



Экономический и Социальный Совет

Distr.: General
26 November 2019
Russian
Original: English

Для принятия решения

Детский фонд Организации Объединенных Наций

Исполнительный совет

Первая очередная сессия 2020 года

11–13 февраля 2020 года

Пункт 10 предварительной повестки дня*

Оценка инноваций в работе ЮНИСЕФ

Основные положения**

Резюме

Мир меняется быстрее, чем когда бы то ни было, и столь же стремительно изменяются проблемы, с которыми сталкиваются наиболее уязвимые слои населения. Конфликты и перемещение населения, стихийные бедствия и изменение климата, урбанизация и вспышки болезней становятся все более комплексными и взаимосвязанными, что требует разработки новых стратегий и подходов. Инновационная деятельность в целях развития, связанная с изучением новых методов осуществления программ и привлечением новых партнеров на базе новых технологий, все чаще признается в качестве важнейшего фактора достижения Целей в области устойчивого развития и выполнения обещаний, провозглашенных в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Хотя ЮНИСЕФ объявил инновационную деятельность одним из общеорганизационных приоритетов, фонду еще предстоит изучить, насколько оптимально он себя позиционирует («соответствует поставленной цели») в отношении осуществления инновационной деятельности как стратегии.

Настоящая оценка была направлена на устранение этих пробелов в знаниях. Было установлено, что в рамках усилий, направленных на продвижение общеорганизационных ценностей, а также укрепление структуры и систем фонда, ЮНИСЕФ четко обозначил свои стратегические намерения, включив инновации в качестве одного из ключевых элементов в свои и чуть

* E/ICEF/2020/1.

** Основные положения доклада об оценке распространяются на всех официальных языках. Полный текст доклада на английском языке размещен на веб-сайте Управления по вопросам оценки ЮНИСЕФ (см. приложение).

Примечание: за все аспекты выпуска настоящего документа отвечает ЮНИСЕФ.



половины сотрудников (55 процентов) согласились с тем, что «в моем отделении новые замыслы и инновационные решения находят поддержку». Отдельные аспекты общеорганизационной культуры выступают в качестве барьеров на пути инновационной деятельности, при этом сотрудники сообщают, что принятие риска на себя и признание неудачи в значительной степени отсутствуют. Децентрализованный характер ЮНИСЕФ является важной особенностью институциональной архитектуры инноваций. Действительно, значительная часть инноваций в ЮНИСЕФ внедряется бессистемно вне рамок официально признанных инновационных структур. Многие сотрудники страновых и региональных отделений считают, что центральные учреждения могли бы оказывать им более эффективную поддержку, выступая в качестве посредников или проводников в инновационной деятельности, устанавливая контакты с соответствующими специалистами и оказывая поддержку их усилиям по привлечению финансовых средств. Функциональные подразделения ЮНИСЕФ, в том числе отвечающие за управление людскими ресурсами, управление финансами, управление и общее руководство программами, а также управление знаниями, могли бы поддерживать и поощрять инновационную деятельность более эффективно. В настоящее время отсутствие институционализированной системы управления знаниями и механизмов обратной связи ограничивает способность ЮНИСЕФ извлекать уроки из успехов и неудач. По итогам оценки рекомендуется принять меры по трем направлениям: а) общеорганизационное видение и стратегия; б) пересмотр общеорганизационных структур; и с) внедрение портфельного подхода в области управления инновационной деятельностью.

Элементы проекта решения для рассмотрения Исполнительным советом представлены в разделе VI.

I. Введение

1. Хотя ЮНИСЕФ объявил инновационную деятельность одним из общеорганизационных приоритетов, влияние этого вложения сил и средств на достижение значимых и устойчивых конечных результатов в интересах детей пока еще систематически не анализировалось. Фонд также не подвергался оценке, позволяющей установить, насколько оптимально он себя позиционирует («соответствует поставленной цели») в отношении осуществления инновационной деятельности как стратегии. С началом второго года осуществления Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2018–2021 годы неотложность устранения этих пробелов в знаниях только возросла, став предметом настоящей оценки.

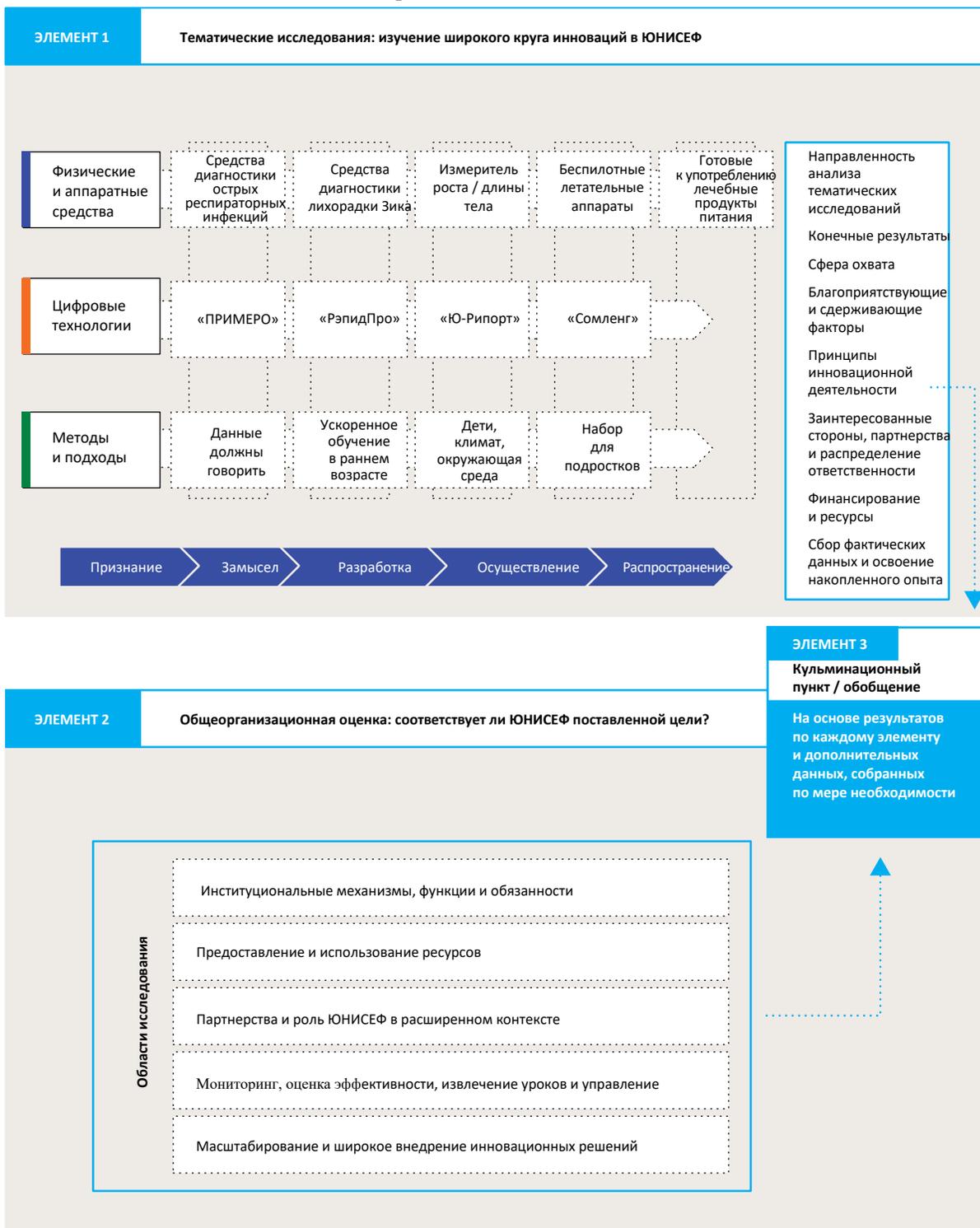
2. Общая цель проведения оценки заключается в получении важной информации, которая будет положена в основу общеорганизационного освоения накопленного опыта и подотчетности. Задача оценки состояла в том, чтобы определить, в какой степени ЮНИСЕФ «соответствует поставленной цели» использования инноваций как одной из ключевых стратегий достижения конечных результатов и целей, определенных в его стратегических планах на период 2014–2021 годов. Наряду с этим оценка была направлена на то, чтобы прояснить, каким образом инновации способствуют достижению целей и задач организации, а также каким образом они могут способствовать повышению эффективности общеорганизационных мер реагирования в предстоящие годы. Соответственно, при проведении оценки инновации были изучены как ретроспективно, так и формативно.

II. Подход к проведению оценки

3. Оценка проводилась в рамках отдельных, но взаимосвязанных проектов, соответствующих основным направлениям исследования. В их число входили тематические исследования по инновациям, общеорганизационная оценка, а также обобщение извлеченных уроков и формулирование выводов и рекомендаций. Заключительным докладом об итогах проведенной оценки стал обобщающий доклад, озаглавленный «Оценка инноваций в работе ЮНИСЕФ».

4. Исходя из этой трехсторонней структурной схемы, каждый из двух основных элементов (т. е. тематические исследования и общеорганизационная оценка) был призван определенным образом внести свой вклад во всестороннее обобщение полученных результатов. Общая цель общеорганизационной оценки заключалась в том, чтобы представить фактические сведения относительно способности ЮНИСЕФ (его соответствии поставленной цели) осуществлять инновационную деятельность в качестве одной из ключевых стратегий достижения конечных результатов и целей в период 2014–2021 годов согласно его предыдущим и действующим стратегическим планам. Общая цель тематических исследований состояла в том, чтобы представить фактические сведения о ходе разработки конкретных инноваций от формирования замысла до широкомасштабного внедрения с углубленным рассмотрением многочисленных путей и динамики, которые лежат в основе инноваций, внедряемых в различных подразделениях организации.

Диаграмма I
Тематические исследования и общеорганизационная оценка⁴



⁴ Описание конкретных физических средств, аппаратных средств, цифровых технологий, методов и подходов приведено в таблице 1 (на следующей странице).

Таблица 1.

Описание физических средств, аппаратных средств, цифровых технологий, методов и подходов

Ускоренное обучение в раннем возрасте	150-часовая программа ускоренного обучения грамоте и счету для поступающих в первый класс детей, не посещавших дошкольные учреждения. Учителя первоклассников проходят профессиональную подготовку по применению педагогических методик, которые используются для преподавания ускоренной двухмесячной учебной программы.
Средство диагностики острых респираторных инфекций (СД ОРИ)	Автоматизированный счетчик частоты дыхания (возможно, с функцией пульсоксиметра), который помогает медицинским работникам диагностировать пневмонию.
Набор для развития самовыражения и творчества подростков (набор для подростков)	Пакет методических материалов, инструментов и предметов снабжения для оказания поддержки в реализации страновых программ по охвату и вовлечению подростков в возрасте 10–18 лет, затронутых конфликтами и другими кризисами, в рамках инициатив в области образования, защиты детей, развития молодежи и/или миростроительства.
Дети, климат, окружающая среда	Развитие подхода к проблемам в области защиты детей, климата и окружающей среды, принятого страновым отделением в Зимбабве, которое стало одним из первых страновых отделений, выделивших ресурсы для решения вопросов изменения климата и защиты окружающей среды.
Данные должны говорить	Информационные системы обратной связи и инструменты повышения подотчетности. Использование данных для повышения уровня школьного планирования, успеваемости и конечных результатов обучения согласно принципу «никто не должен быть забыт».
Измеритель роста / длины тела (ИРДТ)	Точное измерительное устройство, пригодное для сбора полевых данных, призванное стимулировать, во-первых, поэтапное усовершенствование устройства, а, во-вторых, разработку нового устройства с кардинально улучшенными характеристиками.
«ПРИМЕРО»	Прикладное программное обеспечение с открытым исходным кодом, предназначенное для оказания помощи партнерам в ведении надежного и безопасного сбора и хранения данных, управления и обмена ими в ходе мониторинга инцидентов и ведения дел, связанных с защитой детей.
«РэпидПро»	Программное обеспечение с открытым исходным кодом, которое позволяет пользователю без труда создавать и масштабировать прикладное программное обеспечение для мобильных устройств. С его помощью можно вести сбор данных через службу коротких сообщений (СМС) и используя другие каналы связи (например, через системы голосовой связи и при посредстве социальных сетей, таких как «Фейсбук Мессенджер», «УотсАпп»), которые обеспечивают сбор данных в режиме реального времени и массовый обмен информацией с целевыми конечными пользователями, включая получателей помощи и сотрудников, ведущих работу на местах. «РэпидПро» обеспечивает функционирование систем «Ю-Рипорт» и «Примеро».
Готовые к употреблению лечебные продукты питания (ГЛПП)	Лечебные пищевые продукты с высоким содержанием питательных веществ, которые назначаются детям, страдающим от недостаточного питания.
«Сомленг»	Набор инструментов телефонной связи с открытым исходным кодом, который обеспечивает функционирование эффективной и недорогой системы интерактивного голосового взаимодействия и обмена СМС-сообщениями.
«Ю-Рипорт»	Комплекс коммуникационных платформ, включая системы обмена СМС-сообщениями и социальные сети, который призван дать молодым людям возможность выразить свое мнение по вопросам, которые их волнуют в их сообществах, поощрять процессы развития по инициативе граждан и создавать основу для позитивных перемен.
Средства диагностики лихорадки Зика	Высокочувствительный специализированный инструмент диагностики болезней, вызываемых вирусом Зика и другими возбудителями (по месту оказания медицинской помощи), с предварительным обязательством производства закупок такого инструмента, которое призвано стимулировать отраслевые инвестиции в соответствующие исследования и разработки.

5. Предполагаемые пользователи оценки — это прежде всего внутренняя аудитория лиц, принимающих решения в ЮНИСЕФ на всех уровнях. Обобщающий доклад будет служить для ЮНИСЕФ инструментом оценки его прогресса в области инноваций и принятия решений в отношении будущих направлений деятельности. Предполагается, что 13 тематических исследований будут использоваться в качестве инструментов обмена знаниями между сотрудниками ЮНИСЕФ и рядом заинтересованных сторон, включая партнеров из правительственных ведомств, другие учреждения и инициативы Организации Объединенных Наций, а также партнеров в области развития и осуществления.

6. Оценка охватывает период, соответствующий двум циклам реализации стратегического плана, а именно периоды 2014–2017 и 2018–2021 годов. По мере возможности в оценку были включены мероприятия 2018 года. В ходе оценки рассматривается деятельность различных организационных подразделений в центральных учреждениях, региональных и страновых отделениях, а также в странах с различными уровнями потенциала.

7. Анализ результатов предварительных исследований на этапе подготовки оценки показал наличие в подразделениях ЮНИСЕФ широкого разнообразия видов инновационной деятельности. С тем чтобы облегчить структуризацию направлений планируемого опроса, применялись следующие категории:

а) «аппаратные» технологии, обычно называемые в ЮНИСЕФ «инновационными продуктами», которые позволяют получать конкретные результаты в отдельных секторах. К ним относятся, например, диагностические инструменты профилактики заболеваний, временные приюты или водяные насосы;

б) информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), в частности технологии для мобильных устройств, которые используются в качестве межсекторальных средств, повышающих качество управления информацией, оказания услуг, мониторинга результативности, обеспечения широкого участия и информационно-пропагандистской деятельности;

в) инновационные методологии, подходы и процессы («программные» технологии), такие как подходы к изменению моделей поведения или развитию творческого мышления, которые позволяют обеспечить более широкое воздействие в результате реализации программ.

8. Общеорганизационная оценка проводилась с использованием структурной схемы, основанной на анализе результатов исследований общеорганизационной эффективности в продвижении инноваций и управлении инновационным циклом. Согласно данной схеме, эти темы делятся на три основные категории: ценности, структуры и системы. Разбивка по тематическим областям позволила структурировать как работу по элементам общеорганизационной оценки на местах, которая велась на местах, так и работу по подведению итогов оценки, результаты которой представлены в обобщающем докладе. Основные вопросы по каждой теме, рассмотренные в ходе оценки, приводятся ниже.

9. *Общеорганизационные ценности:* коллективный образ мышления, определяющий характер работы персонала и оказывающий влияние на более широкую общеорганизационную культуру, с особым акцентом на инновационную деятельность в ЮНИСЕФ:

а) В какой мере внедрение инноваций реализуется в качестве глобальной стратегии ЮНИСЕФ?

б) В какой мере общеорганизационная культура фонда стимулирует или активизирует инновационный образ мышления?

c) В какой мере ЮНИСЕФ способен принять на себя риски, связанные с поиском инновационных решений?

d) В какой мере инновационные подходы и инициативы фонда способствуют распределению ответственности между правительственными ведомствами и другими учреждениями?

e) В какой мере эти подходы и инициативы согласованы с национальными приоритетами и повестками дня?

f) В какой мере подход ЮНИСЕФ к внедрению инноваций оказывает поддержку реализации его программы обеспечения равенства (для всех, вне зависимости от инвалидности, пола, этнической принадлежности)?

10. *Общеорганизационные структуры:* институциональная архитектура ЮНИСЕФ, включая структуру персонала и отделов в масштабах всей организации и отдельно взятых подразделений. Эти структуры оказывают влияние на то, какие именно инновации предпринимаются, а также где и когда они реализуются:

a) В какой мере обеспечивается наличие формальных структур для поддержки инновационной деятельности в различных подразделениях организации?

b) В какой мере децентрализованный характер ЮНИСЕФ оказывает влияние на его инновационную деятельность? В чем заключаются сравнительно сильные и слабые стороны инновационной работы в рамках этой структуры?

c) В какой мере в рамках основной деятельности по программам ЮНИСЕФ принимаются / внедряются инновации?

d) В какой мере «внутренние предприниматели» создают возможности для воплощения новых замыслов в жизнь?

e) Насколько эффективно ЮНИСЕФ использует имеющиеся ресурсы для внедрения инноваций во всех отделениях и отделах, а также на всех уровнях?

f) В какой мере взаимодействие ЮНИСЕФ с промышленностью и частным сектором способствует внедрению инноваций?

g) Насколько эффективно ЮНИСЕФ использует ресурсы, поступающие из различных источников, в целях продвижения инноваций?

11. *Общеорганизационные системы:* процессы и сети взаимодействия, создающие основу обмена информацией, знаниями и ресурсами в целях оказания поддержки работе ЮНИСЕФ.

a) Достаточно ли развиты и надлежащим образом распределены по всей организации навыки и опыт работы в области внедрения инноваций?

b) Располагает ли ЮНИСЕФ достаточным кадровым потенциалом для обеспечения своей ведущей роли, информационно-пропагандистской деятельности и технического руководства / поддержки в области внедрения инноваций? Если нет, то какие факторы сдерживают эффективную работу?

c) В какой мере инновационная деятельность ЮНИСЕФ планируется и осуществляется в соответствии с принципами высококачественного планирования и разработки программ?

d) В какой мере управленческая практика ЮНИСЕФ способствует внедрению инноваций как одной из стратегий?

е) В какой мере модель управления работой ЮНИСЕФ отвечает практическим потребностям во внедрении инноваций?

ф) Способствует ли подход ЮНИСЕФ к внедрению инноваций эффективному освоению общеорганизационного опыта, включая уроки, извлекаемые в случае «неудач»?

г) В какой мере извлеченные уроки и знания, полученные в результате внедрения инноваций, используются для формирования подхода ЮНИСЕФ к осуществлению программ?

h) Насколько эффективно документируется и распространяется информация о проведенных мероприятиях, достигнутых результатах и надлежащей практике инновационной деятельности?

12. При проведении тематических исследований применялся комбинированный методологический подход, позволяющий изучить процесс внедрения инноваций в конкретной ситуации с акцентом на ключевые вопросы, извлеченные уроки, проблемы и успехи. Сбор данных осуществлялся посредством проведения аналитических обзоров, собеседований с ключевыми респондентами и, в соответствующих случаях, наблюдений и интерактивных сетевых опросов. Девять из 13 тематических исследований были связаны с деятельностью полевых миссий в странах внедрения рассматриваемых инноваций. Методы сбора данных, применявшиеся в ходе общеорганизационной оценки, включали собеседования с сотрудниками в 25 страновых отделениях и во всех региональных отделениях и подразделениях центральных учреждений, а также интерактивный сетевой опрос и анализ документов.

13. В целом оценка проводилась на основе комбинированного методологического подхода с особым акцентом на ее суммативные аспекты (за период 2014–2017 годов). Применявшиеся методологии оценки носили преимущественно качественный характер и основывались на анализе результатов собеседований с ключевыми респондентами в увязке с результатами интерактивного сетевого опроса. По мере возможности в ходе оценки также использовались имеющиеся в наличии внутренние источники информации, в частности глобальное обследование персонала, увязанные со Стратегическим планом ключевые показатели эффективности, планы, ежегодные доклады и финансовые данные отделений. Также по мере возможности проводилась триангуляция источников и методов.

III. Результаты оценки

14. ЮНИСЕФ четко обозначил свое стратегическое намерение использовать инновации в качестве важного средства достижения результатов в интересах детей в период 2014–2021 годов. Однако эта стратегическая цель не была реализована в объеме, достаточном для утверждения общеорганизационного курса. Внедрение инноваций в масштабах всей организации в качестве одной из стратегий остается относительно ограниченным, о чем сообщают сотрудники страновых отделений, причем осуществляют эту стратегию полностью или частично лишь чуть более половины сотрудников. Кроме того, результаты недавних глобальных обследований персонала свидетельствуют о наличии у сотрудников впечатления, согласно которому внедрение инноваций поощряется не в полной мере.

15. Хотя все подразделения ЮНИСЕФ демонстрируют элементы инновационной культуры, существуют барьеры, препятствующие тому, чтобы эта культура стала более распространенной и эффективной. Когда в ходе

собеседований респондентов спрашивали о барьерах на пути внедрения инноваций, одним из серьезных препятствий они чаще всего называли стремление избегать риска.

16. Желание доноров получить быстрые результаты оказывает значительное влияние на соображения, связанные с восприятием уровня риска. В частности, сотрудники дали понять, что им, как правило, приходится самостоятельно продвигать свои инновационные замыслы (т. е. находить источники финансирования, проверять исходные предпосылки и достигать определенного уровня успеха), прежде чем они получают сколько-нибудь значительные инвестиции и ресурсы от своего подразделения / отделения.

17. Учет конкретных условий, в которых работают различные страновые и региональные отделения, стал одним из важнейших факторов. (Имеются в виду характер взаимоотношений с национальными правительственными ведомствами и другими партнерами, а также способность отделений внедрять и финансировать инновации.) Опыт работы ЮНИСЕФ с партнерами в странах осуществления программ свидетельствует о том, что значительное внимание приходится уделять вопросам распределения ответственности, в том числе в отношении планирования ресурсов и времени, необходимых для завершения передачи ответственности в полном объеме и поддержания потенциала.

18. ЮНИСЕФ располагает тремя основными структурными подразделениями с четко определенными сферами компетенции в области внедрения инноваций: Группой по инновациям Отдела снабжения; Управлением инновационной деятельности и Отделом информационно-коммуникационных технологий, каждое из которых несет широкую и постоянно меняющуюся ответственность за внедрение инноваций. Эти структурные подразделения различаются с точки зрения систем оценки рисков, подходов к управлению проектами и механизмов общего руководства. Осведомленность персонала о наличии этих структурных подразделений и их способности оказывать поддержку реализации инновационных замыслов относительно низка. В ходе оценки было установлено, что сотрудники испытывают определенный скептицизм и выражают недовольство в связи с существующей схемой осуществления инновационной деятельности. Создание единого управления, отвечающего за внедрение инноваций, воспринимается многими сотрудниками как один из шагов в направлении централизации инновационной деятельности. Многие респонденты считают, что работа Управления инновационной деятельности никак не связана с потребностями и приоритетами подразделений на местах.

19. Важной особенностью институциональной архитектуры ЮНИСЕФ является ее крайне децентрализованный характер. Вследствие этого значительная часть инноваций в ЮНИСЕФ внедряется бессистемно вне рамок официально признанных инновационных структур. Становые отделения располагают всеми возможностями для разработки решений, учитывающих конкретные условия работы на местах в увязке с приоритетами соответствующей страны, а также для включения этих решений в состав планов и систем странового уровня. Децентрализованная структура также затрудняет продвижение новых идей по иерархической лестнице, а бремя привлечения финансовых средств возлагается главным образом на сотрудников страновых отделений.

20. Было установлено, что целый ряд факторов способствует «проектизации» или фрагментарному подходу к инновационной деятельности, а это приводит к выделению незначительных денежных средств, установлению краткосрочных циклов финансирования, высокой текучести кадров и недостаточной передаче знаний. Ключевую роль в поощрении инноваций стали играть заместители

представителей. В целом должностной уровень сотрудников рассматривается в качестве одного из факторов, способствующих их инновационной деятельности.

21. Опрошенные сотрудники как страновых, так и региональных отделений полагают, что центральные учреждения могли бы оказывать им более эффективную поддержку, выступая в качестве посредников или проводников в их инновационной деятельности, устанавливая контакты с соответствующими специалистами и оказывая поддержку их усилиям по привлечению финансовых средств. До настоящего времени подход ЮНИСЕФ к оказанию поддержки страновым отделениям в области инновационной деятельности применялся в основном от случая к случаю.

22. ЮНИСЕФ уже давно оказывает поддержку разработке, апробации и широкому внедрению инновационных решений. Из анализа упомянутых в докладе материалов следует, что к факторам, влияющим на вероятность успеха, относятся наличие политики или рамочных основ; потенциал как отдельных лиц, так и систем, которые в конечном итоге будут управлять внедрением инноваций; и наличие донора, готового профинансировать широкую реализацию инновационного решения. Опыт работы ЮНИСЕФ по широкому внедрению инноваций свидетельствует о его способности добиться реализации инноваций на протяжении всего цикла: от диалога по вопросам политики на глобальном уровне в отношении приоритетных потребностей до апробации и уточнения решений в совместной работе с партнерами, в частности правительственными ведомствами, и широкого внедрения инновационных решений.

23. Опираясь на свою репутацию, долю рынка и покупательную способность, а также устоявшиеся взаимоотношения с поставщиками, ЮНИСЕФ добился значительного прогресса в привлечении партнеров из частного сектора к оказанию поддержки инновационной деятельности. К конкретным сильным сторонам его деятельности относятся использование Отделом снабжения описаний целевых продуктов, помогающих уточнить потребности и стимулировать потенциальных поставщиков к проведению инновационных исследований и разработок. Однако, за рядом отдельных исключений, страновые отделения, как представляется, используют инновационные партнерские связи с фирмами частного сектора в своих странах с меньшим успехом. При этом возникают вопросы о соответствующих функциях страновых отделений, центральных учреждений и национальных комитетов. По мере развития инновационной деятельности ЮНИСЕФ удастся привлечь новых партнеров и создать новые формы партнерских связей. Опрошенные сотрудники выражали обеспокоенность в связи с тем, что при переходе к решению новых проблемных вопросов ЮНИСЕФ, возможно, недостаточно подготовлен к оценке связанных с этим рисков, и просили ЮНИСЕФ подготовить руководящие указания в таких приоритетных областях, как использование биометрических данных.

24. В настоящее время ЮНИСЕФ не располагает полной картиной своего внутреннего кадрового потенциала в области инновационной деятельности, особенно в отделениях, не имеющих официально утвержденного мандата на внедрение инновационных решений. Его кадровая модель в отношении реализации инновационного потенциала не совсем ясна: стремится ли он сконцентрировать инновационные навыки и деятельность в определенных группах специалистов или же широко внедрять инновации силами всех сотрудников. К числу барьеров, препятствующих набору персонала для целей внедрения инноваций, относятся зависимость от консультантов, работающих по краткосрочным контрактам, ротация и текучесть кадров, а также формулировки типовых должностных обязанностей. Для обеспечения соответствия

выполняемых работ потребностям программ может возникнуть необходимость воспользоваться различными профессиональными навыками. Была признана польза от наличия прикрепленного к рабочей группе сотрудника, обладающего инновационными навыками и умениями.

25. Персонал считает, что иерархическая структура организации оказывает влияние на подход к инновационной деятельности. Следует отметить ключевую роль сотрудников старшего звена, которые задают тон в продвижении инноваций на уровне руководства.

26. Централизованные системы управления, призванные обеспечивать планирование программ и управление, ориентированное на достижение конкретных результатов, практически не учитывают возможность внедрения инноваций. Внутренние системы управления финансами предоставляют ограниченную информацию о сметных и фактических расходах, связанных с инновационной деятельностью. В результате руководство ЮНИСЕФ в настоящее время не располагает четким и всеобъемлющим обзором расходов, связанных с инновационной деятельностью, будь то на уровне отдельно взятых подразделений или в рамках организации в целом. Это ограничивает способность организации планировать и контролировать ресурсы, используемые для инновационных целей, а также анализировать результаты этой деятельности и определять, где и как целевые инновационные ресурсы могут быть использованы наилучшим образом.

27. Среди сотрудников ЮНИСЕФ существуют противоположные мнения относительно того, насколько правильно сориентирована его инновационная деятельность, в частности, стоит ли уделять основное внимание имеющимся проверенным и испытанным технологиям, которые необходимо широко внедрять, или методам, которые находятся на начальных этапах разработки. Для обеспечения такого баланса некоторые учреждения полагались на применение портфельного подхода в области управления. Отсутствие четкой управленческой позиции по этим вопросам привело к возникновению напряженности в отношениях между различными рабочими группами, играющими существенную роль в инновационной деятельности, и возникновению рисков, связанных с обеспечением эффективности и результативности инновационных мероприятий.

28. Несмотря на наличие ряда форумов для обмена информацией, ЮНИСЕФ мог бы более активно принимать меры к тому, чтобы обеспечить более последовательный учет, документирование и распространение накопленного опыта работы по внедрению инноваций. В настоящее время отсутствие такой институционализированной системы управления знаниями ограничивает способность организации извлекать уроки из успехов и неудач. Эта проблема усугубляется нежеланием привлекать внимание к тому, что воспринимается как неудача, даже в тех случаях, когда это может открыть значительные возможности для освоения накопленного опыта и повышения эффективности в будущем.

IV. Выводы

Общеорганизационные ценности

29. Для целей настоящей оценки «ценности» определяются как коллективный образ мышления, задающий общий характер работы организации. Для определения той роли, которую ценности ЮНИСЕФ играют в оказании поддержки инновационной деятельности, в ходе оценки был изучен ряд элементов, в частности: а) наличие четко сформулированного стратегического

подхода в отношении инновационной деятельности, а также степень осуществления этой стратегии; б) стимулирует ли общеорганизационная культура ведение инновационной деятельности и повышает ли уровень связанных с ней рисков; и с) каким образом подходы, используемые для налаживания партнерских связей со странами осуществления программ, способствуют распределению ответственности между правительственными ведомствами и другими учреждениями.

30. В отношении тематики общеорганизационных ценностей в ходе оценки было установлено, что ЮНИСЕФ четко обозначил свои стратегические намерения, включив инновации в качестве одного из ключевых элементов в свои стратегические планы на период 2014–2021 годов.

31. Тем не менее имеющиеся данные свидетельствуют о том, что ЮНИСЕФ в целом отстает от графика их фактической реализации. На основе данных по ключевым показателям эффективности установлено, что чуть более половины страновых отделений (55 процентов) использовали инновации в качестве одной из стратегий осуществления программ (2017 год). Аналогичным образом по результатам глобального обследования персонала (2018 год) чуть более половины (55 процентов) сотрудников указали, что они согласны или полностью согласны с утверждением о том, что «в моем отделении новые замыслы и инновационные решения находят поддержку».

32. Некоторые аспекты общеорганизационной культуры, как представляется, создают препятствия на пути внедрения инноваций. Согласно многочисленным свидетельствам, сотрудники полагают, что практика принятия риска на себя и признания неудач в большинстве случаев отсутствует. Лишь треть респондентов, принявших участие в интерактивном сетевом опросе, посчитала, что в целях внедрения инноваций сотрудникам рекомендуется идти на риск, и аналогичная доля сотрудников согласилась с тем, что их страновые отделения создали благоприятные условия для обсуждения и извлечения уроков из неудач. Некоторые респонденты указали на потребности в донорском финансировании как на фактор принятия решений с низкой степенью риска. Однако весомость собранных фактических данных указывает на то, что наиболее серьезным сдерживающим фактором является ряд глубоко укоренившихся видов управленческой практики.

33. Относительно степени поддержки инноваций со стороны сотрудников руководящего звена единодушия не было. В тех случаях, когда сотрудники имеют возможность внедрять инновационные решения, решающим фактором становится поддержка со стороны их непосредственных руководителей. В этих случаях в заслугу руководителям ставится создание «благоприятных условий» для инновационной деятельности. На страновом уровне роль представителя и заместителя представителя является решающим фактором в том, как сотрудники воспринимают инновации и насколько успешно они способны их реализовывать.

34. Одно из препятствий заключается в том, что сотрудники по-прежнему вынуждены обеспечивать эффективное выполнение отнимающих много времени процедур, связанных с привлечением финансовых средств, наймом персонала и закупками. Хотя такие методы работы могут успешно применяться в отношении с традиционными партнерами (например, отраслевыми министерствами), они не всегда подходят для привлечения частного сектора, где могут потребоваться более гибкие подходы. Кроме того, инновационная работа зачастую рассматривается как «нечто дополнительное», идущее параллельно с повседневной работой по планированию и реализации программ.

35. Еще одним существенным препятствием на пути прогресса является различное понимание инноваций среди персонала. В какой-то степени эта нехватка общего понимания связана с ролью технологий в инновационной деятельности организации. Многие респонденты посчитали, что ЮНИСЕФ стал уделять слишком много внимания технологиям, в частности цифровым технологиям, как представляющим собой инновации, в ущерб другим потенциальным подходам, таким как инновационные продукты и подходы к планированию и реализации программ.

36. ЮНИСЕФ мог бы учесть контекст, в котором различные страновые и региональные отделения ведут работу на более систематической основе. Понимание инновационной экосистемы, в рамках которой ЮНИСЕФ является субъектом действия, необходимо, и персоналу следует оказывать поддержку в оценке и осуществлении деятельности в рамках инновационной экосистемы с привлечением людей, процессов и ресурсов, которые для этого понадобятся.

37. Опыт сотрудничества ЮНИСЕФ с партнерами в странах осуществления программ свидетельствует о том, что вопросам распределения ответственности, включая планирование необходимых шагов, ресурсов и времени, необходимых для достижения поставленной цели, требуется уделять значительное внимание. Аналогичным образом в ходе планирования следует изучать и учитывать потенциал систем, необходимый для внедрения инноваций в полном объеме, в том числе возможные способы их укрепления, а также продолжительность времени и ресурсы, необходимые для достижения этой цели.

Общеорганизационные структуры

38. Для целей настоящей оценки под «структурами» понимается институциональная архитектура ЮНИСЕФ, включая его физическое присутствие на местах, системы общего руководства и административного управления, а также формальную и неформальную структуру персонала и подразделений в масштабах всей организации. Эти структуры оказывают влияние на то, какие именно инновации предпринимаются, а также где и когда они реализуются. В сборе данных принимают участие управления и подразделения с установленными сферами компетенции в области внедрения инноваций (т. е. Управление инновационной деятельности; Отдел информационно-коммуникационных технологий; Группа по инновациям Отдела снабжения), а также более широкий круг структурных подразделений, которые продвигают и поддерживают инновации на всех уровнях. Основное внимание уделялось внутренним структурам, а механизмы взаимодействия с внешними сторонами, такие как партнерства, были рассмотрены в ограниченном объеме.

39. В течение периода, охватываемого оценкой, в трех подразделениях с установленными сферами компетенции в области внедрения инноваций (Управление инновационной деятельности; Отдел информационно-коммуникационных технологий; Группа по инновациям Отдела снабжения) произошли значительные изменения. По состоянию на начало периода 2018–2021 годов стратегии и планы управления работой отделений были основаны на различных подходах к таким вопросам, как управление рисками и общее руководство, и подлежали изменению согласно Стратегическому плану и новым приоритетам (т. е. стратегии в области ИКТ и стратегии в области продвижения продукции и охвата рынков Отдела снабжения). По мере осуществления указанных преобразований будет важно прояснить новые функциональные обязанности этих подразделений и порядок их взаимодействия с другими подразделениями, обладающими установленной сферой компетенции в области внедрения инноваций, а также довести принятые решения до всеобщего сведения.

40. В целом осведомленность персонала о наличии этих структурных подразделений и их способности оказывать поддержку реализации инновационных замыслов является относительно низкой. Кроме того, полученные результаты дают основания предположить, что для перевода инновационной деятельности этих структур в плоскость планирования и реализации масштабируемых программ потребуются куда большие инвестиции.

41. Хотя Управление инновационной деятельности получило положительную оценку в связи с его способностью «мыслить нешаблонно», респонденты усмотрели ряд причин, по которым его практическая работа была охарактеризована как непрозрачная и несоответствующая приоритетам на местах. Некоторые респонденты явно ожидали, что недавно созданное управление поможет им ориентироваться в отношениях с потенциальными донорами и партнерами (в том числе с частными лицами и коммерческими компаниями) и будет консультировать их по вопросам инновационной деятельности в рамках их страновых программ.

42. Пожалуй, наиболее важной особенностью институциональной архитектуры инновационной деятельности является крайне децентрализованный характер ЮНИСЕФ. Вследствие этого значительная часть инноваций в ЮНИСЕФ внедряется бессистемно вне рамок официально признанных инновационных структур. В последние годы децентрализованная структура приносила пользу инновационной деятельности фонда и одновременно воздвигала разнообразные барьеры на ее пути. Важными преимуществами децентрализованной структуры являются, в частности, прочные партнерские связи со страновыми субъектами, знание ситуации в стране и понимание потребностей заинтересованных сторон. В целом страновые отделения ЮНИСЕФ располагают наилучшими возможностями для разработки решений проблем с учетом местных условий, приведения их в соответствие со страновыми приоритетами и включения их в планы и системы странового уровня.

43. Однако эта структура также затрудняет продвижение новых идей по иерархической лестнице, а бремя привлечения финансовых средств возлагается преимущественно на сотрудников страновых отделений. Эти факторы могут способствовать «проектизации» или фрагментарному общеорганизационному подходу к инновационной деятельности, что приводит к выделению незначительных денежных средств, установлению краткосрочных циклов финансирования, высокой текучести кадров и недостаточной передаче знаний. Сотрудники страновых отделений испытывают особое разочарование в связи с тем, что они возвращают инновационные подходы и демонстрируют их эффективность, а затем не располагают финансовыми средствами для их широкомасштабного внедрения.

44. Многие респонденты признали, что оказание поддержки страновым отделениям не может осуществляться по единой для всех модели и что на основе оценки потребностей потребуется реализовывать различные технические решения. Особенно важной в поощрении инноваций, организации межсекторального взаимодействия и интеграции новых методов работы в программную деятельность стала роль заместителей представителей.

45. Опрошенные сотрудники как страновых, так и региональных отделений полагают, что центральные учреждения могли бы оказывать им более эффективную поддержку, выступая в качестве посредников или проводников в инновационной деятельности, устанавливая контакты с соответствующими специалистами в области инновационной деятельности и оказывая поддержку их усилиям по привлечению финансовых средств.

46. ЮНИСЕФ имеет многолетний опыт оказания поддержки в деле разработки, апробации и широкого внедрения инновационных решений в рамках основной деятельности. В проанализированных случаях к числу экосистемных факторов, оказавших значительное влияние на общеорганизационную поддержку внедрения инноваций в рамках основной деятельности, относились наличие политики или рамочных основ, потенциал отдельных лиц и систем, которые в конечном итоге будут управлять внедрением инноваций, и наличие донора, готового профинансировать реализацию инновационного решения.

47. По мере развития инновационной деятельности ЮНИСЕФ и перехода к решению новых задач наличие новых партнеров приобретает все большее значение. Для привлечения частного сектора используются новые формы партнерства, например сотрудничество в рамках приоритетных партнерских связей, основанных на общих ценностях. Опрошенные лица выразили обеспокоенность в связи с тем, что при переходе к решению вопросов обеспечения конфиденциальности данных или цифровой идентичности ЮНИСЕФ (в данном случае страновые отделения) может быть недостаточно подготовлен к оценке связанных с этим рисков.

48. В период 2014–2017 годов в архитектуре инновационной деятельности произошел ряд изменений. Вместе с тем многие сотрудники не удовлетворены нынешней организационной схемой, и существует стремление к структурным преобразованиям внутри ЮНИСЕФ, которые потребуются для решения многих вопросов, выявленных в ходе оценки. С этой целью на заключительном этапе оценки были разработаны варианты структурных преобразований для их рассмотрения фондом. Эти вопросы рассматриваются в рекомендациях, приведенных ниже.

Общеорганизационные системы

49. Для целей настоящей оценки «общеорганизационные системы» определяются как процессы и сети взаимодействия, создающие основу обмена информацией, знаниями и ресурсами в целях оказания поддержки работе ЮНИСЕФ, в том числе в области внедрения инноваций. Эти системы охватывают связанные с людскими ресурсами аспекты, такие как штатное расписание / кадровый потенциал, системы и практика управления, а также системы управления знаниями и системы, обеспечивающие получение финансирования инновационной деятельности, его максимально эффективное использование и управление потоками финансовых средств. В каком-то смысле эта тема оказалась наиболее трудной для оценки, поскольку многие из существующих информационных систем не способны осмысленно дезагрегировать имеющиеся данные до уровня конкретной стратегии, такой как инновационная деятельность.

50. ЮНИСЕФ не совсем ясно представляет себе кадровую модель, которую он применяет в отношении инновационного потенциала: стремится ли он сконцентрировать инновационные навыки и деятельность в определенных группах специалистов или же широко внедрять инновации силами всех сотрудников. Респонденты признали пользу наличия прикрепленного к рабочей группе сотрудника, обладающего инновационными навыками и умениями. Был упомянут ряд навыков, которые позволят лучше внедрять инновации в ЮНИСЕФ, некоторые из которых можно было бы укрепить среди штатных сотрудников. Однако на сегодняшний день инновационная деятельность в значительной степени зависит от внештатных консультантов, работающих на основе краткосрочных контрактов. Вопросы, связанные с определением соотношения между штатными и внештатными сотрудниками, обладающими необходимыми навыками, еще предстоит решить.

51. В период 2014–2017 годов инновационная деятельность рассматривалась аналогично другим хорошо проработанным стратегиям осуществления программ (например, включение в систему кодирования расходов, ключевые показатели эффективности, типовые формы ежегодных докладов). Однако руководящие указания в отношении этих и других систем планирования программ и управления, ориентированного на достижение конкретных результатов (например, документы по страновым программам, ежегодные доклады), практически не учитывают возможность внедрения инноваций. Этот ограниченный объем руководящих указаний в отношении управления работой персонала не позволяет даже при использовании самых эффективных методов управления предусмотреть реализацию инновационных моделей поведения и подходов и, следовательно, оказать поддержку инновационной деятельности.

52. В ходе проведения оценки на местах неоднократно возникал вопрос о том, что сам иерархический стиль управления организацией оказывает влияние на ее подход к внедрению инноваций. При этом следует отметить ключевую роль сотрудников старшего звена в целом ряде подразделений организации (в частности представителей, заместителей представителей и директоров), задающих тон на уровне руководства в отношении инноваций. Тот факт, что большинство сотрудников ЮНИСЕФ высказывает мнение об отсутствии четкого представления о своей роли в инновационной деятельности, подтверждает, что эти вопросы пока еще недостаточно изучены. Это усугубляется отсутствием должного внимания к матричному подходу к управлению, который потенциально может сократить разобщенность действий и создать альтернативу широкому использованию иерархической структуры принятия решений.

53. Среди сотрудников ЮНИСЕФ существуют противоположные мнения относительно того, насколько правильно сориентирована инновационная деятельность фонда, в частности, стоит ли уделять основное внимание имеющимся проверенным и испытанным технологиям, которые необходимо широко внедрять, или методам, которые находятся на начальных этапах разработки. Для обеспечения такого баланса некоторые учреждения применяли портфельный подход в области управления в качестве одного из инструментов решения стоящих задач. Использование портфельного подхода в области управления могло бы помочь ЮНИСЕФ обеспечить, чтобы его ресурсы были надлежащим образом увязаны с его стратегическими приоритетами, сравнительными преимуществами и уникальным положением.

54. Несмотря на наличие ряда форумов для обмена информацией, ЮНИСЕФ мог бы более активно принимать меры к тому, чтобы обеспечить более последовательный учет, документирование и распространение накопленного опыта работы по внедрению инноваций. В настоящее время отсутствие такой институционализированной системы управления знаниями и систем обратной связи ограничивает способность организации извлекать уроки из успехов и неудач. Эта проблема усугубляется нежеланием привлекать внимание к тому, что воспринимается как неудача, даже в тех случаях, когда это может открыть значительные возможности для освоения накопленного опыта и повышения эффективности в будущем. В качестве надлежащей практики следует рассматривать структурированные процессы документирования накопленного опыта, например те, которые используются Советом по обзору инноваций Группы по инновациям Отдела снабжения.

55. В отношении порядка принятия решений о выделении ресурсов в ходе оценки было установлено, что системы управления финансами ЮНИСЕФ предоставляют ограниченную информацию о сметных и фактических расходах,

связанных с инновационной деятельностью. Наиболее достоверные из имеющихся данных дают основания полагать, что ежегодные расходы, связанные с инновациями, в период 2014–2017 годов утроились с 14 млн долл. США до 44 млн долл. США. Однако система, лежащая в основе расчета этих показателей, не позволяет руководству ЮНИСЕФ свободно получить всеобъемлющую ориентировочную смету расходов на инновационную деятельность или провести всесторонний ретроспективный финансовый анализ. В результате сотрудники руководящего звена сталкиваются с трудностями в получении четкой картины связанных с инновациями расходов в масштабах всей организации, не говоря уже о надежности (или иных аспектах) инновационного бюджета в том или ином отделении или подразделении.

56. ЮНИСЕФ располагает потенциалом для выделения и максимально эффективного использования значительных объемов финансовых средств в инновационной деятельности и предпринимает ряд важных мер по мобилизации внешних ресурсов на цели инновационной деятельности в интересах детей. Эти виды взаимодействия приобретают новые и разнообразные формы, включая развитие приоритетных партнерских связей на основе общих ценностей; консультации с промышленностью по вопросам производства продукции; и формирование рынка. Такие преобразования следует тщательно отслеживать, с тем чтобы обеспечить возможность отладки различных подходов.

57. Несмотря на эти усилия, на пути изыскания средств для финансирования инновационной деятельности существуют явно выраженные препятствия. Большинство сотрудников ЮНИСЕФ полагает, что для инновационной деятельности выделяется недостаточно ресурсов, а процедура получения доступа к источникам ее финансирования прописана недостаточно четко.

Таблица 2
Компоненты оценочного анализа

<i>Оценочный Анализ</i>	
Общеорганизационные ценности	<ul style="list-style-type: none"> – Четко сформулированный стратегический подход в отношении инноваций и степень реализации этой стратегии – Организационная культура стимулирует ведение инновационной деятельности, подкрепленной готовностью к принятию риска – Согласованность с национальным контекстом и приоритетами и укрепление ответственности
Общеорганизационные структуры	<ul style="list-style-type: none"> – Институциональная архитектура ЮНИСЕФ, включая его физическое присутствие на местах, системы общего руководства и административного управления, обеспечивающие оказание поддержки или содействие внедрению инновационных решений – Формальная и неформальная структура персонала и подразделений в масштабах всей организации оказывает влияние на реализацию инновационных решений – «Типовые модели» широкого внедрения инноваций в масштабах всей организации – Децентрализованный характер ЮНИСЕФ и сравнительно сильные и слабые стороны инновационной работы – Ресурсы используются с максимально возможной эффективностью в целях внедрения инноваций во всех отделениях и отделах, а также на всех уровнях – Взаимодействие с промышленностью и частным сектором способствует инновациям
Общеорганизационные системы	<ul style="list-style-type: none"> – Аспекты, связанные с людскими ресурсами, такие как штатное расписание / кадровый потенциал, системы и практика управления, которые обеспечивают оказание поддержки инновациям или создают для них благоприятные условия – Процедуры и системы планирования и разработки программ, составления бюджета, текущего контроля и управления знаниями

V. Рекомендации

Общая рекомендация 1: разработать общее стратегическое видение и стратегический подход, которые были бы напрямую направлены на преодоление основных сдерживающих факторов действующего подхода и стали бы движущей силой принятия решений в масштабах всей организации.

58. ЮНИСЕФ заслуживает высокой оценки за то, что он четко обозначил свое намерение использовать инновации в качестве одного из средств достижения результатов в интересах детей. Вместе с тем он может обеспечить повышение общеорганизационной согласованности и результативности путем выработки такого стратегического видения и стратегического подхода, которые будут основаны на общем понимании приоритетных проблем и станут определяющими факторами принятия решений в масштабах всей организации. Стратегическое видение и подход ЮНИСЕФ должны включать соображения и принципы, касающиеся инновационной деятельности в гуманитарной сфере.

59. Необходимо обеспечить, чтобы этот подход был напрямую направлен на устранение ключевых барьеров и препятствий на пути внедрения инноваций

посредством разработки общеорганизационной позиции ЮНИСЕФ по следующим вопросам:

- a) отсутствие готовности к принятию риска как главное препятствие на пути внедрения инноваций;
- b) каким образом различные подразделения организации способствуют внедрению инноваций;
- c) приверженность делу повышения прозрачности функций общего руководства / надзора и принятия решений в специализированных инновационных подразделениях;
- d) стандартизированные подходы и процессы, основанные на надлежащей практике, которые уже используются в отдельных подразделениях организации, следует адаптировать для более широкого использования;
- e) следует обеспечить ясность в отношении среднесрочных и долгосрочных кадровых потребностей в целях создания благоприятных условий для внедрения инноваций в качестве одной из основных стратегий;
- f) освоению и восприятию накопленного опыта следует уделять повышенное внимание и вкладывать в это силы и средства.

Общая рекомендация 2: принять меры, обеспечивающие необходимые структурные преобразования в целях продвижения инноваций как одного из средств достижения результатов в интересах детей.

60. В период 2014–2017 годов в архитектуре инновационной деятельности произошло много изменений. Вместе с тем многие сотрудники не удовлетворены нынешней организационной схемой и, как представляется, готовы воспринять структурные преобразования в ЮНИСЕФ, которые потребуются для решения ряда вопросов, выявленных в ходе оценки. С этой целью на заключительном этапе оценки были разработаны варианты, подлежащие рассмотрению фондом. Из указанных вариантов вытекают следующие ключевые положения:

61. В рамках любой структурной перестройки ЮНИСЕФ следует найти баланс между централизованными и децентрализованными структурами фонда и выявить их соответствующие сильные стороны и функции. ЮНИСЕФ обладает уникальными преимуществами, заложенными в его децентрализованной структуре, и мощным коллективным потенциалом на уровне централизованного руководства. На местном уровне необходимо уделить значительное внимание новым идеям, проектам и продуктам, расставить приоритеты, а также определить порядок их масштабирования. В то же время необходимы сильные центральные подразделения, которые могли бы максимально эффективно использовать потенциал организации в целом, извлекая уроки из неудач и успехов в различных ситуациях и разрабатывая систематизированные и воспроизводимые подходы.

62. Для обеспечения четкого стратегического видения и портфельного управления разнообразными инновационными проектами необходимо, чтобы руководитель старшего звена на уровне Заместителя Директора-исполнителя осуществлял надзор за различными аспектами повестки дня организации. На лицо, занимающее эту должность, следует возложить прямую ответственность за различные аспекты реализации портфеля инновационных проектов, в частности за создание новых рабочих групп службы содействия инновационной деятельности, а также функции координатора по вопросам матричного управления инновационным потенциалом и ресурсами в масштабах всего ЮНИСЕФ. Наряду с этим в целях разработки необходимых адаптационных мер

для целей внедрения инноваций такое лицо будет отвечать за организацию тесного взаимодействия с руководителями внутренних систем (например, отвечающих за составление бюджета и набор персонала).

63. Следует также создать рабочие группы службы содействия инновациям, которые будут отвечать за портфельное управление и расстановку приоритетов, а также за разработку и внедрение рамочных механизмов, инструментов и процессов, текущий контроль, оценку, обмен знаниями, освоение накопленного опыта и обратную связь. Эти рабочие группы будут оказывать поддержку страновым отделениям по целому ряду направлений, таких как выявление и привлечение новых и/или незнакомых партнеров (например, местных телекоммуникационных фирм), формирование партнерских связей (например, партнерств на основе общих ценностей и механизмов инновационного финансирования), решение системных вопросов и выявление открывающихся возможностей финансирования (например, выявление источников финансирования и разработка вариантов их использования для различных типов и этапов инновационных процессов).

64. В настоящее время функции и обязанности существующих подразделений с установленной сферой компетенции в области внедрения инноваций прописаны нечетко, что предполагает возможное дублирование. Поэтому в рамках рекомендованных структурных преобразований ведущую роль в области цифровых инноваций следует отвести Отделу информационно-коммуникационных технологий, которому также следует свести воедино текущую работу различных подразделений центральных учреждений, связанную с внедрением новых цифровых технологий. Следует принять надлежащие меры по смягчению любых негативных последствий этой рекомендации для других основных функций данного отдела.

65. В страновых отделениях, особенно занятых реализацией средних и крупных программ, а также в региональных отделениях, существует потребность в специальных сотрудниках по вопросам инноваций. Роль региональных специалистов по использованию технологий в целях развития в целом широко признается, высоко оценивается и должна служить образцом для подражания. Для обеспечения актуальности программ и межсекторального участия желательно обеспечить, чтобы сотрудники по инновациям работали под началом заместителя представителя. Универсальной модели этого вида поддержки не существует, и предпринимаемые меры следует подстраивать к различным конкретным условиям соответствующей страны или странового отделения. ЮНИСЕФ следует также обеспечить, чтобы экосистема, в которой разворачивается инновационная деятельность, была хорошо изучена и чтобы она обеспечивала распределение ответственности и предвосхищала потребности в масштабировании, передаче ответственности и возможности выхода из проекта.

Общая рекомендация 3: использовать портфельный подход в области управления инновационной деятельностью

66. ЮНИСЕФ еще предстоит прояснить, каким образом его уникальные структуры и ресурсы оптимально подходят для внедрения и масштабирования инноваций: стоит ли уделять основное внимание имеющимся проверенным и испытанным технологиям, которые необходимо широко внедрять, или методам, которые находятся на начальных этапах разработки. ЮНИСЕФ следует использовать портфельный подход в области управления для обеспечения того, чтобы его ресурсы были надлежащим образом согласованы с его стратегическими приоритетами, сравнительными преимуществами и приемлемыми уровнями риска. Такой подход позволил бы смягчить или преодолеть последствия «проектизации» или фрагментарного

общеорганизационного подхода к инновационной деятельности, при котором выделение незначительных денежных средств, установление краткосрочных циклов финансирования, высокая текучесть кадров и недостаточная передача знаний становятся обычным явлением. Следует использовать портфельный подход, при котором времени и ресурсам, выделяемым на реализацию инновационных инициатив, придается соответствующий их роли вес. Портфельный подход в области управления следует положить в основу процесса принятия решений в целях выявления того, кто и что делает в области инноваций в масштабах всей организации, какие ресурсы расходуются и какие результаты измеряются.

VI. Проект решения

Исполнительный совет

принимает к сведению следующие документы, представленные Исполнительному совету на первой очередной сессии 2020 года: Оценка инноваций в работе ЮНИСЕФ, ее основные положения ([E/ICEF/2020/3](#)) и соответствующий ответ руководства ([E/ICEF/2020/4](#)).

Приложение

Оценка инноваций в работе ЮНИСЕФ

Ввиду ограничений в отношении объема документа, текст доклада об оценке, озаглавленного «Оценка инноваций в работе ЮНИСЕФ», в настоящем приложении не приводится. С полным текстом доклада можно ознакомиться на веб-сайте Управления оценки ЮНИСЕФ по адресу:

https://www.unicef.org/evaldatabase/index_61171.html
