. Это, очевидно, важная роль, которую должны продолжать отдел СЧП/БРЭ в соответствии с требованиями центров. Однако насчет этого есть оговорки:

- Основная цель программы центров – создавать потенциал в регионах. Программа должна в первую очередь стремиться использовать возможности местных экспертов, имеющих близкое понимание региональных потребностей, и лишь в случае их отсутствия привлекать внешних экспертов. Программа должна быть управляемой с целью достижения сокращения в течение каждого цикла программы количества мероприятий, требующих от МСЭ предоставление помощи внешних экспертов.
- МСЭ должен объединить процессы выбора, аттестации и оценки, которые в совокупности должны гарантировать экспертную оценку субъекта и педагогические навыки тех, кто назначен МСЭ выполнять эту роль. Ставки вознаграждения для экспертов также кажутся несоответствующими тем, которые эксперты могут получать от других поставщиков образовательных услуг. Эти ставки нуждаются в регулярном пересмотре и регулировании, где необходимо и возможно гарантировать доступность экспертных знаний надлежащего стандарта. Дальнейшие комментарии по этим вопросам можно найти выше в последнем подразделе раздела 2.

Эти обязанности МСЭ в предлагаемых соглашениях или меморандумах о взаимопонимании должны восприниматься серьезно и потребуют значительных затрат от отдела СЧП и региональных отделений, как и процесс обеспечения качества, описанный ниже. Они станут важными в привлечении к программе высококачественных учреждений.

3.3 Договорные обязательства центров

Важно, чтобы соглашения между центрами и МСЭ имели договорную силу. МСЭ также требуется иметь значительно больше информации о выбранных центрах. Она должна систематически и последовательно собираться отделом СЧП.

Каждый центр должен подписать формальный контракт с МСЭ, устанавливающий его обязательства в программе. Эти контракты должны обязать центры:

- а. выполнять минимальное определенное количество мероприятий по соответствующей базисной теме ежегодно и в течение четырех лет цикла программы;
- б. сотрудничать с региональным отделением и другими центрами по программным мероприятиям, соответствующим потребностям участников и пользователей, посредством согласованной годичной региональной программы;
- с. гарантировать, что итог работы достигнет, по крайней мере, минимального уровня результативности, указанного в контракте, который определен как "профессиональное мастерство" и может быть оценен посредством определенных показателей результативности;
- д. работать с МСЭ для контроля и оценки результативности и гарантировать профессиональное мастерство посредством процесса обеспечения качества;
- е. контактировать с другими центрами в региональной и глобальной сетях, как указано выше.

Контракты должны также оговаривать процесс лишения учреждения статуса центра, не справившегося со своими обязательствами, в особенности с теми, что относятся к обеспечению и качеству курсов.

Некоторые региональные координаторы утверждали, что будет трудно подписать контракты или даже меморандумы о взаимопонимании с потенциальными поставщиками услуг, являющимися правительственными учреждениями, так как они потребуют подписи на высоком правительственном уровне. Это недостаточное основание избегать договорных отношений между МСЭ и центрами.

Главное то, что центры должны выбираться посредством конкурентного процесса. Если правительственные учреждения намереваются соревноваться, чтобы действовать как центры,

то они должны делать это с пониманием, что они должны принять обязательства доведения деятельности до стандартов, требуемых в соревновательном конкурентном процессе, таком же, как потребовался бы от коммерческих поставщиков услуг. Если они не подготовлены делать так, то процесс выбора не будет действительно конкурентным и МСЭ имел бы слишком малую убежденность, что стандарты качества будут выдержаны. В случае правительственных организаций можно допустить реализацию обязывающих соглашений посредством меморандумов о взаимопонимании, а не формальных контрактов, но, если они не способны сделать юридические соглашения этого типа, то, к сожалению, учреждения, являющиеся правительственными, не должны рассматриваться в процессе выбора. Осуществимые стандарты должны быть универсально применимы, а конкурентный процесс должен быть честным и обеспечивать гарантии качества, требуемые МСЭ.

3.4 Региональная программа работы

Общая четырехлетняя инфраструктура для программы на региональном уровне должна быть согласована вслед за выбором центров для цикла программы. Это установит основу для четырех последовательных годовичных программ работы.

Общая инфраструктура должна быть разработана в сотрудничестве с рядом заинтересованных сторон программы, включая не только региональных чиновников, клиентские сообщества и центры, но также региональные телекоммуникационные ассоциации (например, региональные ассоциации регуляторов). Годичные программы должны согласовываться на ежегодных заседаниях руководящих групп или обсуждаться региональными отделениями с центрами вслед за их выбором в последнем квартале года, предшествующего периоду реализации каждого года программы. Год программы должен длиться с января по декабрь, чтобы обеспечить непрерывность, в случае изменений программы – с начала/конца цикла ВКРЭ.

В настоящее время годовичные программы согласовываются на физических заседаниях "руководящих групп" персонала МСЭ и центров, иногда с другими участниками из Государств – Членов МСЭ. В этом контексте возникают два вопроса:

- Во-первых, годовичные программы должны отражать потребности МСЭ и его Членов, а не интересы и предпочтения центров. Приоритетам МСЭ и потребностям пользователей программы (клиентских организаций и участников) должен быть дан приоритет в разработке программ для центров, отвечающих на эти потребности, а не договаривающихся между собой. Этот принцип должен быть включен в программу. Правильный подбор участников особенно важен для центров, играющих вспомогательную роль.
- Во-вторых, региональные заседания руководящих групп затратны с точки зрения стоимости командировок, жилья и сопутствующих затрат. В тех случаях, когда МСЭ финансирует эти заседания, трудно оправдать уровни программных мероприятий, если их цель всего лишь управление программой. Однако может быть трудно виртуально достичь координации программы, и есть потенциальная выгода от установления контактов на годовичных заседаниях центров.

Эти годовичные заседания следует в основном рассматривать как мероприятия для установления контактов, в которых каждый центр и другие заинтересованные стороны могут обмениваться информацией и обсуждать вопросы создания потенциала, чтобы привлечь дополнительную выгоду от своей работы и улучшить результативность. Эта выгода от установления контактов должна быть также важна, как достижение соглашения по программе, и следует использовать удобный случай для планирования на заседании обсуждения вопросов создания потенциала, а не строя заседание в основном вокруг управления программой.

МСЭ не должен финансировать присутствие любых участников на этих собраниях, кроме персонала МСЭ. Это неуместный способ использовать ограниченные средства, доступные программе.

В настоящее время региональные программы хуже разрекламированы и раскручены по сравнению с организациями, предлагающими направлять участников для индивидуальных мероприятий, а не для создания потенциала, предоставляемого программой более структурированным способом. Маркетинг новой программы должен быть значительно более упреждающим и менее бюрократичным.

Поскольку курсы в будущем будут обычно хозрасчетными (см. раздел 4), будет возможно достичь более высокого уровня активности центра, чем сейчас, и это удовлетворяет потребности участников и пользователей. Где только возможно программа должна быть согласована и оглашена вовремя, чтобы дать возможность правительственным учреждениям и компаниям рассмотреть их возможности до закрытия годовых бюджетных циклов. Это должно включать предварительную информацию о программах будущих лет.

Когда программы согласованы, они должны быть оглашены и рекламированы посредством годичной (региональной) оперативной программной брошюры вместе с активным упреждающим маркетингом. Следует поощрять клиентские организации, систематически планировать их занятость в мероприятиях центра. МСЭ следует работать с центрами, чтобы создавать рынок деятельности для Членов МСЭ и других заинтересованных сторон в регионах.

Целевые участники

По причинам, рассмотренным в разделе 2, программа центров не предоставляет жизнеспособной платформы для создания потенциала руководителей высшего звена. Руководители высшего звена не имеют желания предпринять то, что понимается как "обучение", или принять участие в "обучающих мероприятиях", под которыми они понимают "образовательные центры" для персонала младшего звена.

Тем не менее для МСЭ, конечно, важно реагировать на потребности создания потенциала как руководителей высшего звена, так и персонала младших звеньев. Предполагается, что это будет сделано посредством отдельной программы мероприятий, специально нацеленной на потребности самого старшего персонала, предлагающей им возможность обсуждать вопросы на высоком уровне друг с другом и с мировыми экспертами. Эти мероприятия могли бы быть названы Форумами лидерства МСЭ. Они могли бы/должны бы охватывать те же базисные темы, что и центры профессионального мастерства, давая возможность двум инициативам быть скоординированными друг с другом.

Разделение таким способом создания потенциала для старших управленцев позволит программе центров сосредоточиться на среднем и старшем управлении и техническом создании потенциала в целевых областях, выбранных ВКРЭ и регионами. Разумеется там, где можно провести различие. Стоит обозначить еще три пункта в этом контексте:

- Программа должна иметь региональную, а также национальную ценность. Возможность совместного использования опыта странами является важной частью выгоды очных мероприятий, реализуемых центрами. Однако в настоящее время в некоторых мероприятиях большая доля участников поступает от принимающих стран. Региональные отделения и центры должны сделать приоритетом гарантирование того, что мероприятия доступны участникам из всего их региона, если необходимо, с возможностью организовывать некоторые мероприятия вне стран принимающих центров (как уже сделано в некоторых случаях).
- Количество участников важно в очных мероприятиях. Они вряд ли будут рентабельны в группах численностью менее 10 участников, хотя качество участия и разделения опыта, похоже, падает, если количество превышает 25 человек. Количество участников для онлайн-курсов может быть значительно выше при условии, что оно не достигает уровня, превышающего возможности центра предоставлять адекватную поддержку обучения. Это должно контролироваться посредством процесса обеспечения качества, описанного ниже. В случае онлайн-мероприятий очень важны качество онлайн-обучающей системы и консультационная поддержка.

- Некоторые существующие центры использовали программу для предоставления дополнительных возможностей обучения студентам в университетах. Для МСЭ это не приоритетная группа, и программа центров не должна использоваться как дополнение академического обучения для студентов университетов. Мероприятия должны концентрироваться на потребностях специалистов-практиков сектора электросвязи/ИКТ. Гарантия того, что участники сектора электросвязи/ИКТ получают определенные преимущества, должна быть частью обеспечения качества.

Там, где в процессе выбора для центров становится ясно, что ни один центр-соискатель не отвечает критериям обеспечения профессионального мастерства в одной или более темах, выбранных для конкретного региона, может быть выбран центр из другого региона, работающий с региональным отделением для предоставления опыта в необходимой тематической сфере. Это может быть реализовано в форме онлайн-работы. Это должно также дать МСЭ возможность поддерживать институциональное строительство в регионе, оказавшемся неспособным удовлетворить требования программы собственными ресурсами.

3.5 Мероприятия программы (курсы и семинары)

Не все работы по созданию потенциала, предпринятые центрами, принимают форму курсов или семинаров, но последние составляют основной объем мероприятий центра и, вероятно, это будет продолжаться.

Чтобы оправдать наименование "центр", выбранные учреждения должны проводить минимум три или четыре мероприятия в год. Это больше, чем сегодня проводит большинство центров, но вполне реализуемо при условии сокращения числа центров в мире, как рекомендовано выше. Если они не в состоянии поддерживать такой уровень активности, они вряд ли смогут быть в достаточной степени привержены программе.

Предлагается, что в программе должны быть доступны четыре или пять видов мероприятий (см. ниже) с их распределением, определенным на региональном уровне. Все регионы должны включать комбинацию типов мероприятий, а не полагаться только на онлайн-курсы (как сейчас это сделано в Американском регионе), которые непригодны для всех целей, или на очные курсы. Это должно помочь сделать программу шире, доступнее и удовлетворить более разнообразные потребности. Способность и готовность организовать и очные, и онлайн-курсы (или создать возможности для обоих) должна фигурировать в критерии выбора для центров.

Предлагается, что основные виды мероприятий, предпринимаемых в программе, будут следующими:

А. Разовые курсы и семинары

Они будут направлять усилия на конкретные вопросы в выбранных темах программы, имеющие особую важность для региона, отдельных стран или конкретных групп персонала. Они особенно пригодны для "горячих тем", для которых в регионе имеется существенная или срочная потребность создания потенциала, – важная причина, почему проведение подобных семинаров должно быть доступно во всех регионах, включая Американский. По определению, разовые курсы должны, вероятно, предоставляться лишь раз или раз на регион, чтоб ответить на специфичное для времени требование. Они поэтому, возможно, более дороги в создании и организации, что будет отражено в структуре расходов. Они могут, однако, иметь существенную ценность в расширении потенциала и разделении опыта в регионе, и в удовлетворении региональных приоритетов.

Материалы курса/семинара потребуются разрабатывать для конкретного случая, но они должны также быть доступными через Академию МСЭ. Необходимая база экспертов, вероятно, будет формировать как внутри регионов, так и с использованием внешних/мировых экспертов.

В. Стандартные очные курсы и семинары

Это будут более общие курсы, стремящимися создавать потенциал в базисных темах и/или в конкретных аспектах этих базисных тем. Они могли бы реализовываться на разных уровнях квалификационных требований (средний, повышенный). Их целью было бы создать всерегиональную возможность определять вопросы высокого приоритета для МСЭ и региональных членов.

Курсы этого типа могли бы разрабатываться отдельными центрами или основываться на общих базовых учебных планах, разработанных МСЭ и ассоциированными экспертами, включая опыт Бюро стандартизации и Бюро радиосвязи, и одобренных МСЭ через Академию МСЭ. Такие базовые учебные планы должны дополняться тогда, когда курс представлен дополненным специфичным для региона материалом и региональным аспектом во время обсуждения курса/семинара. Необходимая база экспертов может быть полностью сформирована внутри региона, хотя включение внешних/мировых участников, вероятно, сделает мероприятия более привлекательными для участников.

С. Мероприятия подготовки преподавателей

Там, где представлены стандартные курсы, подобные тем, что указаны выше, региональные программы должны включать мероприятия "подготовки преподавателей", предназначенные для распространения опыта по региону и создания потенциала для национальных учебных учреждений, включая центры, для обучения местного персонала по широкому кругу вопросов в сфере электросвязи/ИКТ. Эти мероприятия "подготовки преподавателей" хорошо согласовались бы с темой "развития человеческого потенциала", если бы эта тема была выбрана как одна из тем. Рядом центров в их отзывах на данное исследование предлагалось также создание потенциала для их собственного персонала как будущая цель программы.

МСЭ следует стремиться использовать программу центров для уменьшения зависимости выбранных центров от внешних экспертов, нанимаемых из других континентов через МСЭ или другие агентства, и видеть, что это путь, на котором он может продолжать выполнять в программе роль институционального строительства. Мероприятия по подготовке преподавателей обеспечили бы сильное наследие от каждого четырехлетнего цикла программы и помогли бы создать в регионе сеть подходящих профессионалов для обучения, которые могли бы продолжать приносить пользу в будущем. Такая сеть могла бы поддерживаться форумами обмена опытом и механизмом "вопросов и ответов" в Академии МСЭ.

Д. Онлайн-курсы

Эти курсы будут предоставляться через Академию МСЭ и/или через собственные средства онлайн-обучения центров с использованием тех средств, которые способны предоставлять высоко специфицированное обучение и интерактивность. Как и очные курсы, описанные выше в пункте В, эти курсы будут главным образом стандартными, которые могли бы или создаваться отдельными центрами, или основываться на общих учебных планах, разработанных и аккредитованных МСЭ. Наилучшим подходом может быть комбинация этих двух подходов с центрами, разрабатывающими конкретные материалы для дополнения базового рамочного учебного плана, разработанного для МСЭ мировыми экспертами, возможно аккредитованными на мировом уровне. В этой модели весь предоставляемый материал перед использованием должен быть подвергнут проверке и одобрению МСЭ. Будет важным, если курсы будут проходить и академическую аккредитацию (см. ниже). Стандартизованные базовые учебные планы помогут также сделать возможным предоставление курсов на разных языках, например на трех основных мировых языках, используемых в Африке.

Хотя онлайн-курсы будут согласованы посредством региональных программ, для таких курсов, как и ныне, должна оставаться возможность привлечения участников из всех регионов.
Предложение: единый сертификат управления или дипломный курс.

В дополнение к курсам, основанным на базисных темах, предлагается, чтобы были рассмотрены разработка сертификата управления или дипломный курс, нацеленный на персонал, переходящий от обязанностей специалиста к более общим ролям, где им требуется иметь более полное понимание сектора ИКТ как целого. Есть две точки карьерного перехода, в которых это может потребоваться: когда люди переходят от младших к средним и от средних к более старшим уровням управления.

Онлайновый курс такого типа был бы более полезен, чем короткие курсы, описанные в пункте D выше, требуя для своего завершения срок, эквивалентный тридцати полным рабочим дням. Он также должен быть подобен академическому, с сертификатами или дипломами, присуждаемыми на основе экзаменационной работы. Курс мог бы предоставляться центрами через Академию МСЭ, но требует тесного базирования на общем учебном плане, одобренном МСЭ, предпочтительно в ассоциации с аккредитованным академическим учреждением или через такое учреждение как "Open ECB Check" (см. ниже). Это могло бы предоставить переходной путь для привязки программы к университетским квалификациям в ее будущих циклах (см. ниже).

3.6 Сертификация и аккредитация

В настоящее время нет согласованной практики относительно сертификации мероприятий центра.

Сертификация курсов популярна, так как участники видят, что она улучшает перспективы выгодного трудоустройства. Поэтому вопрос должен восприниматься серьезно. Сейчас, однако, там, где сертификаты выдаются в конце курсов иногда МСЭ, иногда центрами, иногда обоими вместе, они обычно лишь указывают, что участник присутствовал в течение курса. Это нельзя считать надлежащим результатом итогов обучения.

Полезна сертификация недельных курсов. Сертификаты, выдаваемые за подписью директора, должны быть связаны с определенным видом тестирования на базе достижений в приобретении знаний, а не выдаваться просто за присутствие. МСЭ следует разработать рекомендации для сертификации курсов, и они должны быть частью рекомендаций по внедрению данной стратегии.

Более важный вопрос в том, полезно ли для программы двигаться к какому-то виду академической аккредитации, по крайней мере, для некоторых предоставляемых курсов. Общие варианты аккредитации были рассмотрены в разделе 2.

Мероприятия как те, что проводятся в рамках программы сегодня, так и те, что описаны выше, могут обеспечиваться множеством разных учреждений, включая университеты и университетское окружение, как, например, в Американском регионе. Однако в настоящее время почти все мероприятия программы создают лучшие условия для профессионального развития, чем академические курсы, и ориентированы на навыки специалистов-практиков, а не на академическую квалификацию. Большинство курсов непродолжительны, и для них обычно не осуществляется академическая аккредитация (или являются хозрасчетными по своему принципу и создают возможность инвестирования как в обучающие учреждения, так и в аккредитационные агентства). Продвижение к академической квалификации повлекло бы существенный сдвиг в направленности программы к более долгим курсам, более академичным по характеру, с экзаменами, и в итоге привели бы к формальной квалификации.

Существуют возможности для продвижения к аккредитации для продолжения профессионального развития. Одним из возможных вариантов может стать "Open ECB Check", которая стала недавно доступной и имеет гарантированное участие ряда агентств ООН и организаций сектора ИКТ. Система Open ECB Check основана на комбинации критичных самооценок и дружественных экспертных оценок. Отдел СЧП обсудит опыт аккредитационного процесса Open ECB Check с другими агентствами ООН, связанными с ним, и перед решением относительно обеспечения приемлемой базы для аккредитации мероприятий программы центров должен обсудить варианты, доступные для процессов аккредитации, с самой "Open ECB Check".

Академическая аккредитация потребует соглашения с одним или более университетами. Тридцатидневный онлайн-сертификат или дипломные курсы, предлагаемые выше в разделе "Мероприятия программы", могли бы быть начальным шагом в этом направлении. Курс, такой как эти, мог бы гарантировать аккредитацию в качестве кредита в направлении к установленной ученой степени (такие случаи уже встречались с подобными очными курсами в прошлом). Однако получение аккредитации не является простым делом и потребует времени на обсуждения с надлежащими органами.

Конечной целью может быть аккредитованная МСЭ степень в назначенных "центрах академического профессионального мастерства". Другие университеты отрасли должны признавать "профессиональное мастерство" за выбранными учреждениями. Такие академические курсы могут дополнять, но не заменять более широкий набор мероприятий центров, описанный выше. Достижение всего этого требует значительного времени и подготовки и не может реализоваться в текущем цикле ВКРЭ.

Предполагается, что если МСЭ пойдет в этом направлении, то чтобы быть готовым идти дальше к началу следующего цикла в 2015 году, он в текущем цикле должен сделать следующее:

- развить тесные отношения с небольшим количеством университетов высокого положения, вероятно, не более чем с одним на регион;
- определить академические или полуакадемические курсы, подходящие для аккредитации;
- создать и развить учебные планы для надлежащих курсов, используя экспертов МСЭ, или (предпочтительно) в сотрудничестве с университетами, которые будут задействованы в процессе аккредитации;
- согласовать мероприятия аккредитации для предлагаемых квалификаций с соответствующими университетами до начала следующего цикла ВКРЭ в 2019 году.

3.7 Обеспечение качества

Для успеха новой программы будет критичной поддержка и демонстрация ею "профессионального мастерства". Это требует жесткого процесса обеспечения качества. Гарантирование качества программы заменит субсидирование курсов как главной деятельности вовлеченного персонала МСЭ:

- Критерий отбора для статуса центра должен требовать демонстрации и приверженности высоким стандартам профессионального мастерства в содержании курсов, обучающем персонале и средствах обучения. Конкуренция за статус центра должна помочь гарантировать стандарты, но учреждения из окончательного списка перед тем, как будут утверждены, должны быть, как минимум, посещены и критически проверены с целью аттестации.
- Контракты с центрами должны включать стандарты/планы результативности с ключевыми индикаторами результативности и мероприятиями мониторинга и оценки.
- Центры, обучающий персонал, и участники в конце каждого мероприятия должны заполнять стандартизованные оценочные формы, обеспечивающие сравнительный анализ деятельности по всей программе в целом. Региональное отделение должно оперативно оценить эти формы и обеспечить обратную связь с центрами по любым проблемам результативности. Результаты оценки должны систематически проверяться МСЭ для сравнения результативности центров друг с другом.
- Каждое региональное отделение должно ежегодно проверять общую результативность центров своего региона и устанавливать необходимые планы для улучшений.
- Отдел СЧП должен ввести процесс обеспечения качества для экспертов.

- Общая результативность центров и программы должна проверяться за год до конца цикла программы как часть подготовки к процессу привлечения и выбора центров для следующего цикла программы. Это должен предпринимать отдел СЧП в сотрудничестве с внешними оценщиками и с выводами, докладываемыми на ВКРЭ.

Подходы к этим аспектам обеспечения качества рассмотрены дальше, в приложениях к данному отчету.

3.8 Взаимодействие с другими Секторами МСЭ

Мероприятия по созданию потенциала должны поддерживаться более упреждающе и динамично, чем было до сих пор. Они должны поддерживаться во многом таким же способом, как могли бы поддерживаться коммерческими или академическими поставщиками, особенно если ожидается, что они будут финансово самостоятельными. Поддержка должна базироваться на годовых региональных программах, которые следует продвигать потенциальным клиентам посредством брошюр и прямого маркетинга курсов. Программа не должна полагаться только на формальные приглашения Членам и Членам Сектора, выдаваемые МСЭ в Женеве или региональными отделениями.

Отдел СЧП должен более тесно интегрировать центры с другими программами создания потенциала в БРЭ (Академия МСЭ и центрами интернет-обучения). В данный момент они видятся, как существенно разные области деятельности, хотя Академией предполагается охватывать работы по созданию потенциала в целом и действовать как механизм поставки для онлайн-курсов, предоставляемых центрами; и хотя центры профессионального мастерства также могут действовать как центры интернет-обучения или иметь в своем составе Сетевую академию Cisco. Они должны выступать для внешнего окружения, как единый элемент под сильным брендом работ по Созданию потенциала БРЭ.

Координация между работами по созданию потенциала БРЭ и других Бюро МСЭ требует улучшения. Важно улучшить координацию в этой области через МСЭ, чтобы максимизировать доход, который МСЭ и его Члены получают от проведенных мероприятий и инвестиций ресурсов МСЭ. Академия МСЭ, образованная как комплексная инициатива, интегрирующая все мероприятия обучения через МСЭ, стремится достигнуть этой цели. В частности:

- Опыт Бюро стандартизации и радиосвязи должен использоваться в разработке, развитии и выполнении мероприятий центра профессионального мастерства, относящихся к их сфере ответственности.
- Три Бюро должны разработать совместный общий стратегический подход к созданию потенциала, который позволит программам сконцентрироваться на конкретных сферах ответственности. Это потребует регулярной проверки персоналом Бюро наблюдаемых работ по созданию потенциала. Работы по созданию потенциала всех трех Бюро должны поддерживаться коллективно, что будет полезно Членам/пользователям.
- Раз Академия МСЭ становится общей для всего МСЭ платформой для распространения материалов по созданию потенциала, то могут потребоваться значительные инвестиции, чтобы довести ее до необходимых для этого стандартов, включая более интерактивные подходы к дистанционному обучению, широко используемому университетами. Есть обоснованная версия развития Академии для демонстрации потенциала онлайн-платформ обучения, хотя это может потребовать внешнего партнера.

Как рассмотрено в разделе 4, центры должны предоставлять подходящие помещения для выполнения мероприятий по созданию потенциала других программ МСЭ, включая программы, финансируемые из операционных бюджетов. Это может создать важную часть финансовой устойчивости центров при новой программе.

3.9 Сотрудничество и налаживание связей

Сотрудничество между программой и внешними организациями – международными агентствами и частными компаниями – дает одно или оба из двух потенциальных преимуществ:

- Они предоставляют потенциальный доступ к опыту, который иначе не был бы доступен.
- Они предоставляют возможности обеспечивать финансирование, которое может поддерживать программу центров, отдельные мероприятия и/или стипендии.

Пользу от такого сотрудничества можно видеть, например, в роли, которую Cisco, Microsoft и другие выполняли в программе центров интернет-обучения БРЭ. Международная организация спутниковой связи (МОСС) в два последних года в Африке и Карибском бассейне играла подобную роль в программе центров профессионального мастерства, а программа центров также имела финансовое сотрудничество с Австралийским, Испанским и Португальским правительствами.

Спонсорство и иное сотрудничество, связанное с финансированием, рассмотрены в разделе 4. Однако как и от финансового сотрудничества, новая программа получит выгоду от региональных отделений и центров, развивающих в их регионах более тесные связи с другими заинтересованными сторонами, работающими в сферах ИКТ и создания потенциала, используя их как источники оценки потребностей и приоритетов и как ресурсы, которые можно использовать для экспертных оценок и для материалов учебных планов, таких как учебные примеры, и как двигатель маркетинга программ центров. В частности, четыре группы региональных организаций могут принести значительную выгоду программе, если с ними развить отношения сотрудничества. Это:

- академические учреждения и их региональные ассоциации, включая Региональные исследовательские и образовательные сети (например, Альянс UbuntuNet в Африке);
- региональные телекоммуникационные ассоциации, например региональные регуляторные органы;
- региональные бизнес-ассоциации в секторе электросвязи/ИКТ, такие как национальные и региональные ассоциации поставщиков услуг интернета и организации потребителей;
- региональные исследовательские ассоциации, такие как LIRNEasia в Азиатско-Тихоокеанском регионе и DIRSI в Южной Америке.

Одним из желаний программы центров после 2007 года было создание в ее регионах сети обучающих учреждений. Усилия сделать это были в основном сосредоточены вокруг заседаний региональных руководящих комитетов, а они давали возможность МСЭ организовать обсуждение вопросов, более важных для создания потенциала, чем одна программа. Будут ли сети центров развиваться дальше, будет зависеть от степени выгоды, которую приносит указанным учреждениям установление контактов. Там, где центры имеют мало общего, относительно маловероятно совместное образование сети, хотя между ними может развиваться двустороннее сотрудничество.

МСЭ стоило бы больше развивать такую активность установления контактов. Одной из возможностей было бы создание онлайн-форума, через который центры смогут обмениваться идеями, взглядами и материалами, касающимися их мероприятий и создания потенциала в секторе ИКТ в целом. Нет гарантий относительно того, будет ли такой форум работать, и это следует предварительно проверить путем диалога с центрами и другими заинтересованными сторонами, но может быть возможным интегрировать что-то из этого в рамках Академии МСЭ.

3.10 Переходные положения

Переход от текущей программы к новой программе должен произойти в следующем году, так как текущее финансирование для поддержки мероприятий от самого МСЭ доступно только на ограниченный дальнейший период (с некоторыми отличиями по регионам). Финансовые переходные меры рассмотрены в разделе 4.

Эта последняя часть раздела 3 рассматривает необходимую временную диаграмму для переходных мер на уровне организации программы и управления. Предлагаемая временная диаграмма показана графически на Рисунке 3 в конце этого раздела.

Желательно перейти к реализации новой программы так быстро, насколько это возможно. Задержки, включая долгие переходные периоды, похоже, смущают пользователей программы и расшатывают ее долговременную убедительность. Было бы лучше осуществить ясный, быстрый переход.

Однако важно сохранить интервал, в течение которого отдел СЧП, региональные отделения и существующие центры могут приспособиться и подготовиться к введению новой программы. К тому же, заседания региональных руководящих групп были проведены во второй половине 2011 года и согласовали предложенные программы на будущий год в предположении, что программа будет продолжаться обычным образом.

Поэтому рекомендуется, чтобы программы работы, согласованные региональными группами управления на 2012 год, продолжались, как планировалось, до конца 2014 года при условии наличия финансов. Промежуточный период должен быть использован для тщательной подготовки к внедрению новой программы с начала 2015 года.

Временная диаграмма для этого, показанная на Рисунке 3, будет следующей:

- Должно быть принято решение перейти к новой программе в начале января 2015 года.
- Выбор центров для реализации тем программы на 2015–2018 годы должен быть проведен между ВКРЭ-14 и декабрем 2014 года. Наряду с существующими центрами следует поощрять новых соискателей, делать предложения и, как часть процесса выбора, всех следует комплексно оценить.
- Как только темы программы будут согласованы, МСЭ следует активно стараться установить соглашения сотрудничества и спонсорства с членами и внешними организациями в соответствии с обсуждениями раздела 4, что может дать надлежащую финансовую поддержку для мероприятий новой программы в 2015–2018 годах.
- Региональные руководящие комитеты должны собираться как обычно в соответствии с их согласованными планами.
- Новую программу следует начать в такой форме с начала января 2013 года с двумя годовыми программами, которые следует предпринять в 2013 и 2014 годах. Процессы управления и обеспечения качества, описанные выше, должны быть полностью реализованы в течение этого периода.
- Результативность всех существующих центров надо полностью оценить в течение 2013 и 2014 годов.
- Руководство БРЭ должно согласовать темы для следующей программы, последующей за ВКРЭ-14.
- Конкурентный процесс выбора центров для следующего цикла программы следует проводить после выбора тем на 2015–2019 годы на ВКРЭ-14. Количество центров должно быть уменьшено максимум до 30 (не более шести на регион). Не должно быть принято обязательным, что существующие центры продолжат действовать в новой программе.

Рисунок 3: Предлагаемый план для текущего цикла ВКРЭ (2012–2014 гг.)

	2012 г.												2013 г.												2014 г.													
	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек		
Реализация программы 2012 года (как согласовано)																																						
Соглашение по новой программе																																						
Нужны оценки требований к созданию потенциала																																						
Выбор тем программы на 2013–2014 годы																																						
Приглашение состояться за статус центра на 2013–2014 годы																																						
Оценка существующих центров, соискателей и предложений																																						
Выбор центров на 2013–2014 годы																																						
Собрания региональных руководящих групп																																						
Подготовка и реклама программы на 2013 год																																						
Обзор результативности в 2012 году																																						
Обсуждение потенциальных схем спонсорства																																						
Дискуссии с потенциальными сторонниками Фонда СП ИКТ																																						
Запуск Фонда СП ИКТ																																						
Реализация программы 2013 года																																						
Собрания региональных руководящих групп																																						
Подготовка и реклама программы на 2014 год																																						
Обзор результативности в 2013 году																																						
Реализация программы 2014 года																																						
Нужны оценки требований к созданию потенциала																																						
Оценка результативности отдельных центров																																						
Обзор Азиатско-Тихоокеанской модели																																						
Собрание ВКРЭ: решение по темам на 2014–2019 годы																																						
Приглашение состояться за статус центра на 2015–2019 годы																																						
Оценка предложений и выбор центров																																						
Собрания региональных групп управления																																						
Подготовка и реклама программы на 2015 год																																						

Источник: МСЭ.

Раздел 4: Финансовые положения

Введение

МСЭ определил программу центров как способ, которым он может улучшить стандарты результативности в секторе электросвязи/ИКТ в развивающихся странах и вложил свои авторитет и репутацию в успех этого. Чтобы программа оправдала ожидания, подразумеваемые в этих решениях, необходимо сделать значительный измеримый вклад в потенциал целевой аудитории и в ее последующую результативность в предоставлении услуг связи, а также вклад в экономический рост и социальное развитие. Если программа центров не дала бы оцениваемых позитивных результатов такого вида, она бы не оправдала ожидания МСЭ.

В разделе 3 этого отчета описана новая программа центров, способная осуществить эти цели, т. е. способная сделать значительный вклад в создание потенциала в развивающихся странах и, таким образом, в лучшую эффективность сектора ИКТ для пользы потребителям и для национального развития.

Поэтому первым решением, которое надо принять, является повышение стандарта программы центров до требуемого уровня путем ввода новой программы так, как это описано в разделе 3. Второе решение рассматривает, как должна финансироваться такая программа. Эта проблема рассмотрена в последнем разделе данного отчета, рекомендуя в ближайшем будущем гибкий подход к финансовым приготовлениям, нацеленным на обеспечение средне- и долговременной устойчивости программы без текущих субсидий.

Здесь следует акцентировать, что изменения, рекомендуемые в разделе 3, являются необходимо безотносительными к изменениям в финансовых мерах для программы. Описанные улучшения в адаптации, качестве и управлении программы потребуются, даже если текущие финансовые приготовления будут продолжаться неопределенно долго. Если стандарты обучения недостаточно хороши в сравнении с используемыми в обучении в академическом и коммерческом секторах, они не должны иметь место в программе центров. На такой основе следует понимать обсуждение будущих финансовых мер от МСЭ и других источников, следующее за этим введением. В частности, следует подчеркнуть, что даже если новое финансирование для программы будет найдено из источников МСЭ, это не следует интерпретировать как основу для продолжения нынешних мер для реализации программы.

Предпосылки

Инициативы качественного создания потенциала требуют финансовых, а также репетиционных вложений. Обстоятельства, сопровождающие финансовые инвестиции в создание потенциала в целом и в программе центров в частности, сильно изменились со времени, когда программа была инициирована в конце прошлого столетия. Три положения, сделанные ранее в этом отчете, требуют повторения здесь.

- Во-первых, когда программа начиналась, она была изначально связана с институциональным строительством в выбранных центрах Африки. Финансовые вложения высокого уровня – каждое далеко за 1 млн. долл. США – были сделаны в центры в AFRALTI и ESMT с целью улучшить их материальную базу, опыт и возможности. Этот уровень инвестиций заметно контрастирует с текущей ситуацией, в которой ограниченные субсидии предоставляются некоторым (но не всем) центрам для выполнения некоторых (но не всех) программ. Эти субсидии достигают примерно 4000 долл. США на онлайн-курс и 10 000 долл. США на очный курс, покрывая стоимость труда консультантов и тем самым снижая уровень оплаты, который иначе потребовали бы от участников. В некоторых регионах, где уровни оплаты достаточны или имеется внешнее спонсорство, субсидии МСЭ сейчас не требуются. Общая стоимость субсидирования программы составляла от 500 000 долл. США до 1 200 000 долл. США в год, хотя это не включает трудовых и других накладных затрат персонала МСЭ, задействованного в деятельности центров в Женеве или в региональных отделениях.

- Во-вторых, реструктуризация телекоммуникационного бизнеса и рынков означает, что наиболее важные организации сектора в большинстве стран способны теперь обеспечивать высококачественное обучение и предлагать другие возможности в области создания потенциала через академических и коммерческих поставщиков. Большинство участников мероприятий центра приходят из телекоммуникационных эксплуатационных компаний и регуляторных агентств. Наиболее важные телекоммуникационные компании национального уровня являются частью многонационального телекоммуникационного бизнеса. Много, возможно большинство, регуляторов сейчас финансово относительно успешны, часто благодаря платам за лицензии и спектр. Обе группы не только могут позволить себе высококачественное обучение их персонала на международных рынках обучения, но и активно используют преимущества таких возможностей. Нет достаточных оснований для субсидирования со стороны МСЭ обучения для компаний или регуляторов, которые одновременно платят высокую цену за международные курсы обучения, за счет других потенциальных потребителей, которые не могут себе этого позволить;
- В-третьих, на сегодня финансовые вложения МСЭ в программу центров поступили из Резервного фонда TELECOM или его приемника – Фонда развития ИКТ с некоторыми дополнительными ресурсами от внешних агентств или в форме финансов (например, AusAid, Industry Canada), или в натуральном выражении (например, МОСС). Эти источники предоставляют годовой финансовый взнос около 500 000 долл. США, который МСЭ дополнительно вложил в программу центров в недалеком прошлом. Однако эта финансовая основа должна измениться, так как средства из Фонда развития ИКТ вряд ли будут доступны. Сейчас нет альтернативных средств, обозначенных в оперативном бюджете МСЭ для текущего цикла ВКРЭ. Поэтому требуется пересмотренный подход к финансированию, основанный или на том, что программа станет самофинансирующейся, или на использовании средств из других источников – это могут быть источники внутри и вне МСЭ.

Последующие параграфы рассматривают эти финансовые варианты и их привлечение. Вкратце они рекомендуют, чтобы в будущем отдельные мероприятия, как и вся программа, были выполняемы на основе самоподдержки, т. е. от них требуется приносить доход, достаточный, чтобы покрывать затраты. Этот доход может быть получен из трех источников:

- от платежей, вносимых участниками и их организациями за участие в курсах;
- от спонсорства и сотрудничества между МСЭ, центрами и другими организациями;
- от использования центров для выполнения других мероприятий в других программах МСЭ (программах БРЭ или других Бюро), имеющих отдельное финансирование, но также подпадающих под приоритетные темы, выбранные для цикла программы Центров.

В случае, если субсидирование не может быть получено из этих источников, МСЭ потребуется сделать явный выбор между двумя вариантами:

- a. отменить конкретную область (тему или региональную программу) деятельности центров; или
- b. субсидировать реализацию деятельности центров из ресурсов МСЭ, что повлечет перераспределение средств из других областей работы.

Вариант b) не должен рассматриваться как долговременное решение, но может потребоваться как промежуточная кратковременная мера, с помощью которой программа, если необходимо, может продолжиться. При этом, возможно, должна быть сделана ясная оценка для убежденности, что деятельность программы центров более выгодна для МСЭ/БРЭ и их Членов чем альтернативные программы, и что она должна финансироваться путем перемещения необходимых средств.

Общая структура этих рекомендаций в данном разделе указана на Рисунке 4, ниже.

Рисунок 4: Предлагаемые финансовые меры для текущего цикла ВКРЭ (2012–2014 гг.)



Источник: МСЭ.

Обучение и другие работы в области создания потенциала, предпринимаемые посредством программы центров, привлекут участников вследствие качества, а не денег потому, что предоставляемое обучение качественно, а не потому, что дешево или бесплатно. Нет пользы для МСЭ, его Членов или участников курсов в проведении МСЭ мероприятий, которые ниже стандарта, доступного от академических или коммерческих поставщиков образовательных услуг. Финансовыми мерами для программы поэтому должны быть такие, что требуют: а) поддерживать/гарантировать профессиональное мастерство; и б) гарантировать, что мероприятия по средствам тем (относительно немногим) потенциальным участникам, чьи организации слишком бедны финансово, чтобы дать им возможность участвовать.

Как базовый принцип для новой программы, рекомендуется, чтобы все мероприятия центров реализовывались на основе окупаемости. Затраты, которые должны покрываться, должны включать полные расходы на предоставление обучения (помещение, оплата экспертов, учебные материалы, оценка выполнения). Подразумеваемым механизмом окупаемости должны быть платежи участников с условием (см. ниже), что средства можно также получать из других источников, внутренних или внешних для МСЭ, в частности, от спонсорства.

Принципиальная разница между этим и существующим положением в том, что сейчас МСЭ субсидирует для обучающихся экспертов командировки, оплату проживания и вознаграждения до максимума между 4000 и 10 000 долл. США на мероприятие. При основанной на платежах окупаемой схеме расходы на экспертов должны включаться в платежи, возлагаемые на участников. В случае мероприятия с 25 участниками это потребует от участника суммы между 160 и 400 долл. США, добавляя от 50% до 100% к текущей величине платежа (при существенном сокращении процента от общих затрат на командировки, включая стоимость проезда и проживания). Это может послужить объяснением того, почему сегодня мероприятия программы центров оплачиваются ниже уровня аналогичных коммерческих мероприятий примерно на эту же сумму. В результате это приведет цены на услуги центров к уровню, обычно оплачиваемому большинством клиентов центра, посылающих персонал на мероприятия по созданию потенциала.

Хотя в идеале затраты процесса обеспечения качества должны добавляться к затратам мероприятий, однако чувствуется, что эти затраты мог бы законно покрывать МСЭ, для которого был рекомендован соответствующий финансовый план. Рекомендации для новой программы могут привести к некоторому росту административных расходов, в основном как результат внедрения механизма назначения цен на основе окупаемости затрат, но при этом они также должны привести к снижениям затрат в других областях, таких как процессы выдачи приглашений на мероприятия и сбора платежей, где сейчас время персонала используется непродуктивно.

Исходной точкой для всех предлагаемых мероприятий центра (рассмотренных на региональных заседаниях руководящих комитетов) должна быть точная калькуляция себестоимости деятельности, устанавливающая уровень платежей или спонсорства, требуемый для окупаемости. Для мероприятий должны составляться бюджет и устанавливаться платежи для обеспечения окупаемости на уровне академических или коммерческих поставщиков образовательных услуг, хотя использование накладных расходов МСЭ, если это продлится, и отсутствие нормы прибыли должны означать, что стоимость мероприятий центра будет ниже стоимости сравнимых коммерческих мероприятий. Точная калькуляция себестоимости мероприятий должна предоставляться центрами и утверждаться региональными отделениями.

4.1 Платежи

Рекомендуется, чтобы предполагаемыми способами окупаемости мероприятий центра были платежи за участие.

Как отмечено в разделе 2, некоторые Члены МСЭ утверждали, что мероприятия центра должны, как вопрос принципа, быть бесплатными для Членов, т. е. финансируемыми бюджетом МСЭ, образуемым из членских взносов. Этот аргумент несостоятелен по следующим причинам:

1. Общий бюджет МСЭ ограничен. Мероприятия центра могут выполняться бесплатно, только если не предпринимаются иные мероприятия. Это потребовало бы доказательства, что мероприятия центра важнее альтернативных использований доступных средств.
2. Делая мероприятия центра бесплатными, пришлось бы жестко ограничить количество проводимых мероприятий до количества, которое обеспечивалось бы в общем бюджете.
3. Не все мероприятия и средства МСЭ бесплатны для Членов. Для организаций типа МСЭ нормально предоставлять Членам и бесплатные, и платные услуги.
4. Элемент оплаты – только одна часть цены участия в мероприятиях центра. Участники, проезжающие через национальные границы, чаще всего несут значительно большие затраты на командировки, жилье и питание, чем на оплату участия.

Во всяком случае, большинство участников в мероприятиях центра приходят из телекоммуникационного бизнеса и регуляторных агентств, которые в состоянии делать значительно большие платежи за обучение, организуемое академическими и коммерческими поставщиками образовательных услуг. Новая программа не должна обеспечивать финансовую поддержку для участия тем, чьи организации легко могут позволить себе полноценное коммерческое обучение в ином месте. Субсидирование таких организаций повсеместно снижает уровень активности, который может быть достигнут, и снижает возможность направить доступные субсидии на те страны и организации, которые действительно в них нуждаются.

4.2 Спонсорство и другие внешние источники финансирования

Принцип расценивать плату за участие как подразумеваемый механизм для окупаемости не означает, что это единственный способ, которым могут или должны финансироваться мероприятия центра. Наоборот, рекомендуется, чтобы МСЭ до реализации новой программы воспользовался 2012 годом, чтобы проанализировать три потенциальных источника финансирования, уже установленных в портфеле создания потенциала МСЭ. А именно:

- a) использовать центры для выполнения мероприятий в других программах МСЭ, включая те программы других Бюро, которые включены в другие оперативные бюджеты МСЭ;
- b) на глобальном или региональном уровне искать спонсорство для конкретных мероприятий или тем от Членов, Членов Сектора и других организаций, имеющих интерес в создании потенциала, улучшающих эффективность сектора;
- c) учредить Фонд создания потенциала ИКТ для финансирования стипендий, который поддержит привлечение участников, не имеющих другой возможности участвовать в мероприятиях центра (или, разумеется, в иных мероприятиях по созданию потенциала МСЭ).

Следующие параграфы кратко комментируют эти три потенциальных источника финансирования.

4.3 Участие в других программах МСЭ

В принципе кажется вполне вероятным, что если темы, выбранные БРЭ для деятельности центров, производны от приоритетов МСЭ, то будут совпадать с приоритетными программами других Бюро МСЭ, например, в таких областях, как компьютерная безопасность и управление спектром. В прошлом было очень мало координации работ по созданию потенциала через Бюро. В частности, центры не были востребованы другими Бюро как места проведения/поставщики услуг для их работ по созданию потенциала. Центры, дающие подлинное профессиональное мастерство и удовлетворяющие требованиям обеспечения качества, рекомендованные для новой программы, должны быть подходящими местами проведения/поставщиками услуг для программ по созданию потенциала из всех Бюро МСЭ. Там, где такие программы финансируются иными операционными бюджетами, эти средства будут доступны для поддержки мероприятий, предпринимаемых в центрах. БРЭ должно разыскивать такие возможности в обсуждении с другими Бюро.

4.4 Спонсорство мероприятий и тем программы центров

Меры спонсорства уже являются важными в программе центров. Правительства Испании и Португалии, например, финансируют региональные мероприятия португалоязычных и испаноязычных стран. Финансирование от Австралийского правительства поддержало ряд мероприятий в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Международная организация спутниковой связи (МОСС) обеспечивает поддержку важных для нее мероприятий центров (в натуральном виде), выполняемых в Африканском и Карибском регионах по соглашению о сотрудничестве с МСЭ.

Имеется большой потенциал развития подобных мер в новой программе с множеством партнеров, обеспечивающих или финансовое спонсорство (покрывая расходы и, фактически, отказываясь от вознаграждения), или натуральную поддержку (например, предоставлением обучающих экспертов или оборудования). Такая поддержка может предоставляться или для одной из тем, выбранных ВКРЭ (глобально или на региональном уровне), или для отдельных мероприятий или групп мероприятий (включая, возможно, отдельные центры, хотя следует убедиться, что это не разрушает конкурентный процесс выбора).

Там, где рассматриваются отказы от оплаты, следует тщательно оценивать затраты, чтобы избежать возложения дополнительных расходов на МСЭ. Процесс сотрудничества может быть формализован следующим образом:

- Когда цикл годовой программы согласован, МСЭ для конкретных базисных тем может на глобальном или региональном уровне пригласить партнеров/спонсоров. Они могут быть Государствами-Членами (например, через двусторонние агентства развития или министерства связи), Членами Сектора (например, через корпоративные бюджеты социальной ответственности), промышленными ассоциациями (такими, как GSMA), международными агентствами развития и региональными телекоммуникационными ассоциациями (например, региональными ассоциациями регуляторов). Соглашения сотрудничества/спонсорства с промышленными ассоциациями или группами компаний следует особо приветствовать, так как они снижают риски пристрастности, связанные со спонсорством отдельных компаний.
- Для таких соглашений сотрудничества должен быть стандартный меморандум о взаимопонимании.
- Спонсоров тем программы следует отмечать в программе как, например, партнеров центра профессионального мастерства МСЭ, а их поддержке центров, мероприятий или участников необходимо уделять должное внимание в рекламных и других материалах.
- Спонсоры могут также поддерживать конкретные мероприятия. В том случае, когда нет глобального или регионального соглашения о спонсорстве, региональным отделениям следует проанализировать возможность спонсорства с национальными правительствами, деловыми и другими деятелями в их регионах.

Спонсоры тем или мероприятий могут пожелать сделать их бесплатными для всех участников. Это может также быть требованием программ, финансируемых из операционных бюджетов других Бюро МСЭ. В таких обстоятельствах спонсоры могут пожелать рассмотреть возможность включения некоторого финансирования стипендий для покрытия расходов на командировки и другие затраты (неплатежи за учебу) участников, которые иначе не смогли бы присутствовать, а, их присутствие было бы особо ценным. Будет важно, однако, основать это на строгой оценке потребностей, чтобы гарантировать, что субсидии не были направлены прибыльным или финансово успешным предприятиям и организациям.

Есть два важных риска в таком виде спонсорства, от которых МСЭ должен защитить себя. Важно, во-первых, чтобы желание спонсорства не отменило принципы выбора тем и приоритезации мероприятий, описанные в предыдущем разделе. Сначала должны быть выбраны темы, а затем произведен поиск для них потенциальных источников спонсорства.

Второй главный риск в соглашениях спонсорства тот, что коммерческие партнеры могут использовать взаимоотношения, чтобы обеспечить преимущество над своими конкурентами (которые могут быть и Членами Сектора МСЭ). МСЭ не может позволить себе стать рыночным двигателем для бизнеса на конкурентных рынках. Строгие требования относительно этого требуются заложить в Меморандумы о взаимопонимании с партнерами программы.

4.5 Фонд создания потенциала ИКТ

Третье предложение для внешнего финансирования касается возможного учреждения Фонда создания потенциала МСЭ, который сможет финансировать стипендии для участников, которые иначе не были бы в состоянии посещать мероприятия центра (или, в том числе, другие мероприятия МСЭ по созданию потенциала). В зависимости от ресурсов и решений, принятых МСЭ, это могло бы покрыть некоторые или все командировочные расходы участников, а также плату за обучение. Основу, на которой назначаются стипендии, должен определить МСЭ. Финансирование стипендий должно направляться на тех, кто действительно нуждается в этом, и не должно быть доступно для всех, при этом:

- финансирование стипендий должно быть доступно только для персонала из организаций, которые могут показать явные финансовые потребности, например из министерств связи малых островных развивающихся государств; и не должно быть доступно для персонала из коммерческого бизнеса или хорошо финансируемых регуляторных агентств;
- расходы индивидуальных стипендий должны быть тщательно контролируемы (или только для оплаты обучения, или, если включены затраты на командировки и жилье, то на ограниченной основе – дешевые авиабилеты, реальные расходы ниже уровня суточных, а не по ставкам ООН, без двойной оплаты проживания Фондом и работодателем и т. д.).

Региональные отделения МСЭ должны определить целевые страны/учреждения, чей персонал, вероятно, получит наибольшую пользу, если будет участвовать в мероприятиях центра на субсидируемой основе, и принесет наибольшую выгоду своим странам/организациям.

Взносы в Фонд создания потенциала могут быть сделаны или в общем для всех мероприятий центра/отдела СЧП МСЭ, или в привязке к конкретным темам, регионам или странам. Доноры могут быть обозначены как партнеры создания потенциала МСЭ наряду со спонсорами мероприятий в пункте b), выше.

Рекомендуется проанализировать возможности введения Фонда создания потенциала МСЭ в течение первых шести месяцев 2012 года, и если это окажется возможным, следует запустить Фонд в течение второй половины 2012 года наряду с приготовлениями к запуску новой программы в 2013 году.

Предлагается привлекать взносы в Фонд от:

- членов МСЭ и членов сектора на добровольной основе;
- многосторонних и двусторонних агентств развития и международных финансовых учреждений, таких как региональные банки развития (по примеру финансирования австралийским, испанским и португальским правительствами и соглашений, которые имел МСЭ с Европейской комиссией, Мировым банком и т. д.);
- международных организаций связи, включая, например, региональные ассоциации национальных регуляторов;
- международных торгово-промышленных ассоциаций связи, таких как Ассоциация GSM;
- индивидуального бизнеса в области связи (по примеру программы Академии Cisco), при этом необходимо убедиться, что МСЭ не станет поддерживать один конкурирующий бизнес (Члена Сектора) в ущерб другому.

В настоящее время нет реальных подтверждений того, получит ли подобный Фонд создания потенциала поддержку от Членов, Членов Сектора или внешних агентств. Сможет ли он сделать это, зависит от подтверждения того, что программа центров оживляется и обновляется по направлениям, предложенным в данном отчете. Данная программа должна показать, что она явно может предоставить в будущем профессиональное мастерство и таким образом увеличить возможности персонала в среде национальных телекоммуникационных рынков способом, отвечающим целям развития и/или корпоративной ответственности потенциальных финансирующих субъектов. В этом контексте критическим подтверждением будет новый процесс выбора центров и обеспечения качества.

Усилия, которые приложит МСЭ в поддержку концепции Фонда, также будут критичными. До конца третьего квартала 2012 года должно быть согласовано четкое, ясное предложение о Фонде и разработаны рекламные материалы, развиваемые систематическими подходами к потенциальным донорам под руководством Директора БРЭ. Для МСЭ важно оценить готовность Членов МСЭ и Членов Сектора поддержать новую программу через Фонд в течение 2012 года, до ввода ее в действие с начальной целью, например, 100 000 долл. США и с последующей целью поэтапного увеличения доступных финансов в следующие три-четыре года, когда программа докажет свою эффективность.

Чтобы дать начальный импульс, до формального запуска Фонда будет важно добиться минимум трех значительных вкладчиков – это должно быть главной целью на первые шесть месяцев 2012 года и потребует усилий от высшего руководства БРЭ.

4.6 Переходные финансовые механизмы

В этом последнем подразделе рассматривается обеспечение перехода программы центров из ее текущего состояния в новую программу, представленную в этом отчете. Программа в нынешних условиях требует финансовых вложений МСЭ около 500 000 долл. США в дополнение к времени персонала и другим нефинансовым ресурсам. Это финансирование использовалось главным образом на субсидирование участия внешних экспертов в мероприятиях центра. В новой программе эти расходы будут включены в затраты, покрываемые финансированием конкретных мероприятий или путем платежей за обучение, или спонсорством.

Основная причина озабоченности состоит в том, что будет трудно привлечь достаточный объем новых средств из этих источников для поддержки жизнеспособности программы, по крайней мере, в переходный период. Оценка рисков включена в приложение к данному отчету. Двумя основными рисками с финансовой точки зрения является то, что:

- а) участники и их организации будут не склонны платить за обучение (или значительно более высокую плату);

- b) члены МСЭ и внешние агентства будут не склонны достаточно вкладывать в деятельность центров путем спонсорства или через формирующийся Фонд создания потенциала.

Эти риски будут наибольшими в переходный период между существующей и новой программами. Когда программа центров продемонстрирует улучшенные результативность и качество, она станет более привлекательной и для платящих за обучение участников, и для спонсоров.

Эти проблемы хорошо осознаны, и есть потребность планировать более постепенный, чем кажется на сегодняшний день, переход в финансовых мерах. Критической целью для МСЭ является осуществить долгожданные улучшения программы центров, которые принесут большую дополнительную ценность МСЭ и его Членам, и достичь финансовой устойчивости в средней и длительной перспективе. Переворот программы – не то, чего можно достичь мгновенно. Он может потребовать от МСЭ некоторых дополнительных финансовых инвестиций в кратчайшие сроки, если в переходной период поступления от плат за обучение и от спонсорства будут недостаточными. МСЭ следует сделать резерв для такой возможности, чтобы обеспечить плавный переход от нынешней программы к более успешному будущему. Это будет, однако, краткосрочной стратегией. Цели обеспечения финансовой устойчивости на основе окупаемости являются решающими для долговременного благополучия и жизнеспособности центров и должны решительно отстаиваться с самого начала. Любое дополнительное финансовое обеспечение от МСЭ, отличное от финансирования конкретных мероприятий из бюджетов рабочих программ МСЭ, следует осуществлять, только если доказана необходимость и не требуется поддерживаемый финансовый ресурс.

В связи с этим предлагаемый подход к финансированию перехода от текущей к новой программе заключается в следующем:

1. Новая программа должна установить ясную цель – достижение финансовой автономии путем окупаемости так быстро, как только возможно, и непременно в 2015 году. Для этого окупаемость должна учитывать все расходы деятельности, но не административную поддержку программы, обеспечиваемую персоналом МСЭ. Все мероприятия должны быть разработаны на основе обеспечения окупаемости через плату за обучение и/или спонсорство, как описано выше. Где нет спонсорства, должна быть назначена плата за обучение, достаточная для покрытия расходов мероприятия в целом, включая расходы на участие внешних экспертов.
2. В течение 2012, 2013 и 2014 годов БРЭ должно привлекать спонсоров для программ/мероприятий и взносы в Фонд создания потенциала, которые обеспечат дополнительные финансовые ресурсы для новой программы. Для Членов, Членов Сектора и других организаций следует систематически поощрять возможности делать взносы на основе того, что новая программа предложит мероприятия значительно более высокого качества, чем имеющееся сейчас, и, таким образом, удовлетворит цели потенциальных финансирующих субъектов относительно ценности сектора и развития.
3. Отдел СЧП должен также в 2012, 2013 и 2014 годах искать возможности использования центров для реализации программ, включенных в операционные бюджеты других Бюро МСЭ. Дискуссии об этом с другими Бюро следует начать в начале 2012 года.
4. В настоящее время МСЭ предоставляет около 500 000 долл. США в год на финансовую поддержку программы центров, которая покрывает, главным образом, расходы на внешних экспертов для участия в мероприятиях центров. По причинам, описанным в основной части отчета, это не должно восприниматься как стандартные расходы для программы. В течение оставшейся части текущего цикла ВКРЭ отдел СЧП должен стремиться довести программу до полной окупаемости так быстро, как только возможно. Где только возможно в 2012, 2013 и 2014 годах необходимо реализовать мероприятия центров на основе полной окупаемости. Ключевой частью этого подхода должен быть поэтапный рост плат за обучение в сторону расценок, назначаемых коммерческими поставщиками образовательных услуг.

5. Будет разумным для отдела СЧП установить минимальные цели для окупаемости как основание для новых финансовых схем ценообразования. Приемлемо, чтобы половина этой цены покрывалась более высокой платой за обучение из-за улучшенного качества мероприятий. Оставшаяся половина цены, при этом, должна покрываться спонсорством и взносами в Фонд. Целью для внешнего спонсорства и взносов в Фонд, включая финансирование из других программ МСЭ, может, следовательно, быть минимум 100 000 долл. США в 2013 году, с увеличением до 250 000 долл. США в 2015 году. Способность отдела СЧП достичь этих целей критично зависит от доказуемых улучшений в качестве мероприятий центров в 2012, 2013 и 2014 годах и от усилий, прилагаемых для обеспечения финансирования из указанных источников.
6. Рассматриваемый переход не будет легким и неизбежно будет постепенным. Задача достижения самодостаточности части центров на основе полной окупаемости будет сложной проблемой в 2013 и 2014 годах. Это предполагает, что может быть потребность в продолжении финансовой поддержки от МСЭ в период до 2015 года. Рекомендуется, что МСЭ следует сделать временный финансовый резерв для поддержки программы центров в этот переходный период от 400 000 долл. США в 2013 году и до 200 000 долл. США в 2014 году.
7. Этот резерв должен быть кратковременной уменьшаемой мерой, пока создаются соглашения спонсорства и Фонд создания потенциала ИКТ. Он не должен расходоваться беспричинно, и должен расходоваться только в необходимой мере. Безусловно, это не должно рассматриваться как возможность продолжать проект по принципу "делать как делалось". Ясно, что действующая программа не создает дополнительную ценность МСЭ и его Членам, неудачна в предоставлении обещанного профессионального мастерства, требует перестройки на реальную выгоду (т. е. на качество, а не на дешевизну) и должна стать финансово самоподдерживающейся. Цели, указанные в пунктах 5 и 6, должны быть достаточно стимулирующими, чтобы гарантировать это.
8. Если окажется невозможным достичь целей в пунктах 5 и 6 до того, как в 2015 году начнется следующий цикл программы, это будет означать, что сама программа может не быть жизнеспособной в дальнейшей перспективе, так как есть недостаточная реальная потребность в общей программе такого типа. В таком случае, решение о ее продолжении потребует принять на ВКРЭ в 2014 году. Это решение должно отражать, способен ли МСЭ продолжать предоставлять финансовую поддержку программе в течение следующего цикла ВКРЭ, а не полагаться на окупаемость для обеспечения финансовой устойчивости. Это, в свою очередь, будет подразумевать оценивание важности программы центров относительно других сфер возможной деятельности и расходов МСЭ, оценка которых выходит за рамки данного отчета.

Международный союз электросвязи (МСЭ)

Бюро развития электросвязи (БРЭ)

Канцелярия Директора

Place des Nations

CH-1211 Geneva 20 - Switzerland

Эл. почта: bdttdirector@itu.int

Тел.: +41 22 730 5035/5435

Факс: +41 22 730 5484

**Заместитель Директора и
руководитель Департамента
администрирования и координации
основной деятельности (DDR)**

Эл. почта: bdtdeputydir@itu.int

Тел.: +41 22 730 5784

Факс: +41 22 730 5484

**Департамент инфраструктуры,
благоприятной среды и
электронных приложений (IEE)**

Эл. почта: bdtiee@itu.int

Тел.: +41 22 730 5421

Факс: +41 22 730 5484

**Департамент инноваций и
партнерских отношений (IP)**

Эл. почта: bdtip@itu.int

Тел.: +41 22 730 5900

Факс: +41 22 730 5484

**Департамент поддержки проектов и
управления знаниями (PKM)**

Эл. почта: bdtipkm@itu.int

Тел.: +41 22 730 5447

Факс: +41 22 730 5484

Африка

Эфиопия

Региональное отделение МСЭ

P.O. Box 60 005

Gambia Rd., Leghar ETC Bldg 3rd Floor

Addis Ababa - Ethiopia

Эл. почта: itu-addis@itu.int

Тел.: (+251 11) 551 49 77

Тел.: (+251 11) 551 48 55

Тел.: (+251 11) 551 83 28

Факс: (+251 11) 551 72 99

Камерун

Зональное отделение МСЭ

Immeuble CAMPOST, 3^e étage

Boulevard du 20 mai

Boîte postale 11017

Yaoundé - Cameroun

Эл. почта: itu-yaounde@itu.int

Тел.: (+237) 22 22 92 92

Тел.: (+237) 22 22 92 91

Факс: (+237) 22 22 92 97

Сенегал

Зональное отделение МСЭ

Immeuble Fayçal, 4^e étage

19, Rue Parchappe x Amadou Assane Ndoye

Boîte postale 50202 Dakar RP

Dakar - Sénégal

Эл. почта: itu-dakar@itu.int

Тел.: (+221) 33 849 77 20

Факс: (+221) 33 822 80 13

Зимбабве

Зональное отделение МСЭ

TelOne Centre for Learning

Corner Samora Machel

and Hampton Road

P.O. Box BE 792

Belvédère Hararé - Zimbabwe

Эл. почта: itu-harare@itu.int

Тел.: (+263 4) 77 59 41

Тел.: (+263 4) 77 59 39

Факс: (+263 4) 77 12 57

Северная и Южная Америка

Бразилия

Региональное отделение МСЭ

SAUS Quadra 06 Bloco "E"

11^o andar - Ala Sul

Ed. Luis Eduardo Magalhães (Anatel)

CEP 70070-940 Brasília, DF - Brasil

Эл. почта: itubrasilia@itu.int

Тел.: (+55 61) 2312 2730-1

Тел.: (+55 61) 2312 2733-5

Факс: (+55 61) 2312 2738

Барбадос

Зональное отделение МСЭ

United Nations House

Marine Gardens

Hastings - Christ Church

P.O. Box 1047

Bridgetown - Barbados

Эл. почта: itubridgetown@itu.int

Тел.: (+1 246) 431 0343/4

Факс: (+1 246) 437 7403

Чили

Зональное отделение МСЭ

Merced 753, Piso 4

Casilla 50484 - Plaza de Armas

Santiago de Chile - Chile

Эл. почта: itusantiago@itu.int

Тел.: (+56 2) 632 6134/6147

Факс: (+56 2) 632 6154

Гондурас

Зональное отделение МСЭ

Colonia Palmira, Avenida Brasil

Edificio COMTELCA/UIT 4^o Piso

P.O. Box 976

Tegucigalpa - Honduras

Эл. почта: itutegucigalpa@itu.int

Тел.: (+504) 22 201 074

Факс: (+504) 22 201 075

Арабские государства

Египет

Региональное отделение МСЭ

Smart Village, Building B 147, 3rd floor

Km 28 Cairo - Alexandria Desert Road

Giza Governorate

Cairo - Egypt

Эл. почта: itucairo@itu.int

Тел.: (+202) 3537 1777

Факс: (+202) 3537 1888

Азиатско-Тихоокеанский регион

Таиланд

Региональное отделение МСЭ

Thailand Post Training Center,

5th floor,

111 Chaengwattana Road, Laksi

Bangkok 10210 - Thailand

Mailing address:

P.O. Box 178, Laksi Post Office

Laksi, Bangkok 10210, Thailand

Эл. почта: itubangkok@itu.int

Тел.: (+66 2) 575 0055

Факс: (+66 2) 575 3507

Индонезия

Зональное отделение МСЭ

Sapta Pesona Building, 13th floor

Jl. Merdan Merdeka Barat No. 17

Jakarta 10001 - Indonesia

Mailing address:

c/o UNDP - P.O. Box 2338

Jakarta 10001 - Indonesia

Эл. почта: itujakarta@itu.int

Тел.: (+62 21) 381 35 72

Тел.: (+62 21) 380 23 22

Тел.: (+62 21) 380 23 24

Факс: (+62 21) 389 05 521

СНГ

Российская Федерация

Зональное отделение МСЭ

4, building 1

Sergiy Radonezhsky Str.

Moscow 105120

Russian Federation

Mailing address:

P.O. Box 25 - Moscow 105120

Russian Federation

Эл. почта: itumoskow@itu.int

Тел.: (+7 495) 926 60 70

Факс: (+7 495) 926 60 73

Европа

Швейцария

Международный союз электросвязи (МСЭ)

Бюро развития электросвязи (БРЭ)

Европейское подразделение (ЕВР)

Place des Nations

CH-1211 Geneva 20 - Switzerland

Эл. почта: eurregion@itu.int

Тел.: +41 22 730 5111



Международный союз электросвязи

Бюро развития электросвязи

Place des Nations

CH-1211 Geneva 20

Switzerland

www.itu.int

ISBN 978-92-61-15494-3



9 789261 154943

Отпечатано в Швейцарии
Женева, 2015 г.

Фотографии представлены: Shutterstock