

**Экономический
и Социальный Совет**

Distr.: General
4 January 2023
Russian
Original: English

Для принятия решения

Детский фонд Организации Объединенных Наций

Исполнительный совет

Первая очередная сессия 2023 года

7–10 февраля 2023 года

Пункт 9 предварительной повестки дня*

**Анализ оцениваемости и формативная оценка
возможностей ЮНИСЕФ с точки зрения выполнения
Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы****Основные положения*****Резюме*

В сегодняшнем мире, когда дети находятся в условиях все возрастающей неопределенности, сочетающейся с замедлением и обращением вспять темпов прогресса в достижении Целей в области устойчивого развития в результате пандемии коронавирусного заболевания 2019 года (COVID-19), крайне важно в предстоящие годы самым эффективным способом обеспечить ЮНИСЕФ оптимальные возможности для восстановления динамики продвижения вперед, ускорения темпов прогресса и содействия достижению результатов в интересах детей. Исходя из этого, в своем Стратегическом плане на 2022–2025 годы организация поставила перед собой ряд беспрецедентно высоких задач. Наряду с этим в Стратегическом плане был определен не менее масштабный набор стратегий преобразований, факторов поддержки и других действий, которые будут иметь решающее значение с точки зрения повышения вероятности достижения ЮНИСЕФ далеко идущих задач, стоящих перед ним, и, соответственно, внесения весомого вклада в оказание позитивного воздействия на осуществление прав всех детей, где бы они ни находились, действуя самым эффективным способом.

Реализация столь амбициозных задач неизбежно сопряжена с потенциальными рисками. В этой связи группа по оценке разработала целый ряд оценочных мероприятий, призванных помочь организации на как можно более раннем этапе предвидеть такие факторы риска и наладить управление ими. Этот устремленный в будущее подход был положен в основу проведения «Анализа оцениваемости и формативной оценки возможностей ЮНИСЕФ с точки зрения выполнения Стратегического плана на 2022–2025 годы». Инициированное в первый

* E/LCEP/2023/1.

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

Примечание: за все аспекты выпуска настоящего документа отвечает ЮНИСЕФ.



год реализации Стратегического плана, данное оценочное мероприятие было направлено на выявление сильных сторон общеорганизационного потенциала, а также областей деятельности, требующих корректировки избранного курса. Руководствуясь этим, группа по оценке стремилась определить требующие внимания вопросы до того, как они могут превратиться в более сложные проблемы для ЮНИСЕФ и его партнеров, а также других ключевых заинтересованных сторон (включая Исполнительный совет), с тем чтобы обеспечить их урегулирование в последующие годы предстоящего четырехлетнего периода.

Оценочное мероприятие охватило 19 основных элементов, включая факторы поддержки, стратегии изменений и межсекторальные программы, предусмотренные Стратегическим планом. Отнесенные к категории «стратегических элементов», они призваны обеспечить успех в процессе разработки и реализации программ в рамках пяти целевых областей деятельности. Степень их готовности оценивалась посредством проведения анализа соответствующих подходов, позиционирования, ресурсов, технического потенциала и партнерских связей. 6 из 19 стратегических элементов были оценены как находящиеся на достаточном уровне готовности, 3 — как недостаточно эффективные, а 10 — как находящиеся в процессе развития (совершенствующиеся), но пока еще недостаточно эффективные. Деятельность организации была оценена как наиболее эффективная по критерию «подход» и наименее эффективная по критерию «ресурсы». Учитывая высокий уровень амбициозности задач, поставленных в Стратегическом плане, этот всеохватывающий результат рассматривается как относительно позитивный. Результаты анализа оцениваемости, имеющие более технический характер, свидетельствуют о достаточном уровне готовности к проведению оценки в конце четырехлетнего периода, а также о наличии многочисленных проблемных вопросов, связанных с обеспечением готовности, по которым требуется провести дополнительную работу с учетом того, что на всем протяжении предстоящих четырех лет организации необходимо будет активно осваивать накопленный опыт и корректировать намеченный курс.

Исходя из того, что Стратегический план не охватывает все элементы, оказывающие влияние на работу ЮНИСЕФ, и что развертывание факторов поддержки и стратегий изменений происходит не обособленно, а скорее в их тесной взаимосвязи и взаимозависимости, в ходе проведенного анализа также изучались более широкие основополагающие вопросы обеспечения готовности в масштабах всей организации. При этом группа по оценке определила ряд базовых факторов, оказывающих влияние на обеспечение готовности, а именно: наработанные за долгие годы организационные преимущества; понимание стратегического плана и приверженность ему; пригодность модели деятельности ЮНИСЕФ; обеспеченность ресурсами; культура и ведущая роль. Каждый из этих факторов имеет несколько составляющих.

Наряду с этим по итогам проведенного анализа были вынесены 12 крайне важных рекомендаций в отношении повышения уровня готовности и, соответственно, максимально возможного увеличения вероятности того, что ЮНИСЕФ удастся обеспечить реализацию своих далеко идущих целей и количественно измерить достигнутый прогресс.

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

I. Введение

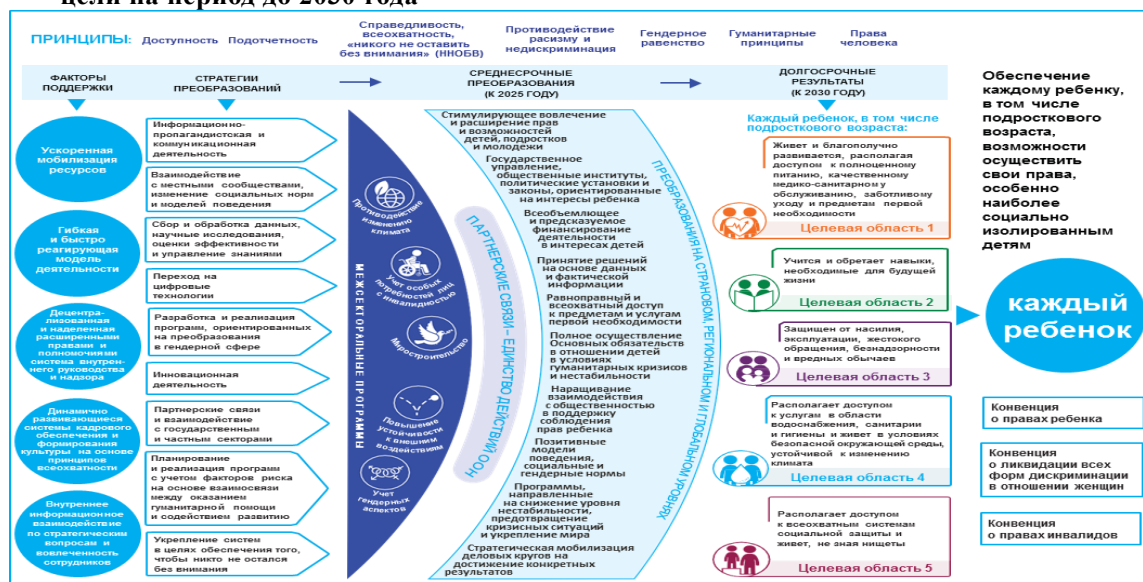
A. Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы

1. Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы представляет собой среднесрочную рамочную программу, которая положена в основу деятельности организации по выполнению ее мандата в течение текущего четырехлетнего периода. Одобренный Исполнительным советом в сентябре 2021 года и вступивший в силу в январе 2022 года, этот документ приводит деятельность ЮНИСЕФ в соответствие с объединенными усилиями в рамках системы развития Организации Объединенных Наций, призванными обеспечить ускорение темпов прогресса в достижении Целей в области устойчивого развития и реализации Повестки дня на период до 2030 года. В соответствии с впервые примененным двухэтапным подходом Стратегический план на 2022–2025 годы задуман как предшественник последующего плана на 2026–2030 годы, который будет способствовать сосредоточению внимания на достижении целей, предусмотренных Повесткой дня на период до 2030 года и соответствующих положению дел в области реализации прав детей и условиям деятельности организации на момент его принятия.

2. Действующий Стратегический план вновь подтверждает первостепенное значение исторически сложившихся сильных сторон программной деятельности ЮНИСЕФ при одновременном внедрении инновационных решений и ее расширении на новые области. Значительная часть этих новых усилий воплощена в комплексе стратегий изменений, факторов поддержки и межсекторальных программ, которые в настоящем докладе именуются «стратегическими элементами». ЮНИСЕФ считает стратегические элементы важнейшими факторами успеха в достижении целей, предусмотренных Стратегическим планом, что подтверждается их включением в Сводную таблицу результатов и ресурсов (СТРР), являющуюся его неотъемлемой составной частью. На диаграмме I показано, каким образом стратегические элементы призваны способствовать достижению среднесрочных и долгосрочных результатов, предусмотренных Стратегическим планом.

Диаграмма I.

Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022-2025 годы: новые масштабные цели на период до 2030 года



В. Назначение, задачи, сфера охвата и предполагаемые пользователи

3. «Анализ оцениваемости и формативная оценка возможностей ЮНИСЕФ с точки зрения выполнения Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы» (далее именуемые «оценки»)¹ призваны дать ответ на один главный всеохватывающий вопрос, а именно: *«Насколько ЮНИСЕФ обеспечил внедрение важнейших технических и стратегических элементов, обеспечивающих достижение целей, которые он обязался реализовать согласно своему Стратегическому плану на 2022–2025 годы, а также осуществление конструктивного текущего контроля и оценки хода продвижения вперед по пути достижения данных целей?»*.

4. В широком смысле цели оценки являются далеко идущими по своим масштабам и стратегическими по своим последствиям на общеорганизационном уровне. Стремление к достижению высоких целей, поставленных в Стратегическом плане, влечет за собой риск их невыполнения в случае, если стратегические элементы не в полной мере отвечают своему предназначению. Исходя из этого, Управление оценки выступило с инициативой проведения настоящей оценки на ранней стадии реализации Стратегического плана.

5. Для достижения этих целей в рамках настоящей оценки были поставлены две главные задачи:

а) оценить уровень готовности ЮНИСЕФ к количественному измерению достигнутого прогресса в реализации Стратегического плана посредством проведения анализа степени готовности всей совокупности технических элементов (например, теории изменений, четкости поставленных задач, систем управления, ориентированного на достижение конкретных результатов (УОКР), ключевых показателей эффективности, систем текущего контроля и оценки, а также использования фактических данных). На решение этой задачи была направлена часть оценки, посвященная анализу оцениваемости;

б) оценить степень готовности стратегических элементов Стратегического плана (т. е. 5 факторов поддержки, 9 стратегий изменений и 5 межсекторальных программ). На решение этой задачи была направлена часть оценки, посвященная формативной оценке.

6. В ходе настоящей оценки был проведен анализ текущего положения дел в организации на глобальном, региональном и страновом уровнях. Хотя в отношении глобального и регионального уровней свое мнение могло высказать каждое структурное подразделение, число страновых отделений ЮНИСЕФ слишком велико для обеспечения их полного охвата. По этой причине был проведен углубленный анализ положения дел в 8 страновых отделениях, отличающихся друг от друга местоположением, уровнем национального дохода соответствующей страны, конкретными условиями чрезвычайных ситуаций и другими переменными параметрами.² Тем не менее принять участие в глобальном обследовании, описанном ниже, имели право сотрудники всех страновых отделений.

¹ С полным текстом доклада на английском языке можно ознакомиться на веб-сайте Управления оценки по адресу: www.unicef.org/evaluation/reports#/.

² Ангола, Зимбабве, Индия, Китай, Косово [в соответствии с положениями резолюции 1244 (1999) Совета Безопасности Организации Объединенных Наций], Сирийская Арабская Республика, Турция, Фиджи.

7. Хотя в центре внимания оценки находятся стратегические и технические элементы, ее сфера охвата неизбежно расширяется по трем направлениям:

а) в ходе оценки рассматриваются связи стратегических и технических элементов с целевыми областями деятельности, в которых осуществляется большинство мероприятий, предусмотренных Стратегическим планом;

б) при проведении оценки в рамках тематических исследований особое внимание уделяется трем темам углубленного анализа. Каждый из этих элементов имеет важное значение с точки зрения достижения целей, предусмотренных Стратегическим планом, и отражает взаимосвязь стратегических и технических элементов, к числу которых относятся:

- i. **организационное взаимопроникновение:** сведение воедино различных основных направлений деятельности организации и ее партнеров в целях ведения взаимодополняющей работы;
- ii. **организационная культура:** методы работы, образ мышления и принятие на себя ведущей роли, а также управление преобразованиями;
- iii. **готовность предвидеть глобальные потрясения и реагировать на них:** формирование общеорганизационного потенциала, позволяющего предвидеть глобальные потрясения и принимать меры реагирования в связи с их многоплановыми последствиями;

с) в ходе оценки проводится анализ определенного комплекса основополагающих факторов организационной результативности, которые частично совпадают со стратегическими элементами, но имеют свои особенности, выступая в качестве базовых или межсекторальных рычагов осуществления преобразований, которыми могут воспользоваться сотрудники управленческого звена. К их числу относятся: организационная культура, структуры и механизмы общего руководства, механизмы обеспечения подотчетности, четкое распределение функций и обязанностей, а также достаточность и предсказуемость финансирования.

II. Методология

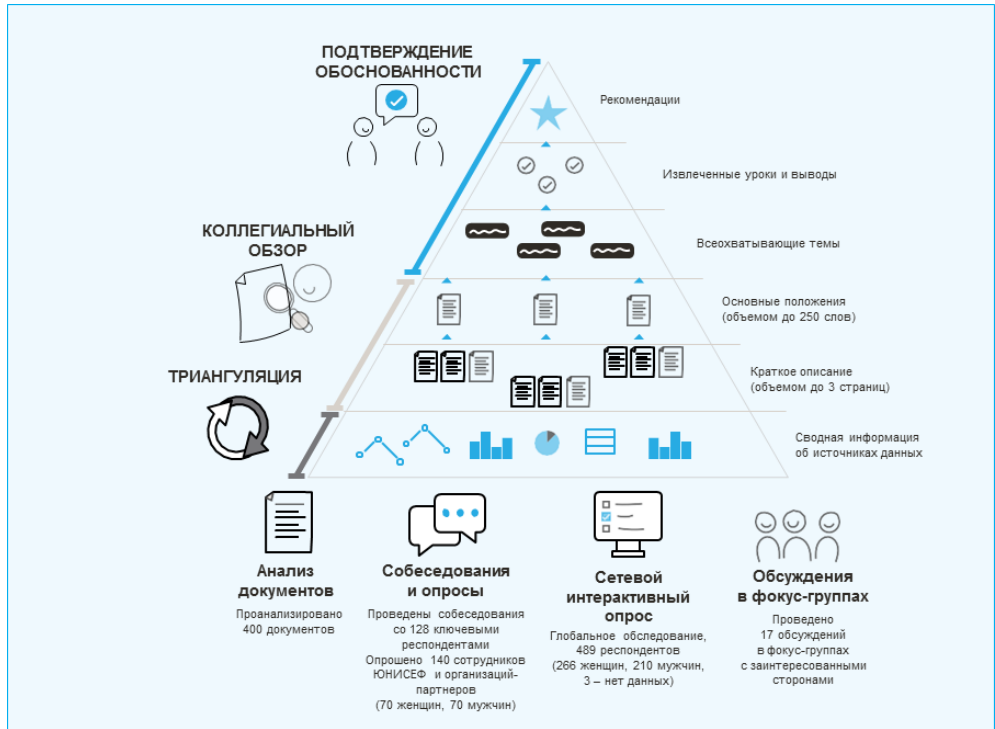
A. Сбор данных

8. В целях анализа степени согласованности с новым Стратегическим планом и определения надлежащей направленности действий ЮНИСЕФ был проведен обзор более 400 документов. Обсуждения в фокус-группах позволили определить план осуществления, актуальные проблемы и факторы поддержки, взаимосвязи с другими элементами и пятью целевыми областями деятельности, а также достигнутый на данный момент прогресс. Собеседования с ключевыми респондентами проводились с сотрудниками и партнерами на каждом уровне в каждой стране реализации тематических исследований по каждому стратегическому элементу и по всем целевым областям деятельности. В ходе глобального опроса сотрудников ЮНИСЕФ изучались их мнения о Стратегическом плане, о каждом стратегическом и техническом элементе, с которым, по их словам, они знакомы, и о темах, требующих углубленного анализа.

9. При принятии критически важных решений группа по оценке консультировалась с руководящими сотрудниками ЮНИСЕФ в ходе семинаров-практикумов. На этапе разработки плана проведения оценки и после получения первых результатов проводились совещания в рамках справочно-информационной группы, в состав которой вошли представители

различных подразделений организации. Было проведено четыре семинара-практикума по проверке достоверности полученных данных с участием ведущих сотрудников по стратегическим и техническим элементам, которые позволили им оценить обоснованность проведенного анализа, высказать свои замечания по проекту описания полученных результатов и дать рекомендации в отношении дальнейших действий. Два аналогичных семинара-практикума было проведено с участием членов Комитета по глобальной оценке, а с сотрудниками руководящего звена были организованы дополнительные семинары-практикумы по проверке достоверности полученных данных.

Диаграмма II.
Краткий обзор подхода к сбору данных и проведению анализа



В. Рамочные основы проведения анализа

10. Последовательность анализа в ходе оценки была обеспечена благодаря использованию трехкомпонентного подхода. Во-первых, была разработана рамочная основа проведения оценки степени готовности (см. таблицу 1), применимая ко всем стратегическим элементам.

Таблица 1.
Параметры и определения рамочной основы проведения оценки

Подход	Позиционирование	Технический потенциал	Ресурсы	Партнерские связи
Относится к процессу разработки и средствам, используемым для реализации стратегии преобразований / факторов поддержки / межсекторальной программы в целях планирования, осуществления, текущего контроля и освоения накопленного опыта.	Относится к процессу определения оптимального местонахождения для создания / размещения организационного элемента, с тем чтобы обеспечить достижение внутриорганизационных целей, а также для взаимодействия с другими организациями, которые стремятся достичь таких же / аналогичных результатов.	Относится к навыкам, опыту практической работы и знаниям персонала, а также организации в целом, которые позволяют обеспечить эффективность ключевых организационных элементов.	Относится к финансовому, человеческому и/или интеллектуальному капиталу, лежащему в основе ключевых организационных элементов, которые обеспечивают своевременное и оптимальное решение поставленных задач.	Относится к добровольным и основанным на сотрудничестве отношениям между различными сторонами, которые ведут совместную работу во имя достижения общей цели, договорившись о распределении сфер ответственности, ресурсов, рисков и выгод.

готовности

11. Во-вторых, была разработана рамочная основа проведения анализа оцениваемости, применимая ко всем техническим элементам (см. таблицу 5), которая позволила оценить уровень готовности ЮНИСЕФ к проведению количественного измерения достигнутого прогресса в реализации Стратегического плана. Были изучены такие факторы, как согласованность, соответствие поставленной цели и обеспеченность ресурсами.

12. В-третьих, была разработана шкала общей оценки степени готовности (см. таблицу 2), применимая ко всем стратегическим и техническим элементам, которая была основана на суждении группы по оценке в отношении всей совокупности собранных фактических данных.

Таблица 2.

Шкала оценки степени готовности

Полностью отсутствует / крайне малоэффективен: данный элемент нуждается в безотлагательной корректировке в целях оказания поддержки в осуществлении Стратегического плана.	1
Недостаточен / малоэффективен: данный элемент недостаточно готов для оказания поддержки в осуществлении Стратегического плана.	2
Недостаточен, но находится в процессе развития: данный элемент обеспечивает предоставление первоначальных, но еще недостаточных фактических данных, свидетельствующих о готовности к оказанию поддержки в осуществлении Стратегического плана. Он демонстрирует вклад в достижение промежуточных, но не конечных результатов.	2 →
Достаточен / эффективен: данный элемент обеспечивает готовность к оказанию поддержки в достижении промежуточных результатов, но не вносит вклад в достижение первоочередных конечных результатов.	3
Оптимален / высокоэффективен: данный элемент обеспечивает предоставление весьма значительного объема фактических данных, которые способствуют осуществлению Стратегического плана с получением надежных фактических данных о ходе продвижения вперед по пути достижения конечных результатов / осуществления среднесрочных преобразований.	4

С. Ограниченность оценки

13. Широта исходных требований в сочетании с намеренно ранними и быстрыми сроками проведения оценки требовали применения скорее широкого, чем глубокого подхода. По этой причине в ходе оценки не проводилось тщательное изучение целевых областей деятельности, находящихся в ведении новой Группы по программам, и, соответственно, не было сформировано конкретное представление об их потенциале в плане дополнения усилий, предпринимаемых в рамках стратегических и технических элементов, или координации соответствующих действий. Кроме того, внешние заинтересованные стороны были представлены менее широко, чем внутренние. Вместе с тем результаты собеседований с представителями внешних заинтересованных сторон были дополнены анализом ключевых документов, упоминаемых, в частности, в недавних докладах Сети по оценке эффективности работы многосторонних организаций (МОПАН) и Объединенной инспекционной группы Организации Объединенных Наций.

III. Результаты

14. Результаты, представленные в настоящем докладе, взяты непосредственно из доклада об оценке. Последовательность представления полученных результатов, а также их структура отличаются от структуры доклада об оценке, с тем чтобы передать ту же информацию в более лаконичной форме.

А. Общая оценка степени готовности стратегических элементов

15. В настоящем разделе приводится обобщенная информация о степени готовности 19 стратегических элементов, представленных в таблицах 3 и 4.

Таблица 3.

Оценки степени готовности стратегических элементов

Наличие	Оценка степени готовности	Все элементы	Факторы поддержки	Стратегии преобразований	Межсекторальные программы
Реализованы в полном объеме	Оптимальные / высокоэффективные	0%	0%	0%	0%
Реализованы частично	Достаточные / эффективные*	6 [32%]	2 [40%]	3 [33%]	1 [20%]
	Недостаточные, но находятся в процессе развития	10 [52%]	3 [60%]	5 [56%]	2 [40%]
	Недостаточные / малоэффективные	3%	0%	1%	2%
Не реализованы	Полностью отсутствуют / крайне малоэффективные	0%	0%	0%	0%

Таблица 4.

Рамочные основы оценки степени готовности и тепловая карта стратегических элементов

Элемент		ПОДХОД	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ	РЕСУРСЫ	ТЕХНИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	ПАРТНЕРСКИЕ СВЯЗИ	ОБЩАЯ ОЦЕНКА
Факторы поддержки	Ускоренная мобилизация ресурсов	3	2	2 ↗	2	3	3
	Гибкая и быстро реагирующая модель деятельности	3	2 ↗	2 ↗	2 ↗	2	2 ↗
	Децентрализованная и наделенная расширенными правами и полномочиями система внутреннего руководства и надзора	3	2	1	2	3	2 ↗
	Динамично развивающиеся системы кадрового обеспечения и формирования культуры на основе принципов всеохватности	3	3	2	3	3	3
	Внутреннее информационное взаимодействие по стратегическим вопросам и вовлеченность сотрудников	2 ↗	2	2 ↗	2 ↗	3	2 ↗
Стратегии преобразований	Информационно-пропагандистская и коммуникационная деятельность	3	2	2	2 ↗	3	2 ↗
	Взаимодействие с местными сообществами и изменение социальных норм и моделей поведения	3	2 ↗	3	2 ↗	2 ↗	2 ↗
	Сбор и обработка данных, научные исследования, оценка эффективности и управление знаниями	2	3	2	3	3	3
	Переход на цифровые технологии	3	3	2 ↗	2	2	3
	Разработка и реализация программ, ориентированных на преобразования в гендерной сфере	3	3	3	2 ↗	3	3
	Инновационная деятельность	3	2 ↗	2 ↗	2	2	2 ↗
	Партнерские связи и взаимодействие (с государственным и частным секторами)	3	2 ↗	2	2	2 ↗	2 ↗
	Планирование и реализация программ с учетом факторов риска на основе взаимосвязи между оказанием гуманитарной помощи и содействием развитию	2 ↗	2 ↗	1	2	2	2
	Укрепление систем в целях обеспечения того, чтобы никто не остался без внимания	2 ↗	2	4	3	2	2 ↗
Межсекторальные программы	Противодействие изменению климата	3	2 ↗	1	2 ↗	2	2
	Учет особых потребностей лиц с инвалидностью	3	2 ↗	2	2	2	2 ↗
	Учет гендерных аспектов	3	3	3	2 ↗	3	3
	Миростроительство	3	1	2	2	2	2
	Повышение устойчивости к внешним воздействиям	2	2 ↗	2	3	2	2 ↗

Условные обозначения: 1 = Полностью отсутствует / крайне малоэффективен: данный элемент нуждается в безотлагательной корректировке в целях оказания поддержки в осуществлении Стратегического плана.

2 = Недостаточен / малоэффективен: данный элемент недостаточно готов для оказания поддержки в осуществлении Стратегического плана. 2 ⇨ = Недостаточен, но находится в процессе развития: данный элемент обеспечивает предоставление первоначальных, но недостаточных фактических данных, свидетельствующих о готовности к оказанию поддержки в осуществлении Стратегического плана. Отражает вклад в достижение промежуточных, но не конечных результатов. 3 = Достаточен / вполне эффективен: данный элемент обеспечивает готовность к оказанию поддержки в достижении промежуточных результатов, но не вносит вклад в достижение конечных результатов. 4 = Оптимальный / высокоэффективен: данный элемент обеспечивает предоставление весьма значительного объема фактических данных о ходе достижения конечных результатов / степени осуществления среднесрочных преобразований.

16. Первый ключевой результат заключается в том, что все стратегические элементы были частично реализованы, причем 6 из них были оценены как достаточные / эффективные, 10 — как недостаточные, но находящиеся в процессе развития, и 3 — как недостаточные / малоэффективные. Это представляет собой в значительной степени позитивный результат. Заложена основа для дальнейшего роста при условии решения выявленных проблем в области обеспечения готовности. Данные элементы позволяют сохранить инвестиции, накопленные за последние годы, хотя следует признать наличие определенных недостатков и то, что выполнение Стратегического плана требует предпринять коллективные усилия.

17. В ходе рассмотрения всех 19 стратегических элементов выявились интересные закономерности. Элементы, которые были новыми для действующего Стратегического плана или были добавлены в самой последней редакции Стратегического плана, получили более низкие рейтинги степени готовности и, следовательно, обеспечивают меньшую готовность к решению соответствующих задач. Хотя это не удивительно, но такое положение дел также означает, что они нуждаются в укреплении, или же связанные с ними ожидания необходимо понизить.

18. Согласно всем источникам данных, включая результаты опроса персонала, самые низкие рейтинги степени готовности были присвоены межсекторальным элементам. Это свидетельствует о сохраняющихся проблемах в области взаимопроникновения и взаимопресекания, которые представляют собой тему, обсуждаемую в разделе IV ниже.

19. Тем не менее при оценке стратегий изменений и межсекторальных программ учет гендерных аспектов неизменно получал высокие рейтинги. В последние годы каждый из шести элементов, получивших наивысший рейтинг, пользовался поддержкой, выраженной в решениях Исполнительного совета, руководящих указаниях Директора-исполнителя, деятельности специализированных подразделений и надежной системе информационного взаимодействия внутри организации. Это представляет собой формулу достижения успеха на протяжении определенного периода времени.

20. Что касается конкретных аспектов рамочной основы оценки степени готовности, то критерий подхода, нередко именуемый «стратегическим намерением», зачастую получал высокий рейтинг благодаря ясно изложенным замыслам, четко сформулированным концепциям и надлежащим образом проработанным стратегиям, политическим установкам и руководящим указаниям. И все же, в обеспечении согласованности с другими элементами, способствующими достижению сходных конечных результатов, а также в компонентах текущего контроля и освоения накопленного опыта по ряду элементов были выявлены недостатки.

21. Позиционирование — это оптимальное размещение элемента внутри организации и относительно других внутренних подразделений или

организаций-партнеров, ставящих перед собой такие же или аналогичные цели. Более половины элементов получили рейтинг находящихся в процессе развития, а это означает, что они могут быть полностью готовы при условии внесения в них целенаправленных усовершенствований. К числу актуальных проблем, связанных с позиционированием, относятся практическая реализация взаимопроникающих подходов посредством составления карты распределения сфер подотчетности, выработки общего понимания в отношении порядка реализации межсекторальных программ и определения сравнительных преимуществ различных субъектов действия. Взаимопроникновение на основе позиционирования является предметом рекомендации 1.

22. Технический потенциал традиционно высок во многих областях деятельности, но представляется менее эффективным, чем ожидалось аудиторией ЮНИСЕФ. Объяснение, полученное при определении сферы охвата, заключается в том, что в ходе оценки не рассматривались целевые области деятельности, в которых накоплен огромный опыт практической работы, но это отражает значительно расширенные и далеко идущие задачи, поставленные в Стратегическом плане. В состав Стратегического плана вошли новые направления деятельности (например, противодействие изменению климата), а некоторые стратегии осуществления были переработаны или получили более масштабные цели (например, в области перехода на цифровые технологии, инновационной деятельности, изменения социальных норм и моделей поведения), и все вышеперечисленное требует обновления технических навыков. Широко распространенным осложнением является неравномерное распределение кадрового резерва технических специалистов или обеспечение к нему доступа (например, в области формирования культуры, гибкой и быстро реагирующей модели деятельности, а также информационно-пропагандистской и коммуникационной деятельности).

23. В том, что касается партнерских связей, было подтверждено присутствие ЮНИСЕФ и заметность его деятельности на местах, а также его организационные преимущества в работе с правительствами стран мира и гражданским обществом. Однако из тех аспектов, которые получили рейтинг «недостаточных», слишком небольшое число было сочтено находящимися в процессе развития. Особенно низкие рейтинги были присвоены межсекторальным программам, а также областям инновационной деятельности и перехода на цифровые технологии.

24. Самым слабым аспектом на сегодняшний день было признано обеспечение ресурсами. К этой области относятся три из четырех случаев присвоения рейтинга «полностью отсутствуют / крайне малоэффективные». Данные вопросы подробно рассматриваются ниже, но они не являются следствием сокращения общего объема или нехватки финансовых средств. Напротив, среди значительных барьеров упоминаются повышение уровня задач, поставленных Стратегическим планом, и такой аспект обеспечения ресурсами, как целевая привязка выделяемых финансовых средств.

В. Общая оценка степени готовности технических элементов

25. Оцениваемость означает степень готовности Стратегического плана к проведению надежной и достоверной оценки хода его реализации. Это понятие включает в себя как суммативную оцениваемость, относящуюся к проведению

оценки после завершения действия Стратегического плана, так и формативную оцениваемость, относящуюся к различным этапам проведения анализа в ходе его реализации, результаты которого могут способствовать принятию стратегических и оперативных решений. В составе 3 тематических блоков проведения анализа оцениваемости существует 7 технических элементов, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5.
Оценки степени готовности технических элементов

Категория	Элемент	Описание / предназначение	Рейтинг
Согласованность рамочных основ осуществления Стратегического плана	Стратегическая согласованность	Задачи, поставленные в Стратегическом плане, должны быть согласованными и совместимыми с другими стратегиями ЮНИСЕФ, а для их согласования должны существовать соответствующие процессы.	Достаточно / эффективно
	Логическое обоснование	Логическое обоснование Стратегического плана должно быть четко сформулировано и понятно всем. В теории изменений или логических моделях также должны быть приведены фактические данные, свидетельствующие об их последовательном и целенаправленном использовании.	Недостаточно / малоэффективно
	Качественно проработанный проект	Посредством сводной таблицы результатов и ресурсов (СТРР) Стратегический план должен удовлетворять требованиям применимых стандартов в отношении показателей, поставленных задач и т. п. Не должно быть расхождений между логикой теории изменений, лежащей в основе Стратегического плана, и мерами, предусмотренными в СТРР.	Недостаточно / малоэффективно
Соответствие процессов текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта «поставленной цели»	Процессы текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта	Процессы текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта включают в себя практические методы УОКР, результаты научных исследований и оценок эффективности в этой области, а также широкое участие заинтересованных сторон. Они должны способствовать осуществлению своевременного многоуровневого текущего контроля хода осуществления Стратегического плана, особенно в целевых областях деятельности.	Достаточно / эффективно
	Практические методы управления, ориентированного на достижение конкретных результатов (УОКР)	Система УОКР должна быть структурирована и освоена, с тем чтобы все сотрудники ЮНИСЕФ обеспечивали достижение конкретных результатов в соответствии со своими обязанностями, видами деятельности, стратегиями, программами и политическими установками. Система УОКР должна способствовать формированию благоприятных условий осуществления текущего контроля, проведения оценок эффективности и освоения накопленного опыта при реализации Стратегического плана.	Недостаточно / находится в процессе развития
	Ресурсное обеспечение процессов текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта	Процессы текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта при реализации Стратегического плана должны быть обеспечены надлежащими ресурсами с особым вниманием к вопросам действенности их использования.	Недостаточно / находится в процессе развития
Полезность фактических данных о ходе реализации Стратегического плана	Составление бюджета, ориентированного на достижение конкретных результатов	Принципы и практические методы составления бюджетов, ориентированных на достижение конкретных результатов, способствуют решению первоочередных задач, стоящих перед организацией, в тех случаях, когда объемы выделяемых ресурсов и их перераспределение соответствуют выраженным предпочтениям и демонстрируют результативность ЮНИСЕФ следует применять данные принципы с тем, чтобы обеспечивать оптимальное соотношение цены и качества.	Оценить невозможно / недостаточно фактических данных
	Использование фактических данных	Лицам, принимающим решения, следует использовать фактические данные о ходе реализации Стратегического плана на различных уровнях в целях их стратегически ориентированного осмысления и принятия оперативных решений на основе их периодического обзора.	Недостаточно / малоэффективно

26. Вторым ключевым результатом является то, что ЮНИСЕФ может с оптимизмом смотреть на перспективы проведения высококачественной суммативной оценки в 2025 году, однако результаты анализа формативной оцениваемости свидетельствуют о наличии серьезных препятствий и отсутствии соответствия поставленным целям.

27. Несмотря на ряд критически важных ограничений, Стратегический план содержит последовательную рамочную основу проведения суммативной оценки. Общая цель и области достижения конкретных результатов, предусмотренные Стратегическим планом, ясны, стратегии реализации программ, межсекторальных мероприятий и страновых программ в целом соответствуют друг другу, но должны быть дополнительно согласованы, а СТРР создает основу для всеобъемлющего количественного измерения промежуточных результатов деятельности ЮНИСЕФ и изменений в конечных результатах к моменту завершения срока действия Стратегического плана.

Однако возможность проведения суммативной оценки остается ограниченной вследствие отсутствия надлежащим образом продуманной комплексной (охватывающей все целевые области деятельности) теории изменений или логической модели, применимой к деятельности ЮНИСЕФ на разных уровнях, и отсутствия ясности в отношении того, каким образом стратегии изменений планируется реализовать в целях осуществления среднесрочных преобразований, а также в отношении задач, поставленных перед рядом межсекторальных систем и программ.

28. Развивающиеся процессы текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта, имеющие отношение к реализации Стратегического плана, могут быть использованы для оказания поддержки в проведении суммативной оценки. В настоящее время в результате осуществления процесса текущего контроля, обзора и консультаций могут быть предоставлены информация и фактические данные, необходимые для оценки эффективности осуществления Стратегического плана. Система УОКР будет предоставлять данные о промежуточных результатах реализации программ, агрегированные за любой период. В таких аспектах деятельности, как текущий уровень финансирования системы УОКР, уровни кадрового обеспечения систем текущего контроля и оценки эффективности, а также пересмотренный порядок отслеживания достигнутого прогресса посредством текущего контроля основных стратегических показателей, усматриваются положительные тенденции. Однако сохраняется вероятность того, что для получения фактических данных о прогрессе в реализации Стратегического плана научные исследования, текущий контроль и оценка эффективности будут проводиться бессистемно, не обеспечивая необходимой координации. Поэтому критически важные фактические данные о конечных результатах и системных преобразованиях будут отсутствовать.

29. Готовность к проведению анализа формативной оцениваемости снижается вследствие недостатков его логического обоснования и подходов к сбору информации о конечных результатах. Общая цель и области достижения конкретных результатов, предусмотренные Стратегическим планом ясны, а СТТР создает основу для отражения совокупных достижений в сопоставлении с исходными уровнями и целевыми показателями, но отсутствие ясности в отношении теорий изменений, стратегий изменений и среднесрочных преобразований подрывает способность ЮНИСЕФ определять степень их эффективности и корректировать их в ходе осуществления. Стратегический план содержит высокоуровневую теорию изменений и теории изменений для каждой целевой области деятельности. Тем не менее отмечается недостаточное понимание теорий изменений и роли «среднесрочных преобразований» в ходе реализации программ, включая их стратегические элементы, на разных уровнях. Лишь в небольшом числе документов по страновым программам упоминаются теории изменений, а их применение считается проблематичным.

30. Несмотря на значительные усилия, вложенные в систему УОКР, и постоянное взаимодействие со всеми сотрудниками, отвечающими за реализацию программ, в процессе текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта не хватает надлежащим образом целенаправленного обеспечения ресурсами, позволяющего провести формативную оценку. Хотя новый процесс текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта следует осуществлять на основе основных стандартных показателей и ежегодной отчетности, этот процесс все еще находится в стадии поэтапного развертывания. Слишком много усилий было потрачено на создание глобальных механизмов предоставления отчетности и внутриорганизационных процессов обеспечения

подотчетности. Это способствовало возникновению препятствия культурного характера, и в результате отчетность составляется в целях соблюдения установленных требований, а не в рамках динамичного процесса анализа. Также считается, что установленных показателей слишком много и что это препятствует повышению эффективности управления.

31. Более долгосрочный проблемный вопрос заключается в том, что от системы УОКР требуется надлежащим образом отражать прогресс в достижении конечных результатов, предусмотренных Стратегическим планом, причем как по целевым областям деятельности, так и по стратегическим элементам. В Стратегический план были внесены позитивные изменения, позволившие сосредоточить внимание на достижении конкретных результатов в интересах детей, опираясь на устоявшиеся институциональные преимущества ЮНИСЕФ в области количественного измерения социальных данных. Однако вклад ЮНИСЕФ в достижение конечных результатов в недостаточной степени отражается в СТТР, что затрудняет проведение суммативных и формативных оценок. Количественное измерение степени достижения конечных результатов с помощью существующих инструментов и показателей порождает затруднения, вызванные широким кругом рассматриваемых тем, уровней ценовой доступности, необходимостью охватить все основные группы населения и установленными сроками, поскольку этот процесс основан на правительственных данных, публикуемых раз в несколько лет. Вклад, который могут внести научные исследования, разработки и оценки эффективности, снижается из-за недостаточности бюджетного обеспечения программ, особенно в меньших по размеру отделениях, которые преобладают в странах со средним и более высоким уровнями дохода.

32. Формирование механизмов использования фактических данных в целях поддержки процессов принятия решений на общеорганизационном уровне и в страновых отделениях пока еще не завершилось. Результаты анализа данных о ходе реализации Стратегического плана, предоставляемые Исполнительному совету в ежегодном докладе Директора-исполнителя, а также сопутствующие данные и оценочные листы используются скорее для демонстрации проделанной работы, а не для принятия решений или формирования стратегического образа мышления. Учитывая необходимость проведения стратегических обзоров на более высоком уровне старших руководителей, в целях осуществления процесса текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта реализации Стратегического плана в настоящее время внедряется новый подход к осуществлению текущего контроля, проведению глобальных обзоров эффективности и реализации программы освоения накопленного опыта, который осуществляется под руководством центральных учреждений. Однако фактические данные о ходе реализации Стратегического плана предоставляются в форме, которая не способствует принятию решений на уровне старшего руководящего звена или руководителей страновых отделений, а механизмы использования таких фактических данных в настоящее время отсутствуют.

IV. Расширенные результаты и дальнейшие действия

33. Ценность настоящей оценки заключается в выявлении проблемных вопросов, которые приводят к усилению или ослаблению готовности, а также в определении путей повышения степени готовности. Результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что проблемные вопросы, связанные с отдельными стратегическими или техническими элементами, обычно проистекают из условий, которые оказывают влияние и на другие области. Эти

общие факторы влияния зачастую заложены в основополагающих факторах, которые были изучены в ходе настоящей оценки. Чтобы показать эти существенные факторы влияния, в основу настоящего раздела положено рассмотрение их связи с основополагающими факторами. В целях обеспечения лаконичности изложения и привлечения внимания к существующим взаимосвязям структура построения настоящего раздела отличается от основного доклада, но все полученные результаты последовательны и связаны с рекомендациями, представленными в разделе V.

34. С другой стороны, сотрудники управленческого звена ЮНИСЕФ заинтересованы в том, чтобы определить, каким образом необходимые преобразования могут быть реализованы. Решение вопросов, связанных с основополагающими факторами, возлагается на управленческие структуры, такие как подразделения, отвечающие за обеспечение ресурсами и осуществление общего руководства, что дает представление о механизмах, которые следует задействовать с тактической точки зрения. Чтобы помочь в формировании такого видения будущего, рекомендации по итогам настоящей оценки, имеющие отношение к данным факторам, призваны способствовать осуществлению преобразований.

А. Основополагающие организационные преимущества

35. В ходе настоящей оценки был выявлен целый ряд признанных и глубоко укоренившихся сильных сторон, закладывающих прочный фундамент реализации Стратегического плана.

36. Широкомасштабное присутствие на местах и уважение со стороны партнеров: Обширная сеть отделений и подразделений ЮНИСЕФ, охватывающая весь мир и опирающаяся на поддержку со стороны региональных отделений, глобальных функциональных подразделений / центров по оказанию технической поддержки и национальных комитетов содействия ЮНИСЕФ, создает инфраструктуру, способную обеспечить выполнение сложных обязательств, как это предусмотрено Стратегическим планом.

37. Этическое содержание миссии и готовность решать самые сложные проблемы: Высокие моральные качества персонала и его преданность порученному делу проявляются в каждом обследовании и опросе. Это свидетельствует о наличии основополагающей культуры, способной мотивировать сотрудников и партнеров к действию. Это также создает институциональную устойчивость к внешним воздействиям, благодаря которой ЮНИСЕФ располагает всеми возможностями для решения долгосрочных и сложных задач, таких как противодействие изменению климата и поддержание мира. В наибольшей степени сильные стороны организации проявляют себя в условиях сложных чрезвычайных ситуаций, на преодоление которых в настоящее время выделяется значительная часть ресурсов и персонала ЮНИСЕФ. Это также является неотъемлемой составной частью обязательств, принятых на себя организацией на протяжении последних десятилетий, в отношении системного решения сложных проблем, присущих целевым областям деятельности, а также достижения социально значимых целей, связанных с обеспечением учета гендерных аспектов и особых потребностей лиц с инвалидностью.

38. Системные подходы и широкомасштабные партнерские связи: Более широкая теория изменений ЮНИСЕФ ориентирует его на работу с крупномасштабными системами и подсистемами. Стратегический план, естественно, сосредоточен на национальных системах, особенно на системах

предоставления государственных услуг. А благодаря высокоразвитым компонентам коммуникационной деятельности и преобразованиям социальных норм и моделей поведения он также предусматривает взаимодействие с гражданскими системами, такими как средства массовой информации, научно-преподавательское сообщество и частные предприятия, и принятие мер по формированию культуры и оказанию психологической помощи. ЮНИСЕФ готов вести работу по всему спектру системных вопросов, начиная с утверждения и реализации политики и заканчивая проведением оценок эффективности. Такое широкое понимание поставленных задач и присутствие на местах открывают путь для взаимодействия с самыми разнообразными партнерами в рамках коллективной работы, которую они, возможно, не смогли бы организовать без объединяющего начала ЮНИСЕФ.

39. Технический потенциал: В тех случаях, когда ЮНИСЕФ принимает на себя обязательства в отношении реализации той или иной программы или оказания технической поддержки, он определяет местонахождение и использует навыки специалистов, имеющих опыт работы в соответствующих областях, а также по мере необходимости обращается за поддержкой к участникам рыночных отношений. Это позволяет сформировать мощный потенциал во всех секторах целевых областей деятельности, таких как образование, и сложных специальностях, таких как снабжение, сбор и обработка социальных данных и инновационная деятельность. Поскольку работники всех специальностей могут иметься в наличии не во всех отделениях, существует модель широкомасштабного распределения основного потенциала посредством создания специализированного кадрового резерва или центров, оказывающих поддержку широкому кругу отделений.

40. Если их не отслеживать и не адаптировать, эти сильные стороны могут стать точками уязвимости. Последующие разделы посвящены вопросу о том, каким образом в Стратегическом плане подчеркиваются сильные стороны организации и насколько широко они признаются.

В. Обеспечение понимания Стратегического плана и решимости его реализовать

41. Каждый Стратегический план основан на определенном сочетании ранее утвержденных и новых приоритетов. Это подразумевает корректировку рабочей нагрузки, причем зачастую в сторону ее увеличения. Наилучшим образом такой подход срабатывает в тех случаях, когда сотрудники понимают необходимость его применения и верят в то, что это поможет им в практической работе. В настоящем разделе рассматривается, насколько хорошо формируется такое понимание и в чем заключаются проблемы, связанные с обеспечением готовности.

42. Осведомленность: Только 14 процентов опрошенных респондентов сообщили об участии в процессе обсуждения Стратегического плана в какой-либо форме. Однако 57 процентов заявили, что они полностью или в средней степени ознакомлены с Планом на основе самостоятельного чтения или участия во внутренних мероприятиях по распространению информации. Как и ожидалось, наибольший интерес вызывают те части, которые непосредственно связаны с обязанностями сотрудника. С учетом того, что от большинства сотрудников не требуется немедленного ознакомления с содержанием Стратегического плана и что страновые отделения будут встраивать его положения в новые страновые программы, которые будут разработаны в последующие годы, низкий уровень непосредственных знаний сам по себе не вызывает беспокойства. Однако это может привести к возникновению

определенных проблем в том случае, если Стратегический план предполагает осуществление гораздо более значительных или более радикальных преобразований, чем ожидается, или если такие изменения происходят быстрее, чем может справиться система управления преобразованиями.

43. Восприятие того, что Стратегический план носит характер пожеланий: Задана весьма высокая планка общеорганизационных задач. Сотрудники ставят под сомнение, сможет ли ЮНИСЕФ выполнить все, что предусмотрено Планом. Сотрудники страновых отделений в большей степени, чем другой персонал, воспринимают План как чрезмерно объемный и содержащий слишком большое количество стратегических приоритетов, поэтапно внедряемых на глобальном уровне. Многие сотрудники считают Стратегический план скорее заявлением о намерениях, а не реально выполнимой программой действий. Это чувство возникает у тех, кто ознакомлен с ним, а не только у неосведомленных. Такое положение дел является тревожным признаком того, что План может быть основан на значительном разрыве между текущим потенциалом и готовностью ЮНИСЕФ и тем, что необходимо иметь в наличии. Можно со всей определенностью утверждать, что в целях определения того, какие именно меры по повышению уровня готовности необходимо предпринять, первоочередной задачей внутриорганизационного обмена информацией, которому посвящена рекомендация 5, должны стать повышение уровня осведомленности сотрудников о содержании Плана и учет проявлений их обеспокоенности.

44. Области, в которых соответствие Стратегического плана миссии организации ставится под сомнение: Как уже отмечалось, многие сотрудники, ознакомившиеся со Стратегическим планом, считают, что он носит характер пожеланий. Когда им предложили определить, где имеется разрыв между обязательствами по Стратегическому плану и фактическим уровнем готовности, было упомянуто значительное число подобных примеров. Четыре проблемы, которые имеют важное значение в силу их масштаба и центральной роли в успешном осуществлении Плана, заключаются в следующем:

а) **Страны со средним и высоким уровнями дохода:** Стратегический план воспринимается как разработанный в первую очередь для конкретных условий работы в странах с низким уровнем дохода на основе классических подходов к предоставлению услуг и сосредоточенности на целевых областях деятельности. Различные аспекты проведения мероприятий в условиях нестабильности и чрезвычайных ситуаций описаны весьма подробно, но согласно сложившемуся мнению тематические проблемы и текущие реалии работы в странах со средним уровнем дохода и уровнем дохода выше среднего не находят должного отражения. С учетом большого числа стран со средним и высоким уровнями дохода, в которых ЮНИСЕФ осуществляет свою деятельность, скептическое отношение к обоснованности Плана охватывает многие целевые группы населения и страновые отделения.

б) **Руководящие указания в отношении определения первоочередных задач:** ЮНИСЕФ никогда не исходил из того, что страновые отделения будут определять свои первоочередные задачи, основываясь только на Стратегическом плане, имеющем преимущественную силу. Цели развития принимающей страны, ранее утвержденные программы (отражающие долгосрочные обязательства) и вопросы, урегулированные в ходе планирования страновой программы, расширяют комплекс потенциальных первоочередных задач сверх того, что является приемлемым. Необходимо повысить последовательность подхода к определению весовых коэффициентов, отражающих относительную важность каждой задачи. По мнению сотрудников

ЮНИСЕФ, в настоящее время этого не хватает, особенно в отношении более новых элементов Стратегического плана, а также плана в целом. Вероятность выбора вопросов, имеющих более низкий уровень приоритетности или не относящихся к Стратегическому плану, будет выше до тех пор, пока не будут предоставлены руководящие указания, запрошенные в рекомендации 4.

с) **Климат:** Противодействие изменению климата является межсекторальной программой, а смягчение последствий изменения климата, снижение риска бедствий и противодействие деградации окружающей среды являются основной частью целевой области деятельности 4. Рейтинг степени готовности не отражает заявленных обязательств, что приводит к возникновению серьезных проблем в области обеспечения ресурсами и формирования партнерских связей, а также снижает общий рейтинг до уровня «недостаточный». Рекомендация 12 призывает ЮНИСЕФ уточнить направленность своей деятельности в области противодействия изменению климата.

d) **Взаимопересекаемость:** Взаимопересекаемость — это приложение целенаправленных усилий к устранению многочисленных ограничений или лишений в их совокупности, что позволит добиться большего воздействия, чем просто сокращение одного фактора уязвимости. Например, ребенок с инвалидностью из группы меньшинств с низкими социальными показателями получает больший выигрыш от совместного решения проблем, обусловленных его инвалидностью и социальной изоляцией, чем от решения только какой-то одной конкретной проблемы. В теории изменений, представленной в Стратегическом плане, четко указано, что взаимодействие является важнейшим фактором достижения успеха в реализации нового Стратегического плана. Однако в настоящее время ЮНИСЕФ не обеспечивает достаточную степень готовности на уровне концепций, инструментов, количественных измерений, оперативной деятельности или практического опыта реализации программ. Обеспечение такой готовности является целью рекомендации 8.

С. Пригодность модели деятельности ЮНИСЕФ

45. Модель деятельности ЮНИСЕФ включает в себя большое число элементов, представляющих собой сильные стороны деятельности организации: широкое присутствие на местах, децентрализация полномочий и сочетание собственного и привлеченного потенциала. Эта основополагающая модель не ставится под сомнение. Однако Стратегический план устанавливает новые стратегические элементы, которые должны быть встроены в эту структуру.

46. **Сильные и слабые стороны разобщенности усилий:** Концепция организационной разобщенности неоднократно поднималась многими участниками оценочного процесса в качестве одной из проблем, требующих своего решения. Это относится к концентрации опыта практической работы и профессиональных знаний, а также функциональных обязанностей, полномочий и ресурсов в мощных институциональных единицах, при этом чаще всего упоминаются секторы, включающие в себя целевые области деятельности или группы по программам. Считается, что вопросу устранения организационной разобщенности необходимо уделять значительное время, что не позволяет удовлетворить другие потребности. Существует мнение, согласно которому мощный внутренний потенциал таких подразделений недостаточно задействован для решения вновь возникающих первоочередных задач. Результатом этого становится консервативный подход, в рамках которого предпочтение отдается обеспечению достижения традиционных секторальных

целей и работе в условиях стран с более низким уровнем дохода и чрезвычайных ситуаций, а также замедление оперативности действий, обещанной в Стратегическом плане для повышения уровня воздействия вновь возникающих инициатив.

47. Конкуренция между оперативными подразделениями: Считается, что из-за значительного числа стратегических элементов между структурными подразделениями возникает конкуренция за ресурсы и внимание со стороны секторальных рабочих групп, старшего управленческого звена, региональных и страновых отделений. В результате рабочие группы, находящиеся в таком положении, тратят свое время на привлечение внимания и поддержки, которое им лучше было бы использовать для выполнения своей основной работы по обеспечению достижения целей, предусмотренных Стратегическим планом. Это происходит из-за слабой ресурсной базы и использования модели деятельности, согласно которой инвестирование средств в реализацию стратегий изменений и межсекторальных программ становится необязательным для всех отделений, располагающих бюджетом разработки и реализации программ, а необходимые руководящие указания в отношении конкретных условий, при которых такие инвестиции должны стать первоочередными, отсутствуют. Такая ситуация может возникнуть и в тех случаях, когда тесно связанные оперативные подразделения наделены частично совпадающими полномочиями, о чем свидетельствует взаимосвязь между стратегическими элементами, обеспечивающими работу на стыке миростроительства и повышения устойчивости к внешним воздействиям, а также результаты деятельности сотрудников, занимающихся сбором фактических данных (сбор и обработка данных, проведение научных исследований и оценок эффективности, управление знаниями). Рекомендация 3, имеющая высокую степень приоритетности, настоятельно призывает ЮНИСЕФ принять меры к сокращению этой структурно обусловленной конкуренции, а рекомендация 7 направлена на налаживание практического взаимодействия в рамках реализации стратегии изменений в сфере сбора и обработки данных, проведения научных исследований, оценок эффективности и управления знаниями.

48. Обеспечение доступа к технической поддержке: Наличие большого числа небольших отделений ЮНИСЕФ, у которых отсутствует возможность профинансировать содержание штата сотрудников, обладающих всеми необходимыми навыками и умениями, создает значительный спрос на техническую поддержку в специализированных областях. ЮНИСЕФ располагает многочисленными внутренними ресурсными центрами, например в области инновационной деятельности, снабжения, перехода на цифровые технологии и проведения научных исследований. Однако как отделения, так и специализированные центры сообщают, что спрос значительно превышает предложение. Несмотря на множество способов обеспечения доступа к опыту практической работы и профессиональным знаниям внешних сторон, сложности его организации и его стоимость для пользователей означают, что такой подход обеспечивает лишь частичное решение. По мере нарастания спроса на получение помощи со стороны стратегических элементов данная проблема будет обостряться преимущественно в небольших подразделениях. Одним из ярких примеров является потребность в прогнозировании и анализе факторов риска, связанных с потенциально серьезными потрясениями глобального масштаба, которые влекут за собой серьезные социально-экономические последствия, такими как пандемия COVID-19, а также с последующим планированием мер по обеспечению готовности. Даже если все остальные проблемные вопросы будут решены, низкая доступность

технической поддержки будет сильно тормозить обеспечение готовности. Совершенствование методов обмена знаниями и наращивание технического потенциала обсуждаются в рекомендации 10, а необходимость применения системного подхода в условиях глобальных потрясений — в рекомендации 11.

49. Взаимопроникновение: Взаимопроникновение определяется как «сведение воедино различных основных направлений деятельности организации (вертикально, горизонтально, функционально) и ее партнеров (внешнее взаимодействие) в целях ведения взаимодополняющей работы / оказания взаимоусиливающего воздействия». Стратегический план содержит четкое заявление о намерении активизировать функциональное, вертикальное и горизонтальное взаимодействие всех составных частей организации посредством укрепления стратегических элементов и связей между ними по всему спектру целевых областей деятельности и уровней. В ходе углубленного изучения этой темы были выделены следующие факторы, способствующие наращиванию или снижению степени готовности ЮНИСЕФ к реализации своего потенциала в области взаимодействия:

a) опыт практической работы на уровне страновых программ свидетельствует о наличии возможности преодоления организационной разобщенности при планировании и реализации секторальных программ. Одним из методов является подход, охватывающий весь жизненный цикл, однако его сравнительная эффективность нуждается в дальнейшей оценке. Существует также множество подходов к обеспечению взаимодействия целевых областей деятельности / секторов, таких как многосекторальный подход к обеспечению полноценным питанием;

b) для сотрудников остается непонятным, каким образом стратегические элементы обеспечивают поддержку их работы в целевых областях деятельности и какую пользу они могут извлечь из этого;

c) необходимо предоставить разъяснение относительно взаимопересекающихся преимуществ совместной разработки и реализации программ по всем стратегическим элементам, таких как взаимные преимущества совместной разработки и реализации программ в области обеспечения устойчивости к внешним воздействиям, учета гендерных аспектов, взаимосвязи и противодействия изменению климата;

d) взаимодействию вредит, когда смежные функции управляются раздельно, например, в области учета особых потребностей лиц с инвалидностью и гендерных аспектов, а также обеспечения того, чтобы никто не остался без внимания;

e) стимулирование взаимодействия со стороны управленческого и руководящего звена, равно как и желание стать его движущей силой на более низких уровнях организации, ограничено конкуренцией за сферы деятельности, продвижение по службе и директорские должности;

f) модель деятельности и устоявшаяся организационная культура ЮНИСЕФ препятствуют развитию партнерских связей с другими структурами Организации Объединенных Наций или организациями-партнерами, а лояльность к конкретному мандату ЮНИСЕФ и внутриорганизационным целям проявляется гораздо сильнее, чем к общим повесткам дня Организации Объединенных Наций.

50. С учетом центральной роли, которая в Стратегическом плане отводится обеспечению взаимодействия, а также отмеченных проблемных вопросов рекомендация 1 указывает на необходимость ускорения программного и организационного взаимодействия.

D. Обеспечение ресурсами

51. Ускоренная мобилизация ресурсов является одним из стратегических элементов, но обеспечение ресурсами в более широком смысле проходит красной нитью через весь Стратегический план. Все элементы и программы стремятся к привлечению финансовых средств и увеличению объема предоставленных ресурсов. СТТР содействует практическому осуществлению подхода к распределению ресурсов, а весь процесс УОКР направлен на обеспечение рационального расходования имеющихся средств. За снижение финансовых рисков и повышение операционной эффективности отвечают сотрудники управленческого звена. Несмотря на это, условия обеспечения ресурсами и повышение степени готовности подвержены воздействию серьезных факторов уязвимости.

52. **Мобилизация ресурсов:** Данный фактор поддержки реализации Стратегического плана был оценен как достаточно готовый к внедрению. Партнерские связи, сформировавшиеся на протяжении длительного периода времени, структуры национальных комитетов, постоянные инновации в подходах к привлечению финансовых средств, обеспечивающие использование открывающихся возможностей, и ежегодный рост общего объема поступлений в рамках деятельности механизма мобилизации ресурсов заслуживают решительного одобрения.

53. **Несоответствие между общим объемом поступлений и имеющимися потребностями:** Несмотря на стабильный рост общего объема поступлений, обеспеченность ресурсами была оценена как наименее подготовленный аспект стратегических элементов. Это в первую очередь связано с низким уровнем или сокращением поступления гибких средств от доноров, которые предпочитают взамен выделять финансовые средства целевым назначением. Чрезвычайные операции и некоторые программы и секторы получают значительные объемы финансовых средств, в то время как многие межсекторальные функции, вновь возникающие первоочередные задачи, поставленные в Стратегическом плане, и работа в странах со средним и высоким уровнями дохода финансируются недостаточно.

54. **Отсутствие полной сметной оценки расходов на реализацию Стратегического плана:** Вызывает удивление, что ЮНИСЕФ все еще не составил финансовую смету расходов, которые потребуется произвести, чтобы обеспечить достижение целей, предусмотренных Стратегическим планом. Для этого потребуется рассчитать потребности по каждой целевой области деятельности и на этой основе провести анализ затрат на реализацию тех функций, которые ЮНИСЕФ будет выполнять. Соответственно, бюджетные и инвестиционные решения, в том числе в отношении стратегических элементов, пока еще не обеспечены сметой расходов.

55. **Проблемы в области распределения финансовых средств:** Организация предпочитает опираться на определенное сочетание гибкости, позволяющей направлять ресурсы туда, где в них испытывается наибольшая потребность, и некоторой уверенности в том, что часть потребностей будет удовлетворена на основе установленных правил. Во многих случаях ЮНИСЕФ склоняется к менее желательному варианту:

а) формулы распределения гибких ресурсов страновых программ создают препятствия для переориентирования финансовых средств на работу в странах со средним и высоким уровнями дохода, а также внедрения инновационных подходов в масштабах всей организации;

б) в ходе анализа оцениваемости технических элементов было установлено, что в ЮНИСЕФ отсутствует четко сформулированный подход к составлению бюджета, ориентированного на достижение конкретных результатов, согласно которому финансовые средства перенаправляются из менее эффективных программ на реализацию открывающихся возможностей или программ, масштабы осуществления которых могут быть расширены. С этим связано отсутствие работоспособных инструментов обеспечения «оптимального соотношения цены и качества»;

с) подразделения, отвечающие за освоение крупных бюджетов (по программам, в том числе страновым), редко обязаны перенаправлять их на решение вновь возникающих первоочередных задач. Они могут согласиться, но не обязаны это делать. В сочетании с небольшими объемами выделенных основных ресурсов это может привести к тому, что решение таких первоочередных задач, как учет особых потребностей лиц с инвалидностью, останется недофинансированным и недопредставленным.

56. Факторы организационной эффективности: Текущий подход ЮНИСЕФ к обеспечению эффективности не соответствует реалиям работы в сложной системе и задаче активного управления поступлением финансовых средств и влиянием. К этому можно также отнести отсутствие общеорганизационных исторических данных, необходимых для проведения анализа эффективности деятельности. Хотя в Стратегическом плане ЮНИСЕФ на 2014–2017 годы были приняты обязательства по повышению эффективности организации, в ходе оценки МОПАН, проведенной в 2020 году, было установлено, что ЮНИСЕФ не достиг целевых значений в отношении обеспечения эффективности. Вследствие ограниченности фактических данных и отсутствия средств количественного измерения и обоснования эффективности работа организации в части эффективности достижения результатов была оценена как неудовлетворительная. За исключением Инициативы по повышению эффективности центральных учреждений в ходе настоящей оценки никаких фактических данных, свидетельствующих об обратном, представлено не было.

57. Согласно рекомендации 6 ЮНИСЕФ предлагается решить проблему нарастающего дисбаланса между объемом финансовых ресурсов, обеспечивающих реализацию Стратегического плана, и объемом имеющихся потребностей. Рекомендация 2 направлена на уточнение схемы распределения ответственности за осуществление Стратегического плана, а также на объединение вопросов выполнения ведущей роли и уточнения списка подразделений, чьи профессиональные компетенции и финансовые ресурсы должны быть задействованы.

Е. Культура и ведущая роль

58. Организационная культура: К числу позитивных факторов деятельности ЮНИСЕФ относятся неукоснительное соблюдение этических норм, воплощенных в миссии организации, высокая устойчивость к внешним воздействиям и способность решать поставленные задачи. Такие проявления организационной культуры являются желательными. Более того, отсутствуют опасения возникновения кризисной ситуации: 84 процента опрошенных респондентов отметили, что наличие организационной культуры является позитивным или весьма позитивным фактором, хотя и указали на возможность ее дальнейшего укрепления. Четыре из пяти факторов поддержки реализации Стратегического плана направлены на формирование организационной культуры ЮНИСЕФ, что нашло свое отражение в таких ключевых словах и фразах как «гибкая», «быстро реагирующая на меняющиеся потребности», «основанная на вовлечении персонала», «динамичная», «всеохватная»,

«децентрализованная» и «обеспечивающая расширение прав и возможностей». С учетом того, что при определении структуры Стратегического плана формированию организационной культуры было придано особое значение, этот аспект был подвергнут углубленному анализу. Коллективное мнение состоит в том, что готовность к осуществлению необходимых преобразований находится на низком уровне, а также что:

a) предпринятые в последнее время меры по повышению значимости следования общечеловеческим ценностям и пресечению оскорбительного поведения получили высокую оценку и считаются эффективно организованными. Тем не менее ряд респондентов опасаются, что сотрудники управленческого звена не получают достаточной поддержки в выдвижении на первый план задачи обеспечения подотчетности и достижения конкретных результатов в интересах детей;

b) повестка дня в области продвижения ценностей, гибкости и других аспектов факторов поддержки имеет исключительно важное значение, но другие важные аспекты культуры также требуют внимания. Для удовлетворения других насущных потребностей, таких как совершенствование методов работы, преобразование образа мышления и выполнение ведущей роли, факторы поддержки реализации Стратегического плана и различные процессы целенаправленно не используются;

c) эффект организационной разобщенности подпитывается культурой профессионального сообщества и является постоянным препятствием для взаимопроникновения;

d) привычный образ мышления и исторически сложившаяся практика приводят к использованию стандартного подхода, который трудно переориентировать, например в случае необходимости преодоления разобщенности и решения проблем в области взаимопроникновения;

e) готовность к принятию риска на себя и признанию неудачи по большей части отсутствует, а предпочтение отдается «безопасным» усилиям, которые приносят заметные и количественно измеримые результаты;

f) признание неизбежности надвигающихся потрясений глобального масштаба и реагирования на них требует наличия образа мышления, способствующего проведению анализа, предвидению событий и использованию открывающихся возможностей, что в настоящее время зачастую отсутствует;

g) иерархическая система принятия решений по-прежнему сохраняется на всех уровнях, порождая модель деятельности, основанную на неприятии преобразований, и создавая функциональный барьер, препятствующий расширению прав и возможностей, взаимодействию и проявлению гибкости. Иерархические подходы в работе представителей и заместителей представителей оказывают негативное влияние на культуру странового отделения в целом.

59. Изменение организационной культуры не является предметом какой-то конкретной рекомендации. Общий контекст благоприятен в том смысле, что разработчики Стратегического плана осознают разрыв между текущей культурной практикой и требованиями Стратегического плана, а готовность персонала к взаимодействию по вопросам организационной культуры находится на высоком уровне. Однако остается неясным, имеется ли понимание наличия существенных внутриорганизационных препятствий, находятся ли другие важнейшие барьеры организационной культуры, выявленные сотрудниками, в поле зрения лиц, отвечающих за реализацию

Стратегического плана, и готовы ли структуры управления преобразованиями к их устранению.

60. Управление преобразованиями: С учетом того, что Стратегический план ставит масштабные задачи, а количество необходимых корректировок велико, необходимо обеспечить, чтобы структуры управления преобразованиями, созданные для определения направленности усилий в этой области, были в достаточной степени стратегически ориентированными и надлежащим образом проработанными. Основной подход ЮНИСЕФ к управлению преобразованиями ограничивается проектно-ориентированными усилиями, нежели попытками обеспечить так называемое непрерывное совершенствование. Критически важные структурные подразделения в основном укомплектованы сотрудниками, прикомандированными из других отделений для выполнения краткосрочных заданий. Сотрудники ЮНИСЕФ считают, что существующие подходы к управлению преобразованиями недостаточно помогают ЮНИСЕФ ускорять темпы продвижения вперед или подстраиваться к меняющейся обстановке по мере необходимости.

61. В тех случаях, когда требования к осуществлению преобразований представляются особенно важными, ЮНИСЕФ обеспечивает их всесторонний учет в рамках существующих структур или создает новые небольшие по размеру и самостоятельные подразделения. Иногда такие подходы оказываются работоспособными, как это было в случае организации инновационной деятельности, а в настоящее время они используются в области совершенствования организационной культуры, но многие структуры остаются относительно небольшими, слабо финансируемыми и оторванными от более мощного центрального механизма управления преобразованиями. Их рычаги воздействия на продвижение преобразований также ограничиваются отсутствием четкой системы подотчетности по многим элементам Стратегического плана, о чем свидетельствует свобода усмотрения, предоставленная отделениям в отношении темпов перехода к решению первоочередных задач, предусмотренных Стратегическим планом. Как указано в рекомендации 5, необходимо разработать более скоординированный, централизованный и обеспеченный достаточными ресурсами подход.

62. Ведущая роль: Многие аспекты повестки дня, предусмотренной Стратегическим планом, в том числе элементы крупномасштабных преобразований, могут управляться с помощью существующих процессов и структур. Однако в настоящее время стало очевидно, что потребности всех типов приобрели огромные масштабы. Типичная реакция сотрудников и опыт других учреждений указывают на то, что решение принять на себя роль лидера, влияющего на общественное мнение, может стать весьма важным предвестником успеха. При этом упоминаются три аспекта, к числу которых относятся:

а) необходимость постоянного развития моделей организационного руководства со стороны Директора-исполнителя и других руководителей, применимых к различным аспектам деятельности, в том числе к вопросам взаимодействия и расширения прав и возможностей, внимательного отношения к использованию фактических данных и принятия риска и неудач на себя в качестве возможности освоения накопленного опыта;

б) проведение анализа и корректировка базовых стимулов, структур и процессов, которые оказывают поддержку в достижении целей, предусмотренных Стратегическим планом, таких как взаимопроникновение и формирование более целостного подхода к вопросам обеспечения ресурсами. Для этого потребуются найти баланс между двумя целями: i) сосредоточением

внимания на обеспечении подотчетности в отношении достижения конкретных результатов и соблюдения требований общеорганизационных стандартов и ii) расширением прав и возможностей сотрудников и децентрализацией процесса принятия решений;

с) подтверждение надежных и практически реализуемых мер реагирования руководства на настоящий доклад об оценке, а также обеспечение того, чтобы руководящее звено ЮНИСЕФ, включая Директора-исполнителя, приняло его к сведению и выполнило свои обязанности.

63. Ни одна из вынесенных рекомендаций не будет иметь успеха без эффективного выполнения организацией ведущей роли, и поэтому каждая из них зависит от эффективности этой работы. Главная рекомендация заключается в необходимости обеспечения заметного участия старших руководителей, включая Директора-исполнителя, в осуществлении мер по выполнению рекомендаций, вынесенных по итогам проведенной работы. Это имеет важное значение как с точки зрения обеспечения подотчетности, так и потому, что выполнение ведущей роли является ключевым движущим фактором реализации конкретных рекомендаций.

V. Рекомендации

64. Ниже приведены 12 рекомендаций, включенных в настоящий доклад. Они касаются критически важных областей, осуществление позитивных мер в которых, вероятно, приведет к значительному повышению степени готовности организации. Однако в докладе упомянут и целый ряд других рекомендуемых мер. ЮНИСЕФ рассмотрит их в дополнение к этим 12 рекомендациям, равно как и другие меры, которые он сочтет необходимыми в ходе принятия настоящего доклада к сведению.

65. Ускорить темпы взаимопроникновения процессов разработки и реализации программ и совершенствования общеорганизационной деятельности, направленных на обеспечение достижения конечных результатов в интересах детей (высокая степень приоритетности; скорее всего, не потребует дополнительных расходов или позволит сэкономить финансовые средства)

ЮНИСЕФ необходимо укрепить благоприятные условия взаимопроникновения посредством: 1) закрепления практики взаимопроникновения в руководстве по разработке и реализации программ, опираясь на опыт практической работы в странах успешного осуществления экспериментальных проектов; 2) приведения основополагающих политических установок, процедур и потенциала в соответствие друг с другом; и 3) принятия мер в отношении учета культурных аспектов путем стимулирования системного мышления, укрепления многосекторальных / всеобъемлющих подходов, а также внедрения инновационных решений и повышения готовности к принятию рисков на себя.

66. Уточнить схему распределения ответственности за осуществление Стратегического плана (высокая степень приоритетности; скорее всего, позволит сэкономить финансовые средства)

Четкое определение предназначения стратегических элементов Стратегического плана необходимо сопровождать столь же четкими механизмами их реализации, а именно: 1) исходя из пересмотренной системы обеспечения подотчетности, определить функции, обязанности, результаты работы и ресурсы, лежащие в их основе; 2) обеспечить регулярный текущий контроль, отчетность и оценку эффективности; и 3) явным образом продемонстрировать выполнение ведущей роли.

67. Сократить структурно обусловленную конкуренцию в области оказания поддержки в реализации Стратегического плана (высокая степень приоритетности; скорее всего, позволит сэкономить финансовые средства и/или повысить эффективность распределения ресурсов)

Уровень конкуренции за ресурсы по всему спектру многочисленных первоочередных задач, которые надлежит решить на страновом уровне в рамках имеющейся пропускной способности, может быть снижен посредством: 1) анализа обоснованности каждого центрального блока / элемента Стратегического плана и сведения дублирования к минимуму посредством задействования меньшего числа структурных подразделений (например, в области повышения устойчивости к внешним воздействиям, миростроительства, разработки и реализации программ с учетом факторов риска на основе взаимосвязи между оказанием гуманитарной помощи и содействием развитию); 2) поощрения значительно более скоординированных действий по всем смежным функциям, таким как функции сбора и обработки фактических данных; и 3) учета рейтинга эффективности в целях повышения уровня готовности к сотрудничеству.

68. Внести дополнительную ясность в процессы определения степени приоритетности задач, предусмотренных Стратегическим планом, на страновом уровне (высокая степень приоритетности; не потребует дополнительных расходов и, возможно, позволит повысить эффективность распределения ресурсов)

К числу мер, которые могут реализовать замысел Стратегического плана, состоящий в том, что стратегические элементы надлежит рассматривать как перечень вариантов действий, исходя из которого страновые отделения могут сделать свой выбор, нежели как компоненты, которые надлежит применять при любых обстоятельствах, могут относиться: 1) обеспечение большей ясности для страновых отделений в вопросах определения степени приоритетности элементов Стратегического плана в различных обстоятельствах, в том числе с особым вниманием к работе в странах со средним и высоким уровнем дохода; 2) повышение роли региональных отделений в этом процессе; и 3) разработка руководства по определению надлежащих и неэффективных сочетаний стратегических элементов в различных условиях реализации программ.

69. Обеспечить наращивание потенциала в области управления преобразованиями (высокая степень приоритетности; потребует выделения дополнительных людских ресурсов, в том числе для оказания специализированной поддержки в реализации инициатив по осуществлению преобразований)

Стратегический план требует осуществить значительные преобразования в подходах и организационной культуре, в том числе посредством: 1) активного участия старших руководителей, задающих необходимую направленность принимаемым мерам и обеспечивающих моделирование различных аспектов организационной культуры как движущих факторов осуществления преобразований; 2) придания процессу управления преобразованиями более систематического характера в соответствии с моделью непрерывного совершенствования; и 3) обеспечения того, чтобы осуществляемые преобразования были апробированы и реализованы на экспериментальной основе, а также подкреплялись комплексным подходом к внутриорганизационному обмену информацией.

70. Принять меры, напрямую направленные на устранение нарастающего дисбаланса между объемом финансовых ресурсов,

обеспечивающих реализацию Стратегического плана, и объемом имеющихся потребностей (высокая степень приоритетности; потребует перераспределения ресурсов и потенциально может потребовать выделения дополнительных людских и финансовых ресурсов в конкретных областях)

С тем чтобы преодолеть последствия продолжающейся практики выделения донорских средств целевым назначением и справиться с изменениями в условиях предоставления ресурсов, требуется: 1) составить смету расходов на реализацию действующего Стратегического плана в целях количественного определения объема ресурсов, необходимого для достижения предусмотренных в нем далеко идущих целей; 2) пересмотреть руководящие принципы распределения ресурсов в зависимости от различных условий и организационных потребностей во взаимодействии с партнерами; 3) стимулировать составление реалистичных бюджетов и планов действий на страновом уровне на основе выявленных потребностей, нежели исторически сложившихся тенденций обеспечения ресурсами; 4) повысить уровень сотрудничества с партнерами в разработке и реализации программ на основе принципа совместного несения расходов; и 5) продолжить работу по повышению эффективности, выходя за рамки текущей Инициативы по повышению эффективности центральных учреждений.

71. Обеспечить практическое взаимодействие и применение единого подхода в сфере сбора и обработки данных, проведения научных исследований, оценок эффективности и управления знаниями (высокая степень приоритетности; скорее всего, позволит сэкономить ресурсы)

Несмотря на наличие общепризнанных принципов, подход к обеспечению практического взаимодействия необходимо применять во всех функциональных подразделениях ЮНИСЕФ, отвечающих за сбор, обработку, хранение и использование фактических данных, в том числе посредством: 1) разработки более комплексного и последовательного подхода, быстро реагирующего на изменения в потребностях, связанных с созданием информационной основы программной деятельности и процесса принятия решений, в том числе благодаря общей стратегии, механизмам, целенаправленным подходам и мобилизации ресурсов; и 2) поддержания необходимой независимости и сохранения отличительных особенностей выполняемых функций в рамках реализации совместных стратегий.

72. В максимально возможной степени использовать весь потенциал взаимопересекаемости (высокая степень приоритетности; не потребует выделения дополнительных ресурсов)

В целях выполнения обязательства в отношении обеспечения взаимопересекаемости, которое пока еще не воплотилось в практической деятельности, ЮНИСЕФ необходимо: 1) четко сформулировать, каким образом принцип взаимопересекаемости дополняет принципы взаимопроникновения и справедливости, а также смежные подходы, применяемые ЮНИСЕФ в настоящее время, и чем отличается от них; 2) разработать практически реализуемые подходы, подкрепив их достаточным объемом фактических данных, свидетельствующих об их эффективности, и определить требующие решения проблемы, подлежащие рассмотрению при принятии решений о масштабировании осуществляемой деятельности; и 3) расширить подход глобальной технической группы к работе в соответствующих межсекторальных областях, таких как учет гендерных аспектов и особых потребностей лиц с инвалидностью.

73. Принять меры по устранению пробелов и технических барьеров, препятствующих эффективному проведению периодических обзоров программ и стратегических обзоров (высокая степень приоритетности; потребует вложения средств на начальном этапе, но в последующий период может привести к экономии на расходах)

Количественное измерение прогресса в реализации Стратегического плана, особенно в том, что касается достижения конечных результатов, в целях оказания поддержки в принятии стратегических решений потребует: 1) перераспределения ресурсов в пользу новых процессов текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта и отказа от отчетности о соблюдении установленных требований; 2) четкого формулирования поставленных задач и стимулирования роста спроса на фактические данные со стороны лиц, принимающих решения; 3) оказания поддержки в использовании фактических данных о ходе реализации Стратегического плана для принятия решений в Глобальной группе управления или на уровне страновых / региональных отделений; и 4) разработки технических подходов в дополнение к проведению крупномасштабных обзоров социальных данных, позволяющих собирать информацию о конечных результатах осуществления программ.

74. Повысить эффективность обмена знаниями и доступность технической поддержки (средняя степень приоритетности; скорее всего, не потребует выделения дополнительных ресурсов)

К числу важнейших мер по наращиванию технического потенциала в области оказания поддержки осуществлению относятся: 1) повышение эффективности обмена знаниями и доступности технической поддержки, включая опыт практической работы в важнейших и вновь возникающих областях деятельности; 2) изучение того, как ЮНИСЕФ может наиболее оптимальным образом обеспечить техническую поддержку за счет внутренних ресурсов, а не за счет партнерских связей или рыночных отношений; и 3) предоставление сотрудникам возможности освоения накопленного опыта, с тем чтобы они могли разнообразить и развить свои навыки в критически важных областях.

75. Определить и ввести в действие систематический подход к реализации мер реагирования на потрясения глобального масштаба (средняя степень приоритетности; потребует выделения дополнительных ресурсов для разработки и реализации соответствующих систем)

Опираясь на задокументированные уроки, извлеченные в ходе осуществления глобальных мер реагирования в связи с пандемией COVID-19 и другими кризисными ситуациями системного характера, ЮНИСЕФ следует рассмотреть возможность: 1) дальнейшего сосредоточения усилий в области прогнозирования тенденций, предвидения и обеспечения готовности к реагированию на крупномасштабные / глобальные потрясения, которые не носят характер ситуаций, требующих чрезвычайных мер реагирования; 2) расширения сферы охвата эффективными системами обучения методам работы в условиях кризисных ситуаций системного характера посредством проведения оценок более долгосрочных последствий и соответствующих мер реагирования; и 3) использования результатов прогностического анализа в целях информационного обеспечения разработки документов по страновым программам и укрепления системы адаптивной разработки и реализации программ.

76. Уточнить направленность деятельности в области противодействия изменению климата (средняя степень приоритетности; не потребует выделения дополнительных ресурсов)

С учетом новизны данной первоочередной задачи, а также крайне важного значения этой области для достижения конечных результатов, предусмотренных Стратегическим планом и Целями в области устойчивого развития, ЮНИСЕФ необходимо рассмотреть возможность: 1) определения своей ниши в области противодействия изменению климата и адаптации к его последствиям и разъяснения направленности деятельности в этой области сотрудникам и партнерам; и 2) использования бренда ЮНИСЕФ и мнения детей как проводников перемен.

77. Ответ руководства на настоящий доклад об оценке представляется Исполнительному совету руководством ЮНИСЕФ отдельно.

VI. Проект решения

Исполнительный совет

принимает к сведению доклад об анализе оцениваемости и формативной оценке возможностей ЮНИСЕФ с точки зрения выполнения Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы, его основные положения ([E/ICEF/2023/3](#)) и соответствующий ответ руководства ([E/ICEF/2023/4](#)).

Приложение

Анализ оцениваемости и формативная оценка возможностей ЮНИСЕФ с точки зрения выполнения Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы

1. Ввиду ограничений в отношении объема документа текст доклада об анализе оцениваемости и формативной оценке возможностей ЮНИСЕФ с точки зрения выполнения Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы в настоящем приложении не приводится.
2. С полным текстом доклада можно ознакомиться на веб-сайте Управления оценки ЮНИСЕФ по адресу: <https://www.unicef.org/evaluation/reports#/>.
