



Экономический и Социальный Совет

Distr.: General
27 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*

Ответ руководства на доклад ЮНИСЕФ об оценке

Оценка инноваций в работе ЮНИСЕФ

Резюме

В настоящем докладе содержится общий обзор ответа ЮНИСЕФ на оценку инноваций в работе ЮНИСЕФ, завершённую в 2019 году. В нём представлено краткое изложение мер, которые ЮНИСЕФ предпримет во исполнение вынесенных рекомендаций.

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

* [E/ICEF/2020/1](#).

Примечание: За все аспекты выпуска настоящего документа отвечает ЮНИСЕФ.



I. Общий обзор

1. Оценка инноваций в работе ЮНИСЕФ преследовала цель посредством тематических исследований, общеорганизационного оценочного анализа и обобщения полученных результатов проанализировать, «соответствует ли ЮНИСЕФ поставленной цели» использования инноваций как одной из ключевых стратегий достижения конечных результатов и целей, определенных в его стратегических планах на периоды 2014–2017 и 2018–2021 годов. Сотрудники всех подразделений фонда положительно восприняли как процедуру, так и конечные результаты оценки, отметив профессионализм в управлении ее проведением и постоянное взаимодействие с контрольной группой и соответствующими заинтересованными сторонами в ключевые моменты на всех этапах оценки.

2. В результате проведения оценки был сделан вывод о том, что по ряду ключевых компонентов, представляющих собой необходимые предпосылки продвижения инноваций в масштабах всей организации, был достигнут значительный прогресс. Вместе с тем было также установлено, что имеются существенные аспекты, которые еще предстоит охватить, и необходимо продолжить преобразования, особенно в тех областях, где были выявлены барьеры или препятствия на пути внедрения инноваций.

3. ЮНИСЕФ выражает согласие с ключевыми результатами проведенной оценки и, в частности, с необходимостью того, чтобы ЮНИСЕФ: а) разработал всеохватывающую стратегию инновационной деятельности; б) определил, каких именно целей он намерен достичь посредством реализации такой стратегии; в) принял меры к устранению ключевых барьеров и препятствий на пути внедрения инноваций; г) вкладывал больше сил и средств в осуществление перехода к внедрению инноваций в рамках осуществляемых программ в целях их масштабирования и повышения уровня их воздействия; и е) принял меры к тому, чтобы общеорганизационная культура перестала восприниматься как один из барьеров.

4. ЮНИСЕФ согласен со всеми вынесенными рекомендациями и приступил к работе по составлению плана первоочередных действий по окончательной доработке и осуществлению глобальной стратегии и реализации требуемых преобразований в общеорганизационной структуре, человеческом капитале, технологиях и ресурсах.

II. Ключевые рекомендации по итогам оценки и ответ руководства ЮНИСЕФ

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
Рекомендация по итогам оценки 1 Разработать общее стратегическое видение и подход, который был бы напрямую направлен на преодоление основных сдерживающих факторов действующего подхода и стал движущей силой принятия решений в масштабах всей организации. 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 ЮНИСЕФ может обеспечить повышение общеорганизационной согласованности и результативности путем выработки стратегического видения и подхода, который будет основан на общем понимании приоритетных проблем и станет определяющим фактором принятия решений в масштабах всей организации. Стратегическое видение и подход ЮНИСЕФ должны включать соображения и принципы, касающиеся инновационной деятельности в гуманитарной сфере. 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) более 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; и f) освоению и восприятию накопленного опыта следует уделять повышенное внимание и вкладывать в это больше сил и средств. Ответ руководства: Согласны ЮНИСЕФ выражает согласие с необходимостью разработки общеорганизационного видения и стратегии, определяющих направления инновационной работы во всех подразделениях ЮНИСЕФ. В стратегии будут определены функции каждого подразделения фонда в отношении инновационной деятельности (включая ответственность за внутренние инновации /культуру), которые, как ожидается, будут ими реализованы, а также задачи механизмов общего руководства. В целях разработки такого видения и стратегии Управление инновационной деятельности сведет воедино предложения персонала центральных учреждений, региональных и страновых отделений ЮНИСЕФ.				

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
Мера 1.1 Разработка видения и стратегии инновационной деятельности ЮНИСЕФ.	Управление инновационной деятельности при поддержке со стороны Административной канцелярии (Заместитель Директора-исполнителя по результатам деятельности на местах и инновациям)	Ноябрь 2019 года	В процессе выполнения – Проект стратегии инновационной деятельности в интересах усиления воздействия разработан. – Конкретные цели стратегии инновационной деятельности в интересах усиления воздействия заключаются в следующем: • укрепить ведущую роль ЮНИСЕФ в реализации программ внедрения инноваций в интересах детей и молодежи; • вновь подтвердить роль ЮНИСЕФ как организации, внедряющей инновации в интересах детей и молодежи в широких масштабах; • утвердить роль ЮНИСЕФ как генератора идей в области удовлетворения потребностей детей и молодежи; • вовлечь ключевые заинтересованные стороны в совместную инновационную деятельность в интересах детей и молодежи. – Ключевые компоненты проекта стратегии охватывают видение и определение инновационной деятельности, а также те изменения, которые	Проект стратегии инновационной деятельности в интересах усиления воздействия

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
			организации потребуется произвести, чтобы реализовать это видение: • первоочередное внимание к коренным причинам самых острых проблем, с которыми сталкиваются дети и молодежь; • расширение масштабов внедрения инноваций; • стимулирование изобретений в тех областях, где известных технических решений не имеется; • установление связей между различными подразделениями организации и созыв совещаний ключевых заинтересованных сторон в целях выработки решений самых острых проблем, с которыми сталкиваются дети и молодежь. – Достижение ключевых изменений, указанных выше, будет обеспечено за счет реализации следующих четырех мер: • портфельный подход в области управления; • инновационное финансовое обеспечение и финансирование; • быстрое освоение накопленного опыта;	

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
			укрепление инновационной культуры и повышение компетентности сотрудников. Наряду с этим будет создан механизм смешанного общего руководства, который обеспечит привлечение внутренних и внешних специалистов к работе в областях, имеющих непосредственное отношение к рассматриваемым техническим решениям.	
Мера 1.2 Осуществление новой стратегии инновационной деятельности в интересах усиления воздействия.	Управление инновационной деятельности и другие управления на различных уровнях (отделы центральных учреждений, региональные и страновые отделения)	Ноябрь 2019 года / на постоянной основе	В процессе выполнения – Завершение доработки стратегии инновационной деятельности в интересах усиления воздействия и ее доведение до сведения персонала, партнеров и ключевых заинтересованных сторон. – Поэтапное развертывание и практическая реализация стратегии путем организации взаимодействия между ключевыми подразделениями в масштабах всей организации (например, проведение групповых совещаний с участием руководителей региональных отделений, заместителей представителей и оперативных сотрудников,	

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
			а также тематических сетевых совещаний).	

Рекомендация по итогам оценки 2

Принять меры, обеспечивающие необходимые структурные преобразования в целях продвижения инноваций как одного из средств достижения результатов в интересах детей.

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:

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. В рамках любой структурной перестройки ЮНИСЕФ следует найти баланс между этими структурами и выявить их соответствующие сильные стороны и функции.

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).

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 новых 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). В отношении определенных инноваций страновым отделениям может понадобиться поддержка в наращивании потенциала выявления особенностей инновационной экосистемы с учетом рисков, связанных с вопросами юридического сопровождения, сбора данных и нормативно-правовой базы.

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
Ответственность за разработку и координацию осуществления кадровой стратегии, соответствующей потребностям инновационной деятельности, будет возложена на это подразделение. 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 ИКТ, 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 Отдела ИКТ. 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 было бы целесообразно 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. Ответ руководства: Согласны ЮНИСЕФ выражает согласие с необходимостью структурных преобразований, способствующих продвижению инноваций. Эти структурные преобразования будут согласованы с новой стратегией инновационной деятельности в интересах усиления воздействия и соответственно будут принимать во внимание те функции, которые предполагается возложить на каждое подразделение организации. Такие структурные преобразования обеспечат как ясность в отношении поддержки страновых отделений, так и распределение ответственности за внедрение различных видов инноваций (например продуктов или технологий) и любого возможного взаимного наложения функций. В результате структурных преобразований планируется устранить текущие недоработки, выявленные в ходе проведения оценки, такие как отсутствие межотдельского механизма, обеспечивающего активное участие и взаимодействие в масштабах всей организации, и необходимость выделения дополнительных ресурсов в связи с переходом к портфельному подходу в области управления и укреплением системы управления знаниями.				
Мера 2.1 Реорганизация Управления инновационной деятельности.	Управление инновационной деятельности при поддержке Заместителя Директора-исполнителя по результатам деятельности	Ноябрь 2019 года	В процессе выполнения – В настоящее время Управление инновационной деятельности находится в процессе реорганизации, призванной обеспечить его ведущую роль в вопросах стратегии, усиление поддержки страновых	

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
	на местах и инновациям		отделений, упорядочение рабочих процессов и обеспечение общеорганизационной подотчетности. – По завершении реорганизации это Управление сосредоточит свою работу на создании благоприятных условий для внедрения инноваций на страновом уровне и достижении конкретных результатов в приоритетных областях деятельности. – Руководить процессом принятия решений, связанных с инновационной деятельностью, будет поручено расширенной рабочей группе по инновациям, которая будет создана в целях обеспечения надлежащей представленности всех подразделений ЮНИСЕФ. – Конкретные обязанности Управления инновационной деятельности будут включать: • определение стратегической повестки дня в области инновационной деятельности (т. е. расстановка общеорганизационных приоритетов в области	

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
			внедрения инноваций); • реализация портфельного подхода в области управления (в сочетании с составлением перечня глобальных инноваций и проведением обзора этапов и контрольных точек реализации инновационных проектов); • предоставление технической поддержки и консультаций (включая руководящие указания, консультационные услуги и финансирование); • использование преимуществ партнерских связей; • использование инновационных подходов к обеспечению финансирования и финансированию инноваций; • наращивание потенциала, документирование передовой практики и управление знаниями; • координация деятельности отделов и региональных и страновых отделений.	
Мера 2.2 Определение обязанностей всех отделов и региональных и страновых отделений в сфере внедрения инноваций.	Заместитель Директора-исполнителя по результатам деятельности на местах и инновациям /	Сентябрь 2019 года	Завершено – Функция внедрения инноваций останется децентрализованной как в центральных учреждениях, так и в страновых и региональных отделениях.	Проект стратегии инновационной деятельности в интересах усиления воздействия

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
	Управление инновационной деятельности в консультациях с Отделом программ, Отделом снабжения, Отделом информационно-коммуникационных технологий и региональными и страновыми отделениями		– Четко сформулированные общеорганизационные функции и порядок подотчетности разработаны и доводятся до сведения заинтересованных сторон. – Конкретные обязанности региональных и страновых отделений будут заключаться в следующем: • оказание поддержки в определении приоритетных областей инновационной деятельности на основе вопросов и проблем, требующих своего решения на региональном и страновом уровнях; • выявление возможностей для внедрения инноваций с целью решения возникающих вопросов и устранения имеющихся пробелов; • экспериментальное внедрение передовых инноваций на страновом уровне; • осуществление проектов, направленных на масштабирование инновационных решений; • обеспечение текущего контроля и оценки эффективности инновационных	

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
			проектов; • стимулирование других сторон (внешних партнеров, частного сектора, других учреждений Организации Объединенных Наций и т. п.) к максимально эффективному использованию их сравнительных преимуществ в целях содействия внедрению инноваций, улучшающих положение детей, во взаимодействии с ЮНИСЕФ или самостоятельно; • содействие формированию партнерских связей с государственным и частным секторами на региональном и страновом уровнях; • документирование тенденций, аналитических данных и извлеченных уроков регионального и странового уровней и обмен соответствующей информацией. Были определены обязанности в отношении обеспечения ясности по вопросу о порядке общего руководства внедрением различных видов инноваций и любом возможном взаимном наложении функций.	

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
Мера 2.3 Определение роли руководителей старшего звена, отвечающих за инновационную деятельность.	Заместитель Директора-исполнителя по результатам деятельности на местах и инновациям совместно с Управлением инновационной деятельности	Июль 2019 года	Завершено – В целях максимально эффективного использования потенциала, ресурсов и инициатив, способствующих ускорению темпов достижения результатов в интересах детей и молодежи, была разработана конусообразная схема взаимодействия в области достижения результатов деятельности на местах и инноваций во главе с Заместителем Директора-исполнителя по результатам деятельности на местах и инновациям, которая была дополнена соответствующими структурами и стратегиями. – Составной частью этого механизма является Управление инновационной деятельности, которое будет способствовать укреплению ведущей роли фонда в реализации различных подходов к инновациям, включая формирование такой культуры, в которой инновационная деятельность будет всемерно поощряться и стимулироваться, становясь «делом каждого». – По состоянию на 1 августа	

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
			2019 года Заместитель Директора-исполнителя по результатам деятельности на местах и инновациям осуществлял надзор за работой Отдела снабжения, Отдела информационно-коммуникационных технологий, Управления инновационной деятельности и Управления глобального анализа и политики. Начиная с 1 января 2020 года Исследовательский центр «Инноченти», который на данный момент находится в ведении Заместителя Директора-исполнителя по вопросам партнерств, будет подчинен Заместителю Директора-исполнителя по результатам деятельности на местах и инновациям.	
Рекомендация по итогам оценки 3 Использовать портфельный подход в области управления инновационной деятельностью. 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				

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
решений в целях выявления того, кто и что делает в области инноваций в масштабах всей организации, какие ресурсы расходуются и какие результаты измеряются. Ответ руководства: Согласны ЮНИСЕФ выражает согласие с необходимостью реализовать портфельный подход в области управления применительно к разнообразным каналам продвижения инноваций во всех подразделениях организации. Использование системы портфельного управления в целях отслеживания и структурирования различных видов инновационной деятельности на основе общих определений поможет ЮНИСЕФ опереться на сильные стороны своего положения в качестве децентрализованной организации, избежать дублирования инновационных мероприятий и в максимальной степени увеличить финансирование проектов, обладающих значительным потенциалом воздействия. Портфельный подход в области управления станет одним из ключевых инструментов, посредством которого ЮНИСЕФ сможет выявить связи между своими текущими усилиями в области инноваций и тем, что разрабатывается во всех звеньях его глобальной структуры, осмыслить их и повысить качество управления их реализацией. Наличие общеорганизационного портфеля проектов поможет повысить уровень осведомленности об инновационной деятельности, в том числе в интересах освоения накопленного опыта и его адаптации к потребностям различных отделений. Это также будет способствовать увязке имеющихся ресурсов и принятию стратегических решений в соответствии со стратегией инновационной деятельности в интересах усиления воздействия на местном, региональном и глобальном уровнях, имея в виду нахождение баланса между рисками и воздействием.				
Мера 3.1 Разработка и реализация общеорганизационного портфельного подхода в области управления инновационной деятельностью.	Управление инновационной деятельности	Январь 2020 года / на постоянной основе	В процессе выполнения – В настоящее время общеорганизационный портфельный подход в области управления инновационной деятельностью находится в процессе разработки. – Была сформирована межотдельская рабочая группа, которой поручено подготовить проект документа о процессе портфельного управления (на основе уроков, извлеченных из практики применения различных портфельных подходов в подразделениях организации) и составить карту портфеля инновационных	Проект инструмента формирования портфеля инновационных проектов

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
			проектов, реализуемых во всех подразделениях ЮНИСЕФ (центральные учреждения / региональные отделения / страновые отделения). Управление портфелем инновационных проектов будет возложено на Управление инновационной деятельности, а за его формирование путем выявления потребностей программ будут отвечать Отдел программ и Управление программ чрезвычайной помощи. – Элементами этого подхода станут плановое общее руководство; процессы определения этапов и контрольных точек реализации проектов; предполагаемый баланс выделяемых ресурсов; стандартные оперативные процедуры; ключевые показатели эффективности и т. п. – Инновации в ЮНИСЕФ будут осуществляться в соответствии с общей архитектурой (разработанной Международным альянсом «За инновации в области развития»). Эта архитектура обеспечит общую направленность всех	

<i>Мера</i>	<i>Ответственное(ые) подразделение(я)</i>	<i>Ожидаемая дата выполнения</i>	<i>Принятые меры и этап осуществления:</i> <i>Не начато</i> <i>В процессе выполнения</i> <i>Завершено</i> <i>Отменено</i>	<i>Подтверждающие документы</i>
			инноваций ЮНИСЕФ в целях обеспечения того, чтобы она была тесно увязана с образом мышления и подходами его партнеров, которые также придают инновациям приоритетное значение. – По завершении выполнения меры 2.1 Управление инновационной деятельности проведет окончательную доработку портфельного подхода в области управления и приступит к его реализации.	

III. 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 ([Е/ICEF/2020/3](#)) и соответствующий ответ руководства ([Е/ICEF/2020/4](#)).
