



Детский фонд Организации Объединенных Наций

Исполнительный совет

Первая очередная сессия 2023 года

7–10 февраля 2023 года

Пункт 9 предварительной повестки дня*

Ответ руководства на доклад об оценке

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

Резюме

Настоящий документ представляет собой ответ руководства на доклад об анализе оцениваемости и формативной оценке возможностей ЮНИСЕФ с точки зрения выполнения Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы. В ответе руководства содержится краткая информация о мерах, которые ЮНИСЕФ примет для выполнения рекомендаций, содержащихся в докладе об оценке.

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

* E/ICEF/2023/1.

Примечание: за все аспекты выпуска настоящего документа отвечает ЮНИСЕФ.



I. Общий обзор

1. Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы был одобрен решением 2021/14 Исполнительного совета ЮНИСЕФ на его второй очередной сессии 2021 года. Стратегический план носит целостный характер, ориентирован на достижение конечных результатов и среднесрочную перспективу и призван разъяснить и увязать каждый аспект работы ЮНИСЕФ, начиная с результатов в области управления (факторы, способствующие повышению эффективности работы организации) и заканчивая его пятью целевыми областями деятельности. Стратегический план дополнялся теориями изменений, также представленными Исполнительному совету на его второй очередной сессии 2021 года, которые показывают, каким образом ЮНИСЕФ использует весь спектр ресурсов и возможностей, имеющихся в его распоряжении, для продвижения прав ребенка во всем мире и содействия решению ориентированных на детей целевых задач, предусмотренных Целями в области устойчивого развития.

A. Контекст разработки Стратегического плана

2. В ЮНИСЕФ Стратегический план выполняет важнейшую функцию, способствуя приведению ресурсов организации в соответствие с общими целями и стратегиями, одновременно расширяя права и возможности руководства и обязывая его принимать стратегические решения. Он также играет важнейшую роль в укреплении подотчетности в ЮНИСЕФ в качестве рамочного документа высокого уровня, в соответствии с которым все подразделения организации несут ответственность за результаты своей работы и оптимальное использование времени и ресурсов.

3. Конкретные условия разработки Стратегического плана были весьма уникальными и сыграли значительную роль в том, как он был сформулирован. Хотя прогресс в достижении Целей в области устойчивого развития уже начинал отставать от намеченного графика еще до пандемии коронавирусного заболевания 2019 года (COVID-19), разразившейся в 2020 году, огромное межсекторальное и глобальное воздействие COVID-19 еще больше затормозило достижения в области защиты прав ребенка. Поскольку последствия пандемии COVID-19 будут оказывать влияние на жизнь людей во всем мире еще долгие годы, значительная часть Стратегического плана посвящена обеспечению устойчивого и всеохватного восстановления.

4. ЮНИСЕФ разработал Стратегический план с учетом уроков, извлеченных в ходе среднесрочного обзора предыдущего Стратегического плана, который охватывал период 2018–2021 годов. Среднесрочный обзор данного плана показал, среди прочих уроков, почему высокая эффективность деятельности ЮНИСЕФ, направленной на достижение целевых показателей на уровне промежуточных результатов, не нашла достаточного отражения в конечных результатах. Нынешний Стратегический план также учитывает важнейший урок, извлеченный в ходе среднесрочного обзора, а именно: необходимость дать детям и молодым людям более весомый голос в процессах разработки, планирования, текущего контроля и информационно-пропагандистского обеспечения программ.

5. При разработке текущего Стратегического плана значительную роль сыграла оценка предыдущего плана, которая стала первой оценкой такого рода, проведенной ЮНИСЕФ. По итогам данной оценки было установлено, что Стратегический план на 2018–2021 годы являлся весьма актуальным и тесно увязанным с миссией ЮНИСЕФ, Конвенцией о правах ребенка и Целями в

области устойчивого развития. Тем не менее в ходе этой оценки отмечалось, что хотя План рассматривается как важная рамочная программа глобального масштаба, практика его использования на уровне страновых отделений для определения направленности процессов планирования и реализации страновых программ значительно разнилась, отчасти вследствие различий в циклах планирования.

6. Наряду с этим один из выводов по итогам данной оценки заключался в том, что значительная дополнительная нагрузка, связанная с соблюдением требований к отчетности, установленных Стратегическим планом, не дала практических преимуществ в сфере консультирования по вопросам политики и принятия стратегических решений. По итогам этой оценки была вынесена рекомендация, согласно которой ЮНИСЕФ следовало разработать концепцию Стратегического плана на 2022–2025 годы как *целостного рамочного документа*, опирающегося на более долгосрочное видение будущего *в период 2022–2030 годов*, уделяя повышенное внимание задаче достижения конечных результатов. Кроме того, в ходе данной оценки отмечалось, что несмотря на определенные улучшения остаются требующие своего решения проблемы, обусловленные обособленностью процессов разработки и реализации программ и их обеспечения ресурсами, а ЮНИСЕФ было рекомендовано продолжить продвижение своих многосекторальных программ.

7. На необходимость подобных усилий было указано и в решении 2021/23 Исполнительного совета, согласно которому Совет призвал ЮНИСЕФ *«в полной мере использовать возможности, открывающиеся благодаря реформе системы развития Организации Объединенных Наций, для поощрения применения комплексных методов и мер»* и обратился к ЮНИСЕФ с просьбой *«рассмотреть проблему внутренних разрозненных и нескоординированных подходов и укрепить многосекторальные и комплексные подходы к разработке программ в рамках Стратегического плана на 2022–2025 годы»*.

8. В дальнейшем при разработке Стратегического плана на 2022–2025 годы были учтены результаты консультаций со многими заинтересованными сторонами, включая государства-члены, а в основу проведения данных консультаций были положены результаты оценки предыдущего Плана. Руководящие указания Исполнительного совета также помогли определить цель и направленность текущего Плана. Например, в ряде своих решений¹ Исполнительный совет приветствовал приведение Стратегического плана в соответствие с Целями в области устойчивого развития, его направленность на достижение конечных результатов, а также отражение в нем уроков, извлеченных в ходе среднесрочного обзора Стратегического плана на 2018–2021 годы.

9. Как подробно описано в докладе об анализе оцениваемости и формативной оценке возможностей ЮНИСЕФ с точки зрения выполнения Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы, в ходе проведения оценки в различных мероприятиях приняли участие многие заинтересованные стороны из всех подразделений ЮНИСЕФ, в том числе посредством обсуждений в рамках контрольной группы по оценке и Комитета по глобальной оценке, а также ряда собеседований членов группы по оценке и/или их участия в обсуждениях в фокус-группах, консультативных семинарах-практикумах и проведении сетевых интерактивных опросов. ЮНИСЕФ придает большое значение данному оценочному мероприятию как логическому продолжению оценки Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2018–2021 годы (E/ICEF/2021/5) и

¹ См. решения 2021/3, 2021/6 и 2021/14 Исполнительного совета ЮНИСЕФ.

выражает намерение тесно сотрудничать с Управлением оценки и партнерами в целях обеспечения постоянного и полного использования основных результатов как анализа оцениваемости, так и формативной оценки, а также тесного взаимодействия по поднятым в них вопросам.

10. ЮНИСЕФ с удовлетворением воспринимает то, что проведенная оценка является однозначно положительной в отношении ряда наиболее важных прорывных идей, представленных в новом Стратегическом плане. Как отмечается в докладе, в Плане поставлены весьма высокие цели, что соответствует ожиданиям всех заинтересованных сторон, не в последнюю очередь государств-членов Исполнительного совета, которые обратились к ЮНИСЕФ с настоятельным призывом удвоить свои усилия по оказанию поддержки странам мира в возвращении к намеченному графику решения целевых задач, связанных с детьми, в рамках достижения Целей в области устойчивого развития, а также детям и молодым людям, с которыми ЮНИСЕФ провел консультации и которые выразили свое желание увидеть более светлое и экологичное будущее.

11. Для ЮНИСЕФ оправдание этих ожиданий и продолжение работы по достижению Целей в области устойчивого развития означает, что вести дела как обычно не представляется возможным. Нынешний Стратегический план является самым значимым документом, с помощью которого ЮНИСЕФ дал понять мировому сообществу, что он не отступит от решения задачи переосмысления своей работы и глобальной роли, чтобы охватить детей, которые по-прежнему остаются без внимания.

12. Помимо необходимости обеспечить соответствие Стратегического плана амбициозным задачам Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и Целям в области устойчивого развития, а также оправдать возлагаемые на него ожидания, при определении его формы и содержания разработчики также руководствовались тремя другими основными общесистемными соображениями. Во-первых, доклад об итогах четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций (ЧВОП), проведенного в 2020 году, стал одним из самых далеко идущих документов на сегодняшний день, который содержит целый ряд крайне важных руководящих указаний для ЮНИСЕФ как составной части более широкой системы Организации Объединенных Наций. Значительная часть вынесенных рекомендаций выходила за рамки целевых областей деятельности и основных секторов, в которых ЮНИСЕФ ведет свою работу, и требовала от ЮНИСЕФ формализовать, углубить или расширить свою работу в таких межсекторальных областях и стратегиях, как противодействие изменению климата, укрепление социальной сплоченности и поддержание мира, а также сбор и обработка данных. Многие из вышеупомянутых областей нашли свое отражение в рассматриваемом докладе вместе с полученными результатами, относящимися к оценке степени готовности и/или потенциала.

13. Кроме того, одновременно со Стратегическим планом был опубликован доклад Генерального секретаря, озаглавленный «Наша общая повестка дня» (по случаю 75-й годовщины создания Организации Объединенных Наций). Доклад Генерального секретаря был представлен в том же месяце, что и Стратегические планы ЮНИСЕФ и ряда родственных учреждений, а затем были предприняты скоординированные усилия по коллективному согласованию тона и высоких целей, поставленных в этих планах, с «Нашей общей повесткой дня», в которой содержится призыв создать глобальную

систему, способную обеспечить решение «нынешних и будущих проблем».² Наша общая повестка дня представляет собой устремленное в будущее видение глобального сотрудничества, и ЮНИСЕФ с помощью своего нового Стратегического плана обеспечил создание концептуальной и институциональной основы, опираясь на которую можно обеспечить достижение прогресса и ускорение его темпов до 2030 года и в последующий период.

14. Наконец, ЮНИСЕФ и другим учреждениям, которые одновременно разрабатывали свои Стратегические планы (в первую очередь Программе развития Организации Объединенных Наций, Фонду Организации Объединенных Наций в области народонаселения и Структуре Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин), было предложено в максимально возможной степени унифицировать свои подходы к выполнению соответствующих стратегических планов и, более того, определить факторы достижения синергетического эффекта и области совместной работы в рамках всей системы Организации Объединенных Наций.

15. При формировании Стратегического плана в 2020/2021 годах решающее значение имели требования обеспечить его соответствие далеко идущим Целям в области устойчивого развития, приступить к практической реализации новых мандатов и ускорить темпы выполнения существующих мандатов согласно итогам ЧВОП-2020, оправдать ожидания в отношении воплощения тона и видения Нашей общей повестки дня в реальность и делать это, инициативно взаимодействуя с родственными учреждениями в целях унификации применяемых подходов и выявления возможности достижения синергетического эффекта в ходе разработки и осуществления программ. Следует отметить, что удовлетворение вышеупомянутых требований стало возможным только на основе далеко идущей, ориентированной на достижение конечных результатов и долгосрочной концепции стратегического планирования, и было признано, что это, в свою очередь, повлечет за собой определенные последствия с точки зрения обеспечения готовности ЮНИСЕФ немедленно приступить к реализации Стратегического плана, обеспечивая единые темпы и масштабы работы во всех областях деятельности.

16. Проведенные анализ оцениваемости и формативная оценка нового Стратегического плана являются очередными в этой серии регулярно повторяющихся взаимодействий по стратегическим вопросам, и, как и следовало ожидать, учитывая связь между вышеупомянутыми мероприятиями, ЮНИСЕФ в целом согласен с основными результатами, полученными в ходе оценки по главным рассмотренным направлениям.

В. Видение будущего, воплощенное в Стратегическом плане

17. В докладе об оценке сам Стратегический план получил положительную оценку. В частности, отмечается, что в нем предприняты важные шаги по сосредоточению внимания на задаче достижения конечных результатов в интересах детей, что подходы и предназначение Плана и его стратегических элементов понятны, и что он представляет собой сильную сторону и важную основу деятельности ЮНИСЕФ, на которую можно опираться. Очевидно, что основное внимание в докладе уделено готовности организации приступить к реальному выполнению обещаний и достижению далеко идущих целей,

² См. резолюцию 75/1 Генеральной Ассамблеи.

предусмотренных Планом, однако его целеустремленность и масштабность, как того требуют заинтересованные стороны, приветствуются и соответствуют серьезности проблем, с которыми сталкиваются дети и молодые люди.

18. При рассмотрении и истолковании доклада об оценке крайне важно определить, как полученные результаты соотносятся с долгосрочным Планом с перспективой до 2030 года. В рамках Стратегического плана ЮНИСЕФ определил основные стратегии и подходы, которые организации и ее заинтересованным сторонам надлежит применять в целях реализации более долгосрочного и ориентированного на достижение конечных результатов воплощенного в нем видения. При разработке Плана ЮНИСЕФ сместил акцент с вопроса «Что именно ЮНИСЕФ может сделать в настоящий момент?» на вопрос «Что необходимо сделать в интересах детей всего мира?». Такое изменение парадигмы мышления влечет за собой последствия для обеспечения готовности и наращивания потенциала в первые годы реализации Плана, и это следует не упускать из виду при рассмотрении результатов, полученных в ходе оценки.

19. Данное изменение парадигмы мышления, подразумевающее признание важной роли совместной борьбы за ускорение темпов прогресса в достижении Целей в области устойчивого развития и необходимости коренного изменения подходов ЮНИСЕФ, позволит воспользоваться возможностями, предоставляемыми Повесткой дня на период до 2030 года, и ускорить темпы прогресса в ближайшие годы. Аналогичным образом решения по подходам к реализации Стратегического плана принимались не только на основе того, что именно ЮНИСЕФ или его партнеры уже были готовы сделать, но и на основе того, *что необходимо было сделать*, даже если это означало, что для реализации значительных культурных и институциональных преобразований, позволяющих прийти в состояние полной «готовности», потребуется несколько лет.

20. В данном контексте можно заметить, что результаты оценки, приведенные в докладе, вполне логичны, ожидаемы и заслуживают одобрения; и что они подтверждают мнение, согласно которому общие подходы, заложенные в Плане, по-прежнему являются оптимальными, и их реализацию необходимо продолжить и можно будет оценить в конце цикла планирования.

21. Данный доклад и настоящий ответ руководства представляют собой высшую точку сотрудничества между службой оценки и старшим руководящим звеном ЮНИСЕФ по вопросам стратегического планирования на протяжении ряда лет. Начиная с взаимодействия в проведении среднесрочного обзора предыдущего Стратегического плана в 2020 году, Управление оценки выступало в качестве важного участника многочисленных руководящих и технических групп, отвечающих за разработку и совершенствование высокоуровневой структуры и архитектуры отражения результатов реализации Плана, в том числе Координационного комитета по Стратегическому плану, Руководящего комитета по Стратегическому плану и даже рабочих групп, таких как Целевая группа по показателям Стратегического плана.

22. Консультационная помощь и участие Управления оценки в разработке Стратегического плана и воплощенного в нем видения будущего получили и продолжают получать высокую оценку. Его роль была наиболее ценной в проведении анализа оцениваемости Плана, его теорий изменений и его Сводной таблицы результатов и ресурсов, поскольку эти важные документы были одобрены и приняты внутри организации старшим руководящим звеном ЮНИСЕФ и в конечном итоге государствами-членами посредством одобрения ими Плана.

23. Нынешний оценочный анализ был предпринят через несколько недель после начала реализации Стратегического плана на 2022–2025 годы и был посвящен оценке степени готовности организации и анализу оцениваемости ее усилий, направленных на обеспечение практической реализации обязательств, которые она приняла на себя в ответ, в частности, на недавно завершенную оценку предыдущего Плана. ЮНИСЕФ приветствует такой уровень и частоту взаимодействия и сотрудничества в области стратегического планирования. В рамках последующих действий можно будет столь же эффективно разработать более полный график взаимодействия в определении масштабов и сроков проведения различных оценочных мероприятий, с тем чтобы в максимально возможной степени повысить их полезность и более тесно увязать их с важнейшими циклами внутреннего планирования, связанными с составлением бюджета и определением первоочередных задач.

24. Хотя результаты и рекомендации, приведенные в докладе об оценке, заслуживают одобрения, иногда они могут показаться очередным повторением или подтверждением обоснованности первоочередных задач, поставленных Стратегическим планом, но это, скорее всего, связано с относительно непродолжительным промежутком между проведением данного оценочного мероприятия и предшествовавшей ему оценки Стратегического плана на 2018–2021 годы (с момента завершения одной оценки до начала другой прошло менее года). Несмотря на это, данный доклад все же представляет собой ценное дополнение к Стратегическому плану, поскольку в очередной раз подтверждает необходимость инвестирования средств в реализацию ключевых стратегий и обновления организационной культуры и видения будущего, демонстрируемых на всех уровнях работы ЮНИСЕФ и во всех конкретных условиях его оперативной деятельности.

25. Следует также отметить, что нынешнее оценочное мероприятие было проведено в первый год реализации того, что предполагается как восьмилетняя стратегия (до 2030 года), хотя и с двумя последовательными планами ее осуществления. Поэтому замечания в отношении того, что уровень готовности к реализации по всему спектру глобального взаимодействия различается, следовало ожидать. Однако их не следует рассматривать как умаляющие стратегическую ценность проведенного оценочного мероприятия, а настоящий последний по времени доклад об оценке, как и его предшественник, приветствуется как еще одно своевременное напоминание о необходимости обращения пристального и постоянного внимания к согласованию Стратегического плана в интересах его реализации.

II. Ответы на основные результаты оценки

26. ЮНИСЕФ приветствует выводы, приведенные в докладе и сопровождающем его комплекте документов, и хотел бы добавить дополнительный контекст к каждому из основных результатов в порядке дальнейшего разъяснения достигнутого прогресса и ожиданий. В настоящем разделе представлен краткий ответ на наиболее существенные результаты проделанной работы, приведенные в полном тексте доклада.

27. В отношении первого результата, согласно которому **ЮНИСЕФ может с оптимизмом смотреть на перспективы проведения высококачественной суммативной оценки в 2025–2026 годах, однако проведение формативной оценки по-прежнему затруднено из-за наличия определенных барьеров, выражается согласие.** Большую часть прошлого года организация потратила на введение в действие систем и подходов в области текущего контроля и отчетности, которые она в настоящее время поэтапно развертывает и которые

сформируют инфраструктуру осуществления текущего контроля и представления отчетности на оставшуюся часть текущего десятилетия. В самом документально оформленном Стратегическом плане признается, что дело обстоит именно так, поскольку со всей определенностью утверждается, что *«переход к более ориентированному на результат Плану с более долгосрочным горизонтом планирования потребовал пересмотра подхода к управлению результатами»*, а ЮНИСЕФ обязуется уделять *«повышенное внимание... качеству, обучению, обратной связи и использованию полученной по результатам мониторинга информации, а также усилению согласованности, сотрудничества и координации между программами развития и гуманитарными программами»*.

28. С этой целью ЮНИСЕФ потратил большую часть 2022 года на подготовку всеобъемлющего нового пакета процедур, руководств и инструментов управления страновыми программами для своих страновых отделений, включая новый порядок осуществления текущего контроля и подготовки отчетности, известный как основные стратегические показатели, позволяющий устранить данный пробел. Они были введены в действие соответственно в октябре и ноябре 2022 года.

29. В связи с этим выводом в докладе приводятся замечания относительно необходимости того, чтобы данная система текущего контроля и отчетности оказала поддержку в принятии стратегических решений. Данное положение аналогичным образом признается в самом Стратегическом плане, когда ЮНИСЕФ заявляет о том, что *«ЮНИСЕФ будет проводить более регулярные внутренние обзоры политики, бюджета и результатов деятельности, чтобы более оперативно реагировать на риски и более гибко систематизировать обучение по программам, особенно на уровне результатов. Эти регулярные внутренние обзоры позволят оценить степень прогресса на уровне результатов; текущую увязку программ и ресурсов с конечными результатами; эффективность стратегий перемен для ускорения изменений в различной оперативной среде; какие дети и где продолжают оставаться без внимания; и тенденции в глобальных, региональных и страновых показателях»*.

30. Меры в этой области уже принимаются, и ЮНИСЕФ находится на продвинутом этапе разработки нового механизма, известного как Глобальные обзоры эффективности, проведение которых начнется в 2023 году с анализа первого года реализации Стратегического плана и определения управленческих действий, необходимых для реагирования на возникающие проблемы и открывающиеся возможности. С проведением новых Глобальных обзоров эффективности будет устранен существующий на глобальном уровне пробел в отношении тщательного внутреннего анализа и принятия решений, при этом они будут опираться на существующие обзоры, которые уже регулярно проводятся на страновом и региональном уровнях.

31. Глобальные обзоры эффективности дают ответ на вышеупомянутые и некоторые другие результаты и выводы, приведенные в докладе об оценке, поскольку старшему руководящему звену ЮНИСЕФ предоставляется упорядоченная и основанная на фактических данных платформа для коллективного обсуждения вопросов обеспечения стратегического соответствия осуществляемой деятельности общеорганизационным высоким задачам, установленным в Стратегическом плане, а также эффективной реализации программ, что позволяет своевременно принимать решения по согласованным действиям, в том числе в отношении обеспечения стратегическими ресурсами и укомплектования кадров. Опосредованно

Глобальные обзоры эффективности будут способствовать изменению организационной культуры и системы управления в рамках ЮНИСЕФ, что приведет к повышению уровня обоснованности, прозрачности, гибкости и стратегической направленности подхода к взаимодействию на всех уровнях организации.

32. В докладе об оценке также представлен **результат, касающийся Сводной таблицы результатов и ресурсов**. Весьма обнадеживает указанный в докладе факт того, что стратегическая направленность Плана является четко сформулированной и достаточной для широкого согласования программ. Однако в докладе также говорится, что Сводная таблица содержит значительное количество показателей, не все из которых подходят для управления процессом достижения конечных результатов, предусмотренных Стратегическим планом. Как отмечено в Плане, *«в настоящее время ЮНИСЕФ уделяет больше внимания отслеживанию того, насколько его усилия способствуют трансформационным и системным изменениям на уровне результатов, в дополнение к мониторингу и отчетности о том, насколько эффективно и результативно он осуществляет свои собственные мероприятия»*. С этой целью и в соответствии с пожеланиями государств-членов относительно Сводной таблицы результатов, План предусматривает, что в структуре результатов будут определены *«показатели на уровне воздействия, итогов и результатов, некоторые из которых будут взяты из Целей в области устойчивого развития [и которые] ...представляют собой лишь часть показателей, которые ЮНИСЕФ использует внутри организации для отслеживания эффективности программ»*.

33. Аналогичным образом, как отмечается в Сводной таблице результатов и ресурсов и Стратегическом плане на 2022–2025 годы, в рамках своей работы по пяти взаимосвязанным целевым областям деятельности, установленным в данном плане, ЮНИСЕФ сосредоточит внимание на осуществлении *«системных преобразований, которые имеют решающее значение для устранения коренных причин уязвимости детей, гендерного неравенства и социальной изоляции во всех условиях, включая гуманитарные кризисы и другие ситуации нестабильности. Вклад ЮНИСЕФ в эти системные преобразования на уровне секторов и промежуточных результатов отслеживается с помощью ряда показателей, предусмотренных Сводной таблицей результатов. Однако в ходе разработки Стратегического плана было отмечено, что имеются веские основания для разработки дополнительных межсекторальных показателей на уровне конечных результатов»*.

34. В документально оформленной Сводной таблице результатов и ресурсов ЮНИСЕФ признает это и делает еще один шаг, принимая на себя обязательство *«в ближайшие годы... развивать свою способность отслеживать ход системных межсекторальных изменений на уровне конечных результатов»*. Как и в случае с большинством результатов, полученных в ходе проведения данного оценочного мероприятия, отрадно обнаружить такое совпадение между пробелами, указанными в докладе и в самом Стратегическом плане.

35. Тем не менее ЮНИСЕФ выражает согласие с тем, что общее количество показателей хотя и аналогично их числу в предыдущем Стратегическом плане, но больше, чем предполагалось. Данные показатели были определены и предложены Целевой группой по показателям, в состав которой входило само Управление оценки, но они должны были включать в себя весь спектр глобально согласованных секторальных показателей (включая показатели, вытекающие из Целей в области устойчивого развития), показателей,

заимствованных из рамочной системы ЧВОП (согласно требованию государств-членов), общих и взаимодополняющих показателей (согласно просьбе государств-членов)³ и показателей на уровне промежуточных результатов, а также конечных результатов, чтобы обеспечить подотчетность⁴ и связь между результатами на уровне промежуточных результатов и бюджетом.

36. Именно диапазон требований и интересов, которые надлежит учесть в Сводной таблице результатов, привел к ее нынешнему размеру. Однако руководство ЮНИСЕФ выражало и подтверждает свою готовность исключить ряд категорий показателей из Стратегического плана, с тем чтобы упростить его, но это повлечет за собой отказ от удовлетворения всех требований заинтересованных сторон к содержанию Сводной таблицы результатов и потребует пересмотра ожиданий государств-членов в отношении этой таблицы.

37. В отношении результата оценки, согласно которому **процессы текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта, также практические методы управления, ориентированного на достижение конкретных результатов**, которые могут их поддержать, являются «недостаточными, но находящимися в процессе развития», ЮНИСЕФ выражает согласие с тем, что они находятся в процессе развития и в настоящее время являются незавершенными, но в то же время уверен, что они будут действовать в течение большей части долгосрочного периода, предусмотренного Стратегическим планом.

38. Необходимость дальнейшего продвижения вперед в этом отношении весьма четко отражена в самом Стратегическом плане, поскольку в нем указано, что *«ЮНИСЕФ ускорит работу по подключению к сети и обеспечению доступности данных в режиме реального времени, используя возможности инноваций в области данных и открытых данных для повышения эффективности программирования на основе знаний и комплексной поддержки политики. Повышенное внимание будет уделяться качеству, обучению, обратной связи и использованию полученной по результатам мониторинга информации, а также усилению согласованности, сотрудничества и координации между программами развития и гуманитарными программами»*. Ускорение темпов прогресса в этой области уже было определено на внутреннем уровне в качестве одной из первоочередных задач на 2022 год, и именно поэтому были произведены значительные инвестиции в новые инструменты, руководства и процессы, которые в основном были введены в действие в конце 2022 года.

39. В знак более широкого признания того, что принятие решений на основе фактических данных лежит в основе работы ЮНИСЕФ по оказанию помощи наиболее уязвимым детям, и в ответ на призыв к более слаженной работе ЮНИСЕФ в области сбора и обработки фактических данных, четыре отдела центральных учреждений (Отдел данных, анализа, планирования и мониторинга; Управление оценки; Отдел информационно-коммуникационных технологий / региональные рабочие группы по использованию информационно-коммуникационных технологий в целях развития; и Глобальный центр научных исследований и прогнозирования «Инноченти») объединили свои усилия, направленные на создание службы технической поддержки ЮНИСЕФ по фактическим данным. Эта служба выступает в качестве единого центра приема любого запроса на предоставление информации о том, как следует выполнять работу, связанную со сбором,

³ Решение 2021/13 Исполнительного совета ЮНИСЕФ.

⁴ Решение 2021/3 Исполнительного совета ЮНИСЕФ.

обработкой и использованием фактических данных в целях укрепления потенциала ЮНИСЕФ в области предоставления фактических данных о положении детей как основы реализации политики, информационно-пропагандистской деятельности и достижения конкретных результатов. Это один из многих способов для коллег из всех подразделений организации и особенно страновых отделений ЮНИСЕФ напрямую обратиться за технической поддержкой к профильным экспертам организации в отношении получения, распространения и использования фактических данных при принятии программных и оперативных решений.

40. В ходе оценки было также установлено, что **ЮНИСЕФ готов к реализации Стратегического плана лишь частично, причем в том, что касается уровня готовности 19 стратегических элементов**, которые были проанализированы по 5 критериям, использованным для их оценки, **были выявлены значительные различия**. Несмотря на отсутствие полного согласия в отношении деталей и общего результата оценки, согласно которому формулировки и структура доклада об оценке значительно занижают опыт практической работы и потенциал ЮНИСЕФ во многих областях деятельности, в целом признается, что для повышения уровня готовности и ускорения темпов ее обеспечения в целом ряде различных областей, проанализированных в ходе оценки, следует добиться значительно большего.

41. Хотя эти области деятельности уже были определены в Стратегическом плане как те, в которых ЮНИСЕФ необходимо приложить дополнительные усилия для максимально эффективного использования результатов осуществляемых преобразований, пристальное внимание, привлеченное к ним в докладе, является для организации приятным напоминанием о необходимости сохранять сосредоточенность и продолжать усилия, направленные на ускорение темпов прогресса и повышение уровня готовности по мере того, как мы вступаем в оставшиеся восемь лет реализации этой долгосрочной стратегии на период до 2030 года. Вышеупомянутые 5 критериев, хотя и имеют свои ограничения, тем не менее могут стимулировать проведение и обеспечить интересный фон для текущих внутренних обсуждений по вопросам определения первоочередных задач и обеспечения ресурсами.

42. ЮНИСЕФ выражает свое согласие с полученным результатом в **отношении 5 параметров, подвергнутых оценке**, в соответствии с которым свои «подходы» к формированию образа мышления и подготовительной работе **считаются наиболее продвинутыми и удовлетворительными**. Действительно, большая часть усилий и последующего внимания при разработке Стратегического плана были направлены на определение правильных подходов к работе на оставшуюся часть текущего десятилетия, и поэтому неудивительно, что это было отмечено в ходе оценки и соответствует результатам собственного анализа, проведенного руководством ЮНИСЕФ.

43. Также отмечается и признается, что именно в отношении «ресурсов» ЮНИСЕФ испытывает наибольшие трудности. Организация преисполнена решимости повысить качество своих прогнозов в отношении потребностей в ресурсах для достижения запланированных результатов высокого уровня, особенно конечных результатов, а также укрепить свою способность производить расчеты и сообщать о соответствующем финансировании и дефиците финансирования. Однако в рамках ЮНИСЕФ и более широкой системы Организации Объединенных Наций не проводятся внутренние преобразования, связанные с процессами проведения сметной оценки предстоящих расходов / составления бюджетов / мобилизации ресурсов / распределения ресурсов, которые могли бы компенсировать невыполнение государствами-членами своих обязательств по договору о финансировании.

44. Что касается **результата, относящегося к определению степени согласованности различных стратегических элементов и других основополагающих аспектов**, то в ходе оценки было установлено, что согласованность может быть обеспечена посредством уточнения схемы распределения ответственности, в частности, с помощью пересмотренного Механизма управления и подотчетности. Это согласовано и уже учтено в работе над Рамочными основами обеспечения подотчетности в 2022 и 2023 годах (представленными Исполнительному совету на второй очередной сессии 2022 года).

45. ЮНИСЕФ также отмечает важный **результат оценки в отношении потенциала в области управления преобразованиями**. В последние годы ЮНИСЕФ крайне серьезно относится к управлению общеорганизационными преобразованиями, особенно в том, что касается вопросов культуры и моделей поведения, о чем свидетельствуют общепризнанные шаги, предпринятые организацией в целях совершенствования своей организационной культуры.

46. За это время повысился интерес к управлению преобразованиями, о чем свидетельствуют значительный объем средств, инвестированных подразделениями и рабочими группами в разные сферы служебной деятельности в порядке укрепления методов работы и проведения преобразований в области организационной культуры в рамках текущих инициатив по совершенствованию организации. Хотя ЮНИСЕФ преисполнен решимости проанализировать возможности и функции подразделений и должностных лиц, которые занимаются исключительно управлением общеорганизационными преобразованиями, опыт практической работы организации как и прежде свидетельствует о том, что успешное управление преобразованиями требует приложения усилий в масштабах «всей организации» и лучше всего обеспечивается путем всестороннего учета задачи управления преобразованиями на всех уровнях системы управления с включением соответствующих статей расходов в бюджеты.

47. Несмотря на разработку инициатив в области управления преобразованиями, реализация которых была кардинальным образом расширена и ускорена в последние годы, организация выражает согласие с результатом соответствующей оценки, в соответствии с которым **в новом Стратегическом плане содержится ряд элементов, которые также требуют приложения целенаправленных усилий для приведения культуры и структур организации в соответствие с видением будущего и задачами**, которыми ЮНИСЕФ будет руководствоваться в период 2022–2030 годов. Следует отметить, что согласно Стратегическому плану в центр внимания организации ставится задача достижения конечных результатов, а это потребует проведения фундаментальных общеорганизационных преобразований, охватывающих подход сотрудников ЮНИСЕФ к планированию и реализации программ, налаживанию партнерских связей и управлению, ориентированному на достижение конкретных результатов. С учетом этой задачи ЮНИСЕФ уже разработал общеорганизационную повестку дня в области освоения накопленного опыта, специально предназначенную для определения направленности усилий организации в отношении того, какие преобразования ей необходимо осуществить для того, чтобы стать той организацией, которая в соответствии со Стратегическим планом необходима соответствующим заинтересованным сторонам.

48. В ходе оценки было также установлено, что, несмотря на важное значение организации, которое подчеркивается в Стратегическом плане, **задача обеспечения взаимопересекаемости пока еще надлежащим образом не концептуализирована и не воплощена в практической работе**, а это не позволяет организации решать проблемы многомерной нищеты и проявлений

неравенства среди детей. Это принимается, поскольку, хотя ЮНИСЕФ ведет работу по решению задачи обеспечения взаимопересекаемости на протяжении уже многих лет, Стратегический план стал первым случаем, когда организация уделила этому вопросу такое внимание и отметила его как важный фактор в достижении Целей в области устойчивого развития.

49. Наконец, один из ключевых результатов оценки заключается в том, что **использование позитивных технических решений в интересах детей в рамках инновационной деятельности** было оценено сотрудниками как сильная сторона организации, однако культура принятия риска на себя и признания неудач была охарактеризована как в значительной степени отсутствующая. Такое положение дел принимается к сведению и последовательно указывается в качестве одной из проблем, требующих своего решения в таких организациях, как ЮНИСЕФ, которые находятся в активном поиске качественно новых мер и стратегий, но должны обеспечить осмотрительное распоряжение имеющимися ресурсами и умелое моделирование, прототипирование и тестирование инновационных решений, прежде чем внедрять их в широких масштабах или выступать в поддержку расширения масштабов их внедрения совместно с национальными партнерами. Аналогичным образом управление процессом обеспечения готовности к принятию риска на себя становится все более сложной задачей в тех случаях, когда большинство ресурсов являются неосновными или «прочими», а склонность к принятию риска на себя у ЮНИСЕФ сама по себе предопределяется уровнем готовности к принятию риска среди доноров.

50. ЮНИСЕФ по-прежнему преисполнен решимости публиковать все результаты проведенных оценок и обзоров в ходе реализации своего Стратегического плана на 2022–2025 годы. Эта приверженность освоению накопленного опыта и совершенствованию была заложена с самого начала разработки Плана, когда ЮНИСЕФ включил в него рекомендации по результатам оценки Стратегического плана на 2018–2021 годы, и в дальнейшем она также будет выражена в запланированных Глобальных обзорах эффективности.

51. ЮНИСЕФ будет тесно сотрудничать с Управлением оценки в оказании поддержки взаимодействию с заинтересованными сторонами на протяжении всего оставшегося периода проведения данного оценочного мероприятия, включая распространение и доведение до сведения всей организации его основных результатов, выполнение рекомендаций по итогам оценки и углубление имеющихся знаний. Общеорганизационное освоение накопленного опыта и его осмысление на основе фактических данных позволят организации смело браться за решение многочисленных актуальных проблем, а также задать направление деятельности на обеспечение реализации прав каждого ребенка и корректировать его по мере необходимости.

III. Ключевые рекомендации по итогам оценки и ответ руководства ЮНИСЕФ

52. В ходе подготовки своего ответа на представленные рекомендации руководство ЮНИСЕФ проработало обширный список предлагаемых мер, перечисленных в докладе об оценке. В ряде случаев предложенные меры были уточнены, с тем чтобы сделать их более конкретными, или объединены с другими мерами при их очевидном взаимном наложении. В рамках определения ответственных секций была предпринята попытка ограничить число секций и отделов максимум тремя, с тем чтобы сохранить определенный уровень конкретности, хотя в некоторых случаях почти все основные секции, отделы и управления ЮНИСЕФ будут вносить свой вклад, а старшее руководящее звено будет играть наиболее важную роль в обеспечении прогресса в реагировании на все результаты оценки. Особые усилия были направлены на то, чтобы секция или отдел, несущие основную ответственность за координацию действий или осуществление текущего контроля более широких общеорганизационных усилий, были указаны первыми в соответствующем столбце, даже если значительная часть фактической реализации будет более рассредоточенной.

53. Наконец, при определении ожидаемой даты завершения управленческих действий было решено, что, учитывая необходимость оперативных действий для ускорения темпов обеспечения готовности к расширению масштабов реализации на оставшийся период между настоящим моментом и 2030 годом, для многих мер следует установить стандартный предельный срок их осуществления (конец 2023 года), с тем чтобы предотвратить выход предпринятых мер за пределы второго года реализации данного Стратегического плана. Это не означает, что осуществление соответствующих мер в указанных областях деятельности в конце 2023 года прекратится, поскольку к тому времени их выполнение продвинется настолько, что их можно будет считать «реализованными».

<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>
<p>Рекомендация по итогам оценки 1: Ускорить темпы взаимопроникновения процессов разработки и реализации программ и совершенствования общеорганизационной деятельности, направленных на обеспечение достижения конечных результатов в интересах детей.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией. Действительно, именно эта рекомендация, как никакая другая, возможно, лучше всего отражает и представляет некоторые из основных стратегических и организационных изменений, предусмотренных самим Стратегическим планом. Концепция взаимопроникновения, широко используемая в докладе и приложениях к нему, в высшей степени соответствует видению будущего, воплощенному в самом Стратегическом плане, который призывает к применению более долгосрочного, целостного и многосекторального подхода к планированию и осуществлению деятельности ЮНИСЕФ.</p> <p>Когда Стратегический план был одобрен Исполнительным советом, ЮНИСЕФ сразу же уделил первоочередное внимание закреплению нового образа мышления, положенного в его основу, наглядным примером чему служат теории изменений,^a в новом и принципиально отличающемся пакете руководящих указаний по вопросам управления страновыми программами, включая планирование страновых программ. Этот новый пакет руководящих указаний был введен в действие в октябре 2022 года и дает ответ на многие вопросы, поднятые в докладе об оценке в отношении взаимопроникновения процессов планирования и реализации программ.</p> <p>Одновременно с разработкой нового руководства по вопросам усиления взаимопроникновения, предусмотренного в докладе об оценке, организация также</p>				

^a См. документ UNICEF/2021/EB/10.

<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>
<p>пересмотрела многие из своих систем, прежде всего систему текущего контроля достигнутых результатов и представления отчетности, с тем чтобы привести их в соответствие с данным руководством и общей направленностью нового Стратегического плана, а также обеспечить их соответствие поставленным целям в течение оставшейся части текущего десятилетия.</p> <p>Преобразования в области организационной культуры, которые необходимы для получения максимально возможной пользы от усовершенствования систем и руководящих указаний, конечно, носят более сложный характер, а их осуществление занимает больше времени. Однако, как это указывается и в самом Стратегическом плане, руководство ЮНИСЕФ постоянно подчеркивало и будет продолжать подчеркивать необходимость перехода к более системному образу мышления, а также применения более целостных и многосекторальных подходов, позволяющих обеспечить устойчивые изменения в деятельности организации на уровне достижения конечных результатов.</p>				
<p>1.1. Ускорить переход к реализации более целостного подхода к работе ЮНИСЕФ, который обеспечит:</p> <ul style="list-style-type: none"> • устранение структурных барьеров, более четкое распределение ответственности и изменение моделей поведения; • формирование внутреннего пространства для проведения совместного и основанного на фактических данных стратегического анализа взаимосвязи между целевыми областями деятельности, стратегиями изменений, межсекторальными программами и факторами поддержки; • взаимопроникновение процессов разработки и реализации программ посредством оказания поддержки в многосекторальном планировании работы и обмене знаниями, а также усиление текущего контроля конечных результатов. 	<p>Канцелярия Директора-исполнителя</p> <p>Группа по программам (ГП)</p> <p>Отдел данных, анализа, планирования и мониторинга (ОДАПМ)</p> <p>Отдел людских ресурсов (ОЛР)</p>	Июнь 2024 года	В процессе выполнения	
<p>1.2. Определить и использовать стимулы, эффективность которых доказана на практике, включая обеспечение заметности и признания деятельности партнеров, в целях укрепления партнерских связей и дальнейшего усиления внешнего взаимопроникновения, в том числе с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций, а также посредством объединения ресурсов в интересах обеспечения устойчивого развития и реализации подходов, основанных на взаимосвязи между различными программами.</p>	<p>Отдел партнерских связей с государственными структурами (ОПГС)</p> <p>Отдел по мобилизации средств в частном секторе и партнерскому сотрудничеству (ОМЧП)</p>	Июнь 2023 года	В процессе выполнения	<p>Глобальная стратегия ЮНИСЕФ в области мобилизации ресурсов</p> <p>Стратегия информационно-пропагандистской деятельности ОПГС</p> <p>Доклады о выполнении обязательств</p>

<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>
				по договору о финансировании и о структурированном диалоге по вопросам финансирования, представленные Исполнительному совету Стратегия информационно-пропагандистской деятельности ОПГС
<p>1.3. Четко сформулировать видение будущего в отношении <i>организационного и культурного взаимопроникновения</i> в рамках ЮНИСЕФ в целях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доведения до всеобщего сведения и демонстрации общеорганизационной ценности системного образа мышления, готовности обособленных подразделений к сотрудничеству, всеобъемлющих подходов и обоснованной готовности к принятию риска на себя / управлению со стороны старшего руководящего звена; • стимулирования перехода к вышеперечисленным моделям поведения на всех уровнях, уделяя первоочередное внимание старшим руководителям; • придания первостепенного значения инвестированию средств в развитие навыков и реализацию подходов в области набора персонала, а также горизонтальному перемещению сотрудников и их карьерному росту; • встраивания задачи совершенствования соответствующих навыков и профессиональных знаний в программы развития лидерских качеств, инструктажа и наставничества; проведения надежных обзоров / оценок положения персонала и результативности деятельности по программам, а также поддержки процессов планирования кадровой преемственности и подбора старших 	<p>Канцелярия Директора-исполнителя (КДИ) (включая советника по вопросам организационной культуры) ОЛР</p>	Декабрь 2024 года	Не начато	

<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>
руководителей.				
1.4. Включать концепции взаимопроникновения в состав всех новых или обновленных руководящих указаний по мере необходимости.	ОДАМП ГП	Июнь 2023 года	В процессе выполнения	

<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>
<p>Рекомендация по итогам оценки 2: Уточнить схему распределения ответственности за осуществление Стратегического плана на 2022–2025 годы.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией. Система обеспечения подотчетности в отношении осуществления Стратегического плана на 2022–2025 годы отличается от предыдущих стратегических планов двумя важными моментами, которые стоит отметить в связи с данной рекомендацией.</p> <p>Во-первых, Стратегический план представляет собой документ, ориентированный на достижение конечных результатов, основное внимание в котором уделяется тому, что именно необходимо претворить в жизнь во имя достижения конечных результатов в интересах детей в увязке с целевыми задачами, предусмотренными Целями в области устойчивого развития, которые предстоит решить к 2030 году. Теории изменений основаны на схожем видении будущего и имеют аналогичную структуру, причем основное внимание в них уделяется изменениям, необходимым для осуществления преобразований на уровне конечных результатов. В центр этих теорий изменений поставлен переход к планированию, ориентированному на достижение конечных результатов, когда основное внимание уделяется тому, какие социальные, политические и экономические преобразования необходимо осуществить и каким образом ЮНИСЕФ и его партнеры могут с максимальной эффективностью использовать эти преобразования. Это представляет собой критически важный переход от применения подхода к планированию, основанного исключительно на достижении промежуточных результатов, когда основное внимание уделялось тем мерам, которые ЮНИСЕФ может реализовать в рамках своего бюджета и посредством непосредственно осуществляемой деятельности, к преобразованиям, которые могут быть обеспечены за счет всех возможностей ЮНИСЕФ и его партнеров.</p> <p>Данный стратегический переход от одного Стратегического плана к другому влечет за собой далеко идущие последствия с точки зрения обеспечения подотчетности, поскольку общепризнанным фактом является то, что подотчетность за осуществление преобразований на уровне достижения конечных результатов выходит далеко за рамки только ЮНИСЕФ. Поэтому обсуждения и решения по вопросам определения стратегии и первоочередных задач со всей очевидностью не ограничиваются мерами в области обеспечения подотчетности, что, как выяснил ЮНИСЕФ на собственном опыте, неумолимо возвращает заинтересованные стороны к образу мышления и планам, ориентированным на достижение промежуточных результатов.</p> <p>Во-вторых, как уже было сказано в ответе на рекомендацию 1, Стратегический план был разработан с особым вниманием к преодолению обособленности процессов разработки и реализации программ и оперативной деятельности, обеспечению перехода к системному и целостному образу мышления и использованию межсекторальных и многосекторальных подходов для реального ускорения темпов прогресса в достижении Целей в области устойчивого развития и оказания поддержки в осуществлении качественно новых мер. Это самым серьезным образом затрагивает не только содержание, но и структуру Стратегического плана, а также осуществление преобразований в области организационной культуры в рамках ЮНИСЕФ. На протяжении всего процесса определения структуры Стратегического плана рабочие группы и секции ЮНИСЕФ были вынуждены решать задачи, находящиеся за пределами собственных секторов и сфер непосредственной ответственности, и сосредоточиться на подходах, с помощью которых темпы прогресса можно ускорить за счет достижения синергетического эффекта (или взаимопроникновения, если применить термин, используемый в докладе об оценке) от совместной работы традиционных секторов и использования практического опыта работы и профессиональных знаний. Концепция взаимной подотчетности была в значительной степени поддержана при разработке Стратегического плана именно для того, чтобы смягчить склонность технических рабочих групп рассматривать различные части Плана как имеющие разные ответственные подразделения, каждое из которых подотчетно исключительно за достижение одного или двух результатов или реализации соответствующих подходов.</p> <p>Несмотря на наличие этих проблемных вопросов и необходимость избегать применения ряда более упрощенных подходов к обеспечению внутренней подотчетности, ЮНИСЕФ продолжает прилагать усилия к тому, чтобы повысить уровень подотчетности и понимания важности ее обеспечения в соответствии как с новым Стратегическим планом, так и с организационными преобразованиями, осуществляемыми в настоящее время во всех подразделениях организации. В докладе об обновленной системе обеспечения подотчетности в ЮНИСЕФ, представленном Исполнительному совету на второй очередной сессии 2022 года (E/ICEF/2022/24), излагаются способы распределения ответственности и создания благоприятных условий для обеспечения подотчетности на общеорганизационном уровне в целях укрепления потенциала ЮНИСЕФ в области достижения результатов в интересах детей. В нем поясняется, что если на страновом уровне основным источником подотчетности ЮНИСЕФ в отношении разработки и реализации программ является документ по страновой программе (ДСП), то на глобальном уровне программная подотчетность ЮНИСЕФ определяется в Стратегическом плане. В докладе о системе обеспечения подотчетности содержатся дополнительные разъяснения в отношении того, каким образом Стратегический план, ДСП и другие документы, распределяющие сферы ответственности и подотчетности в масштабах всей организации, взаимодействуют и дополняют друг друга, и как ЮНИСЕФ ведет свою оперативную деятельность</p>				

<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>
по обеспечению решения поставленных перед ним задач на глобальном, региональном и страновом уровнях.				
2.1. Четко определить взаимосвязанные сферы ответственности и обеспечить их увязку с соответствующими людскими и финансовыми ресурсами, предусмотренными Стратегическим планом и ДСП в децентрализованной модели управления деятельностью ЮНИСЕФ как на уровне центральных учреждений, так и на местах.	ОДАМП	Декабрь 2023 года	В процессе выполнения	
2.2. Завершить внедрение матричного подхода в полном объеме согласно поставленным задачам, прояснив, что именно означает концепция матричного управления применительно к деятельности ЮНИСЕФ, и отразить данный подход в системе организации служебной деятельности.	ОЛР	Июнь 2024 года	В процессе выполнения.	
<p>Рекомендация по итогам оценки 3: Сократить структурно обусловленную конкуренцию в области оказания поддержки в реализации Стратегического плана.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает согласие с данной рекомендацией и признает важность управления внутренними и внешними факторами, которые могут оказывать влияние на формирование моделей поведения, способствующих возникновению конкуренции. При любых обстоятельствах рассматривается возможность упрощения и «сведения к минимуму» числа структурных подразделений, и ЮНИСЕФ делал это несколько раз за последние годы, однако руководство ЮНИСЕФ не считает, что принимаемые меры позволят сократить то, что в докладе названо «структурно обусловленной конкуренцией».</p> <p>Программы ЮНИСЕФ лежат в основе самобытности организации и ее страновых программ, в том числе при оказании гуманитарной помощи и в контексте расширения программной деятельности в странах с высоким уровнем дохода, и являются краеугольным камнем вклада ЮНИСЕФ в продвижение вперед по пути улучшения положения детей в рамках стремления к реализации прав ребенка и обеспечению достижения Целей в области устойчивого развития в интересах каждого ребенка. В рамках общеорганизационных усилий, направленных на совершенствование организационной структуры и наращивания потенциала Отдела программ, этот Отдел недавно был преобразован в Группу по программам, что призвано обеспечить более полное удовлетворение потребностей программной функции, сведение к минимуму структурно обусловленной конкуренции, повышение уровня инновационности в служебной деятельности, укрепление партнерских связей, инвестирование средств в повышение квалификации персонала и совершенствование организационной культуры, а также продвижение передового опыта ЮНИСЕФ в области реализации программ во всем мире.</p> <p>Эти недавние преобразования осуществлены в соответствии с целым рядом результатов проведенной оценки, имеющих отношение к данной рекомендации, посредством укрепления технического авторитета, идейного лидерства и ведущей роли ЮНИСЕФ в области оказания технической поддержки, упрощения рабочих процессов для высвобождения людских и финансовых ресурсов, сведения конкуренции к минимуму и поощрения гибкого взаимодействия различных рабочих групп, обеспечения подотчетности в сфере оказания технической поддержки при реализации программ в условиях кризисных ситуаций гуманитарного характера, содействия развитию и работы в странах с высоким уровнем дохода, а также снижения операционных издержек. Эта новая Группа по программам инвестирует средства в процессы управления преобразованиями, модернизацию систем и другие непрерывные усовершенствования, опираясь при этом на свои сильные стороны и сравнительные преимущества, включая богатый опыт практической работы по оказанию технической поддержки и осуществлению многосекторальных программ. Ее создание способствует ускорению реализации мер по формированию более гибких рабочих групп, сокращению иерархичности в принятии решений, расширению практики делегирования полномочий и созданию гибких организационных структур, располагающих механизмами активизации взаимодействия между</p>				

<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>
<p>различными организационными структурами и рабочими группами. Наряду с этим данная Группа помогает ЮНИСЕФ реализовать запланированные усовершенствования, направленные на решение ряда проблемных вопросов, поднятых в ходе оценки в связи с данной и другими рекомендациями, в частности, посредством создания глобальных технических групп и многофункциональных целевых групп.</p> <p>Создание глобальных технических групп и многофункциональных целевых групп является одним из ключевых шагов к дальнейшему укреплению идейного, стратегического и технического лидерства ЮНИСЕФ в области стратегических преобразований и необходимости обеспечения взаимодействия, движущей силой которых является новый Стратегический план. Глобальные технические группы объединяют технические ресурсы ЮНИСЕФ на всех уровнях организации для достижения общих целей в поддержку глобального лидерства, опираясь на передовой опыт, существующий в глобальных сетях, который затем формально закрепляется. Многофункциональные технические группы создаются в ответ на выявленную многосекторальную потребность, привязанную к конкретным срокам, а также в целях выполнения конкретных заданий на страновом, региональном или глобальном уровнях в зависимости от решаемого вопроса или поставленной задачи.</p>				
<p>3.1. Обеспечить, чтобы сотрудники страновых отделений и центральных учреждений понимали, что Стратегический план является рамочной основой, на основе которой им следует определять степень приоритетности удовлетворения определенных потребностей и решения проблемных вопросов в ходе разработки и реализации своих программ совместно с партнерами и в зависимости от конкретных условий оперативной деятельности.</p>	ГП	Июнь 2023 года	В процессе выполнения	
<p>3.2. Расширить круг ведения участников инициативы в области управления преобразованиями, включив в него задачу сокращения внутренней конкуренции за ресурсы в качестве составной части текущей работы по реализации Рамочной системы распределения ресурсов.</p>	ОДАМП ОФАУ	Июнь 2023 года	Не начато	
<p>Рекомендация по итогам оценки 4: Внести дополнительную ясность в процессы определения степени приоритетности задач, предусмотренных Стратегическим планом, на страновом уровне.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией. Страновая программа является основным средством, с помощью которого ЮНИСЕФ выполняет свой мандат по широкомасштабному продвижению прав ребенка и содействию развитию и благополучию детей в поддержку решения первоочередных задач в области развития, а также оказания гуманитарной помощи на национальном и глобальном уровнях.</p> <p>В порядке реагирования на те же проблемы, выявленные в ходе оценки, и в соответствии с инициативой ЮНИСЕФ «Переосмысление методов работы», направленной на удовлетворение меняющихся потребностей страновых отделений, которые охватывают широкий спектр условий работы и партнерских связей, в октябре 2022 года ЮНИСЕФ выпустил новую процедуру осуществления страновых программ и новое руководство по планированию страновых программ, объединяющие деятельность по планированию в условиях содействия развитию и оказания гуманитарной помощи с учетом соображений, относящихся к взаимосвязи между оказанием гуманитарной помощи, содействием развитию и укреплением мира, в ходе планирования страновых программ, в которых отражены все требования к реформированию Организации Объединенных Наций, в том числе рекомендации в отношении приведения ДСП в полное соответствие с Рамочными программами Организации Объединенных Наций по сотрудничеству в области устойчивого развития.</p> <p>Недавно выпущенное руководство по планированию страновых программ созвучно данной рекомендации и включает в себя ряд предложений по реализации</p>				

<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>
<p>конкретных мер. Во взаимодействии с региональными отделениями странам, разрабатывающим новые страновые программы, были предоставлены дополнительные разъяснения и рекомендации по определению первоочередных задач и сосредоточению внимания на реализации элементов Стратегического плана в различных условиях работы. Данное руководство регулирует процесс планирования страновых программ, определяя порядок планирования, управления, ориентированного на достижение конкретных результатов, и общеорганизационного освоения накопленного опыта в интересах повышения качества и эффективности программ.</p> <p>Новый процесс планирования страновых программ, описанный в недавно выпущенном руководстве, также открывает перед сотрудниками ЮНИСЕФ возможность мыслить стратегически, анализировать извлеченные уроки, четко формулировать варианты действий и компромиссные решения, вести работу с правительствами, консультироваться с другими ключевыми заинтересованными сторонами и партнерами, определять и внедрять инновационные стратегии изменений, а также с максимальной эффективностью использовать партнерские связи и имеющиеся ресурсы. Одним из наиболее важных положений нового руководства является необходимость адаптации к конкретным условиям каждой страны и прямое признание того, что не все стратегии изменений, факторы поддержки, межсекторальные программы и целевые области деятельности, предусмотренные Стратегическим планом, применимы к каждой стране. Отправной точкой для разработки новой страновой программы на основе обобщения фактических данных является определение наиболее серьезных нарушений прав ребенка и связанных с ними узких мест в разбивке по целевым областям деятельности и результатам реализации Стратегического плана.</p> <p>Как отмечалось в ответе на ключевые результаты оценки, ЮНИСЕФ считает, что далеко идущий характер Стратегического плана, в том числе сфера его охвата, четко соответствует текущим глобальным условиям и всеобщим устремлениям, закрепленным в Конвенции о правах ребенка и Целях в области устойчивого развития. Далеко идущий характер и масштабность задач, предусмотренных Стратегическим планом, были во многом предопределены указаниями со стороны государств-членов в отношении обеспечения соответствия высокой планке Целей в области устойчивого развития, даже несмотря на определенный откат назад, обусловленный пандемией. ЮНИСЕФ также не может идти на компромиссы, когда речь заходит о необходимости применения универсального принципа защиты прав ребенка в рамках всех процессов планирования, причем по-прежнему сохраняется настоятельная необходимость того, чтобы далеко идущий характер задач, поставленных перед организацией, соответствовал ее мандату, особенно в настоящее время, когда кризисные ситуации характеризуются беспрецедентным масштабом и остротой. Нацеленность Стратегического плана на осуществление масштабных преобразований также стала ответом на результаты широких и беспрецедентных по охвату консультаций, проведенных с молодыми людьми в ходе его разработки.</p> <p>Такой уровень устремлений не только потребовал от организации более полного включения в свою деятельность процессов планирования, ориентированного на достижение конечных результатов, но и означает, что успех реализации Плана во многом предопределяется тем, насколько эффективно ЮНИСЕФ воспользуется имеющимися ресурсами и партнерскими связями для достижения гораздо более масштабных результатов в интересах детей, чем это было бы возможно для ЮНИСЕФ, действующего в одиночку. Как следует из данной рекомендации, это потребует управления преобразованиями в рамках организации и оснащения рабочих групп необходимым набором навыков, включая обновленный пакет руководящих документов по планированию страновых программ, чтобы помочь отделениям повысить эффективность применения стратегий изменений и межсекторальных подходов.</p> <p>Что касается увязки Стратегического плана с условиями деятельности в странах со средним и высоким уровнями дохода, то на деле ЮНИСЕФ в настоящее время ведет такую работу и обеспечивает достижение целого ряда наиболее важных результатов в странах со средним уровнем дохода. ЮНИСЕФ отмечает ограниченные возможности количественного измерения валового внутреннего продукта и, соответственно, «перехода» в категорию стран со средним уровнем дохода, поскольку некоторые страны то переходят в категорию стран со средним и высоким уровнем дохода, то покидают ее, однако размер вклада ЮНИСЕФ не претерпевает резких изменений, и в распоряжении организации имеются меры по смягчению последствий перехода стран из одной категории по уровню дохода в другую.</p>	ОДАМП	Декабрь 2023 года	Завершено	
4.1. Оказание поддержки страновым отделениям в определении первоочередных задач, в том числе посредством выявления менее значимых общеорганизационных приоритетов и сосредоточения внимания на реализации элементов Стратегического плана в различных условиях работы.				

<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>
4.2. Инициирование откровенного диалога с отделениями, ведущими работу в различных условиях, в целях выявления того, в чем именно, по их мнению, Стратегический план не соответствует конкретным условиям их деятельности или недостаточно проработан. В центре внимания данного диалога будут находиться страны со средним и высоким уровнями дохода.	ОДАМП	Июнь 2023 года	В процессе выполнения	
<p>Рекомендация по итогам оценки 5: Обеспечить наращивание потенциала в области управления преобразованиями.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ обладает многолетним опытом непрерывного организационного совершенствования. Методы работы организации и связанные с ней структуры, процессы, кадры и культура развивались и адаптировались на протяжении десятилетий, позволяя ЮНИСЕФ обеспечивать достижение более весомых результатов в интересах детей в стремительно меняющихся и зачастую крайне нестабильных условиях. Осуществленные инвестиции в общеорганизационные преобразования, в рамках которых культура рассматривалась как один из факторов, способствующих постоянным изменениям и совершенствованию, изменили методы работы ЮНИСЕФ, усилили его нацеленность на достижение конкретных результатов, помогли укрепить партнерские связи, способствовали наращиванию инновационного потенциала и снижению операционных издержек организации.</p> <p>В ходе реализации предыдущего Стратегического плана необходимость преобразований стала еще более неотложной, поскольку рекомендации по итогам трех независимых обзоров, инициированных в 2018 году, подчеркнули острую необходимость кардинального преобразования культуры, организационной схемы, рабочих процессов и политики. Наряду с этим рекомендации по переориентации и перестройке деятельности организации, выдвинутые по итогам соответствующих мероприятий, требуют усовершенствования методов работы функциональных подразделений, отвечающих за проведение научных исследований, разработку политики, планирование и осуществление текущего контроля, а также проведение пропагандистских кампаний. Программа реформирования Организации Объединенных Наций еще больше усилила потребность ЮНИСЕФ в систематическом упрощении, рационализации и повышении эффективности оперативной деятельности, а также более четком согласовании этих усилий в рамках более широких общесистемных реформ. Призывы к осуществлению преобразований исходили как от внешних партнеров, так и от отделений организации, ведущих работу на местах.</p> <p>В 2020 году, когда мир столкнулся с отсутствием прогресса в решении целевых задач, предусмотренных Целями в области устойчивого развития, а также с последствиями редкой глобальной пандемии, случившейся лишь раз на протяжении жизни одного поколения, Канцелярия Директора-исполнителя предприняла меры по наращиванию общеорганизационного потенциала в области управления процессом постоянных преобразований и максимально эффективному использованию возможностей, открывшихся в результате пандемии COVID-19. Был разработан двухлетний подход к организационному совершенствованию и преобразованию структуры общего руководства (на 2020–2021 годы), что позволило определить рамки и направленность различных инициатив в области преобразований, а также обеспечить слаженность, взаимодополняемость и более четкое определение последовательности предпринимаемых действий наряду с координацией текущих усилий в области осуществлении преобразований.</p> <p>Разработка Стратегического плана была предпринята как раз в тот момент, когда данные процессы преобразований только начинали разворачиваться. В течение этого периода усилия ЮНИСЕФ в области организационного совершенствования закладывали информационную основу разработки нового Стратегического плана и, в свою очередь, приводились в соответствие с его положениями. Стратегии изменений и факторы поддержки, предусмотренные Планом, рассматривались как непосредственно связанные с четырьмя целями организационного совершенствования (ускорение темпов осуществления программ, внедрение инновационных форм организации работы, укрепление партнерских связей, кадровое обеспечение и формирование культуры) в рамках более широкого процесса управления преобразованиями. Кроме того, работа по организационному совершенствованию была задумана как составная часть реализации всеохватывающего видения гибкой, оперативно реагирующей, устойчивой к внешним воздействиям и эффективной организации, которая располагает всеми возможностями для достижения результатов в интересах детей, и непосредственно обеспечивает выполнение задач, предусмотренных Планом.</p>				

<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>
<p>Преобразования, осуществления которых требует видение будущего, воплощенное в новом Стратегическом плане, являются далеко идущими и не будут полностью обеспечены в течение первого года реализации Плана. Проблемы, представленные в докладе об оценке, приняты к сведению, и ЮНИСЕФ преисполнен решимости осуществлять непрерывный контроль своих усилий в области организационного совершенствования, включая обеспечение ресурсами, наращивание потенциала и создание структур, необходимых для ускорения темпов прогресса.</p>				

<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>
5.1. Пересмотр организационной структуры и кадрового потенциала в области управления преобразованиями, включая определение местонахождения и функций Лаборатории по вопросам совершенствования организационной структуры, с тем чтобы повысить эффективность поддержки системы непрерывного совершенствования.	КДИ	Январь 2023 года	В процессе выполнения	
5.2. Проведение гораздо более подробного обсуждения хода развития системы управления преобразованиями для принятия инициативных мер по решению коренных вопросов изменения культуры в целях достижения более весомых результатов в интересах детей и создания более благоприятных условий на рабочем месте, и обеспечение более активного участия старших руководителей в определении направленности предпринимаемых мер, а также моделировании и дальнейшей проработке культурных аспектов с четким распределением сфер ответственности на основе определения важнейших показателей эффективности для каждого уровня организации.	КДИ (советник по вопросам организационной культуры)	Декабрь 2023 года	Не начато	
5.3. Обеспечение того, чтобы осуществляемые преобразования были апробированы и реализованы на экспериментальной основе, а также подкреплены комплексным подходом к информированию о преобразованиях с привлечением старших руководителей.	КДИ (советник по вопросам организационной культуры) ОЛР Лаборатория по вопросам совершенствования организационной структуры Внутреннее информационное взаимодействие	Декабрь 2023 года	Не начато	
<p>Рекомендация по итогам оценки 6: Принять меры, напрямую направленные на устранение нарастающего дисбаланса между объемом финансовых ресурсов, обеспечивающих реализацию Стратегического плана, и объемом имеющихся потребностей.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией. Вероятно, самым сложным сдвигом, который требуется осуществить согласно плану,</p>				

<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>
<p>ориентированному на достижение конечных результатов, является труднореализуемое изменение, связанное с оценкой потребностей в ресурсах, необходимых для достижения конечных результатов. Объем ресурсов, которые требуется предоставить для достижения этих результатов, не может быть рассчитан на основе совокупности промежуточных результатов, достигнутых ЮНИСЕФ за 4 года, а скорее его определение должно быть основано на оценке совокупного объема ресурсов, требуемых для обеспечения деятельности целого ряда субъектов, которым необходимо вести совместную работу по осуществлению преобразований, включая национальных и международных партнеров. На систематической основе организация этого ранее не предпринимала, но, осваивая опыт практической работы других учреждений, таких как Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения, опубликовавшего доклад под названием «Составление сметы расходов, необходимых для достижения трех преобразующих результатов»,^b ЮНИСЕФ преисполнен решимости наращивать свой потенциал в области оценки всего спектра потребностей в ресурсах, необходимых для достижения конечных результатов реализации Стратегического плана в ближайшие годы, в том числе, по возможности, во взаимодействии с родственными учреждениями.</p> <p>Хотя потребность в ресурсах, необходимых для достижения конечных результатов реализации Стратегического плана, еще не была предварительно подсчитана, традиционные подходы ЮНИСЕФ к составлению бюджета позволили оценить объем финансирования, необходимого для достижения промежуточных целевых показателей, которые он обязался реализовать в рамках выполнения Плана. Чтобы удовлетворить эту потребность в финансировании, ЮНИСЕФ разработал новую стратегию мобилизации ресурсов на 2022–2025 годы, обеспечивающую привлечение средств в государственном и частном секторах. Данная стратегия обеспечивает общее видение и задает направленность практической реализации предусмотренного Стратегическим планом фактора поддержки, относящегося к механизму «ускоренной мобилизации ресурсов». Наряду с этим данная Стратегия определяет первоочередные задачи, стратегические установки и целевые показатели ЮНИСЕФ в области мобилизации ресурсов государственного и частного секторов на период 2022–2025 годов, обеспечивая координацию и целенаправленность усилий для достижения двойной цели увеличения объема поступлений как в бюджет ЮНИСЕФ, так и для деятельности в интересах детей, особенно качественного гибкого финансирования, такого как регулярные ресурсы, а также укрепления и расширения влияния ЮНИСЕФ на деятельность государственных и частных партнеров организации.</p>				
<p>6.1. Разработка и апробирование новых подходов к оценке потребностей в ресурсах, необходимых для достижения конечных результатов реализации Стратегического плана.</p>	<p>ОДАМП ОПГС ОМЧП ОФАУ</p>	<p>Июнь 2024 года</p>	<p>Не начато</p>	
<p>6.2. Дальнейшее укрепление позиций и партнерских связей ЮНИСЕФ в системе Организации Объединенных Наций, с тем чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • активизировать взаимодействие / совместную информационно-пропагандистскую деятельность среди государств-членов в отношении выполнения их обязательств по договору о финансировании в том, что касается предоставления основных и тематических ресурсов; • укрепление позиций и партнерских связей 	<p>ОПГС ОМЧП</p>	<p>Декабрь 2023 года</p>	<p>В процессе выполнения</p>	<p>Совместные межучрежденческие неофициальные брифинги Исполнительного совета о ходе структурированного диалога по вопросам финансирования</p>

^b United Nations Population Fund, “Costing the Three Transformative Results: the cost of the transformative results UNFPA is committed to achieving by 2030”, January 2020. Размещен по адресу: www.unfpa.org/featured-publication/costing-three-transformative-results.

<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>
ЮНИСЕФ в рамках системы Организации Объединенных Наций, а также в рамках сотрудничества с международными финансовыми учреждениями и частным сектором для привлечения ресурсов с меньшей целевой привязкой.				<p>Глобальный стратегический план действий ЮНИСЕФ по укреплению партнерских связей с международными финансовыми учреждениями</p> <p>Глобальная концепция и стратегия «Инновационное финансирование в интересах детей»</p> <p>Стратегия ЮНИСЕФ по мобилизации ресурсов на 2022–2025 годы</p> <p>Глобальная стратегия ЮНИСЕФ по мобилизации ресурсов в частном секторе</p> <p>Глобальная стратегия ЮНИСЕФ по оказанию влияния на частный сектор</p>
6.3. Проведение обзора существующих внутренних механизмов распределения ресурсов и формулы распределения регулярных ресурсов в целях обеспечения того, чтобы система в целом работала надлежащим образом и была направлена на достижение конечных результатов и повышение эффективности реализации Стратегического плана.	ОДАМП	Июнь 2023 года	В процессе выполнения	
6.4. Ускорение темпов реализации стратегии привлечения гибкого финансирования, с тем чтобы расширить возможности получения регулярных ресурсов и тематического финансирования в течение срока действия	ОПГС ОМЧП	Декабрь 2023 года	В процессе выполнения	

<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>
<p>настоящего Стратегического плана от всех субъектов государственного и частного секторов. Опираясь на существующую деятельность рабочей группы ОПГС-ОМЧП по привлечению гибкого финансирования, необходимо расширить работу по привлечению регулярных ресурсов и информировать о ее эффективности с точки зрения достижения результатов, разработать новые средства привлечения средств по линии тематического финансирования, а также упорядочить отчетность о результатах глобального уровня и особо выделить тематическое финансирование.</p>				
<p>Рекомендация по итогам оценки 7: Обеспечить практическое взаимодействие и применение единого подхода в сфере сбора и обработки данных, проведения научных исследований, оценок эффективности и управления знаниями.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией. В Стратегическом плане указано, что в ближайшие годы в данной области существуют широкие возможности для усовершенствований, поскольку <i>«данные, исследования, оценка и управление знаниями будут иметь ключевое значение для увязки работы на начальном и последующем этапах, чтобы гарантировать, что политика, которую проводит ЮНИСЕФ, действительно меняет жизнь на местах и что ЮНИСЕФ предоставляет критически важную информацию, которая в дальнейшем может стать основой для разработки политики и программ»</i>. На протяжении всего периода разработки Стратегического плана на 2022–2025 годы функция сбора и обработки фактических данных рассматривалась как центральная с точки зрения продвижения идейного лидерства ЮНИСЕФ и как имеющая потенциал оказания весьма позитивного влияния на ход реализации критически важных политических установок и программной деятельности, которые оказывают воздействие на благополучие детей и достижение конечных результатов, предусмотренных Планом. План далее обязывает ЮНИСЕФ ускорить <i>«свои инвестиции в эту стратегию, усилив приверженность более эффективному использованию фактических данных для обоснования политики и реализации программ, [а также] уделять постоянное внимание оценке, сбору и анализу данных — в том числе путем совместной работы с партнерами»</i>.</p> <p>Хотя за последние годы объем инвестиций в этой области увеличился, она продолжает оставаться той областью, в которой срочно требуется обеспечить более предсказуемое, менее разрозненное и качественное финансирование. В ЮНИСЕФ направления работы по получению фактических данных охватывают широкий спектр видов деятельности, начиная с прогнозирования, обмена мнениями, анализа политики, оценки эффективности и заканчивая сбором и анализом данных, а также освоением опыта реализации программ. В дополнение к этим функциям, связанным с использованием фактических данных, управление знаниями имеет ключевое значение для обеспечения того, чтобы фактические данные, предоставляемые 130 страновыми отделениями, 7 региональными отделениями и различными отделами и управлениями центральных учреждений, имелись в наличии с беспрепятственным доступом для тех, кому эти фактические данные помогут в их усилиях, направленных на изменение положения детей к лучшему.</p> <p>Новая стратегия управления знаниями является одним из ключевых элементов инвестирования средств в укрепление идейного лидерства и максимально эффективного использования собранных фактических данных. В 2022 году ЮНИСЕФ инициировал поэтапное развертывание глобальной программы освоения накопленного опыта практической работы в области управления знаниями, в которой к настоящему времени приняли участие более 700 сотрудников, а более 100 сотрудников завершили прохождение базового курса интенсивной подготовки. В настоящее время организация также приступила к поэтапной реализации «продвинутого» курса профессиональной подготовки в области управления знаниями во всех регионах.</p> <p>Наряду с этим в рамках научных исследований и другой аналитической работы все большее значение придается задаче безотлагательного устранения пробелов в знаниях, которые могут возникнуть вследствие того, что тот или иной вопрос, поставленный в Стратегическом плане, является новым центром общеорганизационных усилий (например, обеспечение взаимопересекаемости), или потому, что в прошлом такому вопросу не уделялось достаточного внимания на глобальном уровне. Помимо вышеперечисленного ЮНИСЕФ инвестирует средства в расширение возможностей прогнозирования с помощью предиктивной</p>				

<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>
аналитики, более оперативных и своевременных данных, а также максимально эффективного использования современных источников данных и методик ускоренного сбора данных. ЮНИСЕФ инвестирует в развитие науки о данных и навыков работы с данными, поиск путей «демократизации» использования современных данных, с тем чтобы они использовались не только на уровне центральных учреждений, но и на страновом уровне, а также в плавное объединение новых источников данных для повышения уровня надежности и полноты существующих данных и фактической информации.				
7.1. Управление данными, исследованиями, оценкой и знаниями ведет к выработке четкого и унифицированного понимания того, что различные функциональные подразделения могут иметь свои отличия, но в то же время должны взаимно дополнять друг друга, а также использовать совместные стратегии и планы для получения фактических данных в стремлении добиться обеспечения более существенных общих интересов.	ОДАМП Исследовательский центр Управление оценки	Июнь 2023 года	Не начато	
7.2. Апробирование на страновом уровне практически реализуемых объединенных подходов к получению фактических данных и управлению знаниями, которые будут использоваться для целей оценки эффективности за счет части бюджета функции оценки в размере 1 процента от общего объема расходов по программам.	ОДАМП Управление оценки	Декабрь 2023 года	Не начато	
7.3. Нарращивание потенциала и расширение круга ведения координаторов по вопросам управления знаниями в целевых областях деятельности, а также функциональных подразделений, отвечающих за сбор и обработку фактических данных на всех уровнях, в целях оказания поддержки в разработке страновых программ и проведении обзора программных стратегических документов, а также создания благоприятных условий для уделения большего времени объединению соответствующих фактических данных, поступивших из внутренних и внешних источников ЮНИСЕФ.	ОДАМП Управление оценки	Декабрь 2023 года	Не начато	
<p>Рекомендация по итогам оценки 8: В максимально возможной степени использовать весь потенциал взаимопересекаемости.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией. Стратегический план со всей определенностью указывает на важное значение применения взаимопересекающихся подходов к обеспечению решения связанных с детьми целевых задач, предусмотренных Целями в области устойчивого развития: «многочисленные, пересекающиеся между собой факторы уязвимости продолжают лежать в основе проблем в области прав и развития, с которыми сталкиваются дети во всем мире, включая повышенный риск дискриминации и недостатка внимания, связанный с инвалидностью, расизмом, ксенофобией, сексуальной ориентацией и гендерной идентичностью, этнической принадлежностью, урбанизацией, миграцией и перемещением населения, стихийными бедствиями и вооруженными конфликтами». Хотя ЮНИСЕФ занимается проведением научных исследований и анализом взаимопересекаемости уже более 10 лет, Стратегический план является первым общеорганизационным документом, в котором ЮНИСЕФ прямо обязуется вести работу над подходами к проведению</p>				

Мера	Ответственное(ые) подразделение(я)	Ожидаемая дата выполнения	Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено	Подтверждающие документы
<p>перекрестного анализа по всему спектру своей деятельности. Хотя не все факторы или их сочетания, перечисленные в Плане, присутствуют в каждой стране, где работает ЮНИСЕФ, реализация принципа «не оставить ни одного ребенка без внимания» со всей очевидностью зависит от углубления понимания их взаимодействия.</p> <p>Общепризнанным является тот факт, что несмотря на продолжающуюся широкомасштабную работу по изучению большого числа различных видов дискриминации, которым подвергаются дети и молодые люди, и той роли, которую эти взаимоусиливающие факторы дискриминации могут играть в определении категорий детей, продолжающих оставаться без внимания, для закрепления этой концепции в основной программной деятельности ЮНИСЕФ сделать предстоит еще очень многое.</p> <p>То, что в новом Стратегическом плане обеспечению взаимопересекаемости уделяется большое внимание, само по себе является прямым признанием того, что обеспечение понимания этой концепции и ее встраивание в программную деятельность является одним из ключевых факторов обеспечения того, чтобы ни один ребенок не остался без внимания. ЮНИСЕФ намерен активизировать свои усилия, направленные на то, чтобы в полной мере реализовать в своей деятельности концепцию взаимопересекаемости, в том числе посредством освоения опыта практической работы других учреждений системы Организации и Объединенных Наций. Стратегический план весьма прозрачно представляет это как значительное изменение в том, каким образом организация ведет разработку политических установок и программ, отмечая при этом, что решение данной задачи потребует времени, заявляя, что организация «переходит к использованию трансформационного, межсекторального подхода к неравенству и дискриминации, чтобы устранить лежащие в их основе причины путем преобразования структур и норм». Результаты и рекомендации по вопросу об обеспечении взаимопересекаемости, приведенные в докладе об оценке, являются подкреплением обязательств, установленных в самом Плане.</p>				
8.1. Определение четко сформулированного подхода ЮНИСЕФ к обеспечению взаимопересекаемости и его применение для целей разработки и использования ситуационных данных и проведения их анализа.	ОДАМП	Декабрь 2023 года	Не начато	
8.2. Обеспечение встраивания концепции взаимопересекаемости в процессы разработки и реализации программ как одного из программных принципов, а также применения подхода к ее обеспечению в будущих руководящих указаниях по вопросам планирования, осуществления текущего контроля и подготовки отчетности.	ОДАМП	Декабрь 2024 года	Не начато	
8.3. Разработка четко сформулированного порядка распределения сфер подотчетности в отношении внедрения концепции взаимопересекаемости, а также совместных планов осуществления на основе использования систем планирования и управления, ориентированного на достижение конкретных результатов.	ОДАМП	31 декабря 2023 года	Не начато	
8.4. Расширение подхода Глобальных технических групп к оказанию поддержки в межсекторальных областях, связанных с обеспечением учета гендерных аспектов и особых потребностей лиц с инвалидностью (и, возможно, в других межсекторальных областях).	ГП	1 июня 2023 года		ПДОГР-III
<p>Рекомендация по итогам оценки 9: Принять меры по устранению пробелов и технических барьеров, препятствующих эффективному проведению периодических обзоров программ и стратегических обзоров.</p>				

Мера	Ответственное(ые) подразделение(я)	Ожидаемая дата выполнения	Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено	Подтверждающие документы
<p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией. Действительно, после проведения оценки Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2018–2021 годы и на основе обсуждений с внутренними и внешними заинтересованными сторонами в процессе разработки действующего Плана ЮНИСЕФ уже пришел к выводу, согласно которому принятие таких мер станет одной из основных областей обеспокоенности при обеспечении дальнейшего продвижения вперед. ЮНИСЕФ приступил к планированию в большей степени основанного на фактических данных, тщательного и критического внутреннего обсуждения вопросов результативности и эффективности деятельности организации, проводимого на регулярной основе, в отношении продвижения вперед по пути достижения результатов реализации Стратегического плана и связанных с детьми Целей в области устойчивого развития.</p> <p>Наряду с этим в последние годы стало очевидным, что нынешний подход, предусматривающий представление ежегодной общеорганизационной отчетности и интенсивный процесс среднесрочного обзора на стыке второго и третьего года реализации Стратегического плана, не удовлетворяет потребности организации в проведении обзоров с той степенью регулярности, целенаправленности и понимания существа поднятых вопросов, которая необходима для того, чтобы максимально повысить эффективность и воздействие деятельности организации, своевременно вносить коррективы в намеченный курс и стать чем-то большим, чем просто ряд подразделений, составляющих организацию.</p> <p>Этот момент также получил высокую оценку и признание со стороны государств-членов, что прямо указано в окончательном одобренном тексте Стратегического плана: <i>«переход к более ориентированному на результат Плану с более долгосрочным горизонтом планирования потребовал пересмотра подхода к управлению результатами. В дальнейшем ЮНИСЕФ будет уделять больше внимания отслеживанию того, насколько его усилия способствуют трансформационным и системным изменениям на уровне результатов, в дополнение к мониторингу и отчетности о том, насколько эффективно и результативно он осуществляет свои собственные мероприятия. ЮНИСЕФ будет проводить более регулярные внутренние обзоры политики, бюджета и результатов деятельности, чтобы более оперативно реагировать на риски и более гибко систематизировать обучение по программам, особенно на уровне результатов. Эти регулярные внутренние обзоры позволят оценить степень прогресса на уровне результатов; текущую увязку программ и ресурсов с конечными результатами; эффективность стратегий ускорения перемен для ускорения изменений в различной оперативной среде; какие дети и где продолжают оставаться без внимания; и тенденции в глобальных, региональных и страновых показателях».</i></p> <p>Начиная с 2023 года, имея данные и фактическую информацию о результатах первого года реализации Стратегического плана, ЮНИСЕФ начнет проводить ежегодные Глобальные обзоры эффективности в целях регулярного подведения итогов работы организации по осуществлению преобразований на уровне конечных результатов, предусмотренных Стратегическим планом и связанными с детьми Целями в области устойчивого развития. Эта работа позволит оценить степень прогресса на уровне достижения конечных результатов, текущую увязку программ и ресурсов с конечными результатами, эффективность стратегий ускорения темпов преобразований в различной оперативной среде, какие дети и где продолжают оставаться без внимания и тенденции в глобальных, региональных и страновых показателях с учетом внутренних политических и бюджетных соображений.</p> <p>С проведением данных обзоров будет устранен существующий на глобальном уровне пробел в отношении тщательного внутреннего анализа и принятия решений, при этом они будут опираться на существующие обзоры, которые уже регулярно проводятся на страновом и региональном уровнях, равно как и на результаты глобального анализа. Они предоставят старшему руководящему звену ЮНИСЕФ упорядоченную и основанную на фактических данных платформу для коллективного обсуждения вопросов обеспечения стратегического соответствия осуществляемой деятельности общеорганизационным высоким задачам, установленным в Стратегическом плане, а также эффективной реализации программ, что позволяет своевременно принимать решения по согласованным действиям, в том числе в отношении обеспечения стратегическими ресурсами и укомплектования кадров.</p> <p>Опосредованно Глобальные обзоры эффективности будут способствовать изменению организационной культуры и системы управления в рамках ЮНИСЕФ, что приведет к повышению уровня обоснованности, прозрачности, гибкости и стратегической направленности подхода к взаимодействию на всех уровнях организации.</p> <p>Старшие руководители ЮНИСЕФ также всячески поддерживают предпринимаемые усилия, направленные на снижение рабочей нагрузки, связанной со сбором и агрегированием данных. Ожидается, что внедрение основных стандартных показателей во внутренние системы ЮНИСЕФ обеспечит существенное повышение эффективности работы как страновых отделений, так и региональных и глобальных рабочих групп. Наряду с этим ЮНИСЕФ изучает открывающиеся возможности снижения рабочей нагрузки, связанной с подготовкой общеорганизационной отчетности за соответствующие периоды программного цикла, посредством более активной унификации подходов и процессов, связанных с подготовкой ежегодного доклада Директора-исполнителя и ежегодных докладов о результатах</p>				

Мера	Ответственное(ые) подразделение(я)	Ожидаемая дата выполнения	Принятые меры и этап осуществления: Не начато В процессе выполнения Завершено Отменено	Подтверждающие документы
<p>деятельности на глобальном уровне, составляемых в разбивке по секторам.</p> <p>Более долгосрочный контекст, разумеется, заключается в том, что при проведении оценки прогресса в достижении конечных результатов ЮНИСЕФ и другим учреждениям через регулярные промежутки времени следует проводить анализ и во все большей степени полагаться на национальные данные и системы сбора фактической информации. В странах с менее эффективно функционирующими системами сбора и обработки данных участие ЮНИСЕФ в проведении демографических обследований, обследований домохозяйств и обследований по многим показателям с применением гнездовой выборки включает в себя активное наращивание потенциала национальных статистических органов и секторальных систем сбора и обработки данных. Как указано в данной рекомендации, хотя прогресс на уровне достижения конечных результатов желательно измерять регулярно, этот процесс должен быть увязан с императивами укрепления национальных систем сбора и обработки данных и предотвращения создания параллельных систем текущего контроля / статистики, которые подрывают и ослабляют национальные системы.</p> <p>В Сводной таблице результатов и ресурсов, являющейся неотъемлемой частью Стратегического плана, также отмечается необходимость получения определенного набора межсекторальных и прогнозных показателей на уровне достижения конечных результатов, которые в большей степени подходят для отслеживания прогресса на уровне «среднесрочных преобразований» согласно теории изменений, положенной в основу Стратегического плана. Действительно, Сводная таблица результатов и ресурсов содержит прямое обязательство в отношении того, что данный аспект будет приниматься во внимание в ходе реализации Стратегического плана, отмечая, что <i>«имеются веские основания для разработки дополнительных межсекторальных показателей на уровне конечных результатов, которые позволят измерять системные преобразования в целях их последующей интеграции в отчетность ЮНИСЕФ о положении детей и будут служить «ведущими показателями» тех видов изменений, преобразующих жизнь людей, которые необходимы для ускорения прогресса, и в ближайшие годы ЮНИСЕФ будет развивать свою способность отслеживать ход системных межсекторальных изменений на уровне конечных результатов, таких как максимально эффективное использование финансирования в интересах детей; поддержка и пропаганда политических установок и законодательных актов, основанных на правах ребенка; формирование рынков и содействие обеспечению справедливого доступа к предметам и услугам первой необходимости; налаживание глобальных партнерских связей в интересах детей; преобразование массивов данных о положении детей; а также оказание влияния на модели поведения и социальные нормы»</i>. Это обязательство вновь подтверждается ниже в числе мер в области управления.</p>				
9.1. Обеспечение того, чтобы процесс осуществления текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта был обеспечен достаточными ресурсами на всех уровнях путем перераспределения усилий, вложенных ранее в решение проблемных вопросов осуществления стратегического текущего контроля, разработку модулей оценки достигнутых результатов и подготовку отчетности о соблюдении установленных требований, а также наращивание внутреннего потенциала в области регистрации конечных результатов, достигнутых в ходе осуществления, включая вклад ЮНИСЕФ в достижение конечных результатов.	ОДАМП	Декабрь 2023 года	В процессе выполнения	
9.2. Обеспечение полного устранения разрозненности и противоречий в платформах и системах осуществления текущего контроля, оценки эффективности и освоения накопленного опыта, доступности и удобства использования данных, а также осведомленности персонала о существующих данных.	ОДАМП	Декабрь 2023 года	В процессе выполнения	
9.3. Стимулирование достаточного спроса на высококачественные фактические данные со стороны лиц,	ОДАМП	Декабрь	В процессе выполнения	

<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>
принимаящих решения, и активизация использования фактических данных о прогрессе в реализации Стратегического плана, а также обеспечение того, чтобы такие фактические данные могли быть положены в основу принятия решений на уровне Глобальной группы управления или страновых отделений благодаря внедрению удобных для использования форматов их представления, созданию соответствующих механизмов на обоих уровнях и четкому распределению сфер подотчетности в области использования фактических данных.		2023 года		
9.4. Выполнение обязательства, закрепленного в Сводной таблице результатов и ресурсов, в отношении разработки и поэтапного внедрения дополнительных межсекторальных показателей на уровне конечных результатов, которые позволят измерить системные и среднесрочные преобразования.	ОДАМП	Декабрь 2024 года	Не начато	
<p>Рекомендация по итогам оценки 10: Повысить эффективность обмена знаниями и доступность технической поддержки.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией. Более того, старшее руководство уверено, что ЮНИСЕФ в настоящее время имеет все возможности для выполнения этой рекомендации, опираясь на существующие меры, такие как следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> Глобальные технические группы и многофункциональные технические группы представляют собой превосходную платформу для укрепления способности ЮНИСЕФ коллективно решать вопросы на целостной межсекторальной основе, опираясь на опыт практической работы всех подразделений организации. Наличие Глобальных технических группы позволяет применять более последовательный подход к реализации глобальных стратегий и использованию опыта, полученного на местах, обеспечивая при этом соответствие конкретным условиям работы благодаря децентрализованной модели управления деятельностью организации. Ожидается, что взаимодействие многофункциональных технических групп, основанное на решении конкретных проблемных вопросов, будет способствовать активизации обмена знаниями и предоставлению поддержки со стороны технических специалистов в решении проблем по мере их возникновения в масштабах всей организации. Важно отметить, что обе эти платформы используют существующий потенциал ЮНИСЕФ. Инвестирование средств в фонды стимулирующего финансирования (объем резервирования составляет 7 процентов). Эти инвестиции используются для проведения концептуальных проверок, в частности, по возникающим проблемным вопросам и межсекторальным подходам, которые открывают путь к расширению масштабов применения таких подходов во всех подразделениях организации и среди партнеров. К числу недавних примеров относятся выделение стимулирующего финансирования для моделирования комплексного подхода к разработке и реализации программ, ориентированных на девочек подросткового возраста, а также на расширение масштабов внедрения инновационных решений по обеспечению воздействия в процессы разработки и реализации программ. В частности, в последние годы ГП ЮНИСЕФ инвестировала средства собственных стратегических резервов (включая финансовые средства, сэкономленные в результате внутренней реструктуризации) в осуществление мер, способствующих ускорению темпов прогресса в области охраны психического здоровья, миростроительства и разработки цифровых образовательных программ. Что касается проблемных вопросов в области управления / оперативной деятельности, то существует также ряд инициатив по организационному совершенствованию, которые в случае их эффективной реализации потенциально могут способствовать сокращению факторов неэффективности и снижению операционных издержек и тем самым позволить сотрудникам сосредоточить свои усилия на основной работе по программам и взаимодействию, 				

<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>
включая комплексную разработку программ.				
10.1. Налаживание взаимодействия между рабочими группами и отделениями ЮНИСЕФ в целях более полного удовлетворения потребностей страновых отделений посредством углубления технических знаний и укрепления навыков в области противодействия изменению климата, учета особых потребностей лиц с инвалидностью, обеспечения взаимосвязи между оказанием гуманитарной помощи и содействием развитию, повышению устойчивости к внешним воздействиям и учета гендерных аспектов, в том числе путем освоения накопленного опыта и надлежащей практики в масштабах всей организации (например, на основе опыта практического работы Глобальных технических групп).	ГП	Декабрь 2024 года		
10.2. Формирование и укрепление партнерских связей с другими организациями в целях привлечения новых специалистов в ЮНИСЕФ; например, посредством их откомандирования в ЮНИСЕФ и обеспечения доступа к специализированной / технической поддержке страновых отделений.	ГП	Декабрь 2023 года		
10.3. Обеспечение доступа к дополнительному техническому потенциалу посредством применения таких подходов, как использование общесистемных долгосрочных соглашений и договоренностей Организации Объединенных Наций с поставщиками; привлечение технических специалистов из стран осуществления программ в рамках сотрудничества Юг—Юг; создание / расширение использования центров технической поддержки на базе академических учреждений и партнерских связей для целей технического консультирования.	ГП	Июнь 2023 года		
<p>Рекомендация по итогам оценки 11: Определить и ввести в действие систематический подход к реализации мер реагирования на потрясения глобального масштаба.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией. Как отмечается в докладе об оценке, данная рекомендация основана на глобальных уроках, которые уже были задокументированы в ходе предыдущих обзоров и анализа. Выполнение этой рекомендации принесет дополнительную пользу и будет способствовать дальнейшему развитию текущих усилий, предпринимаемых отделами центральных учреждений, а также региональными, страновыми и местными отделениями ЮНИСЕФ в области применения методов адаптивной разработки и реализации программ, систематического использования фактических данных в программной деятельности, применения передовых и инновационных инструментов и методологий, таких как прогнозирование тенденций и прогностический анализ, в целях информационного обеспечения процессов разработки и реализации программ, а также более продуманного и стратегически ориентированного управления</p>				

<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>
реализацией системных подходов к обеспечению готовности к крупным потрясениям мирового масштаба.				
11.1. Расширение концепции обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям посредством включения в нее крупных / глобальных потрясений и разработка сценариев многостранового / регионального / глобального реагирования.	УПЧП ГП Отдел снабжения	31 декабря 2023 года	Не начато	
11.2. Налаживание взаимодействия с другими учреждениями / поставщиками услуг из частного сектора в проведении оценки факторов риска в рамках поиска информации из различных источников, которые устраняются на субрегиональном или национальном уровнях.	УПЧП ГП	31 декабря 2023 года	Не начато	
<p>Рекомендация по итогам оценки 12: Уточнить направленность деятельности в области противодействия изменению климата.</p> <p>Ответ руководства: полностью согласны</p> <p>ЮНИСЕФ выражает полное согласие с данной рекомендацией и вернется к рассмотрению вопроса о направленности деятельности в области противодействия изменению климата, в частности, в отношении уровня задач, которые необходимо поставить. Важно также отметить, что в настоящее время ЮНИСЕФ подходит к вопросам противодействия изменению климата, снижения риска бедствий, экологии и энергетики как к комплексному пакету (сокращенно — «КЭЭБ»).</p> <p>В ходе обсуждений с детьми и молодыми людьми, проведенных в рамках консультаций при разработке действующего Стратегического плана, стало ясно, что проблема изменения климата является одной из самых тревожных и актуальных для современной молодежи всего мира и что именно в этом вопросе они больше всего хотят видеть ведущую роль ЮНИСЕФ и системы Организации Объединенных Наций. Это также представляет собой уникальный вызов для ЮНИСЕФ и Организации Объединенных Наций в целом в плане удовлетворения их ожиданий, поскольку противодействие изменению климата не является исторически сложившимся и устоявшимся направлением деятельности ЮНИСЕФ или областью, которая естественным образом поддается значительному расширению масштабов прилагаемых усилий. Более того, в краткосрочной перспективе это не вопрос, затрагивающий только детей и молодых людей, а проблема планетарного масштаба, которая особенно остро сказывается на положении развивающихся стран мира.</p> <p>Как стало ясно в ходе консультаций, дети и молодые люди ожидают, что ЮНИСЕФ будет выступать от их имени в Организации Объединенных Наций и более широкой системе международных отношений. По мнению многих детей и молодых людей, ЮНИСЕФ следует привлекать усиленное внимание на мировой арене к их обеспокоенности по таким вопросам, как противодействие изменению климата, даже если это не является сферой, в которой организация играет ведущую роль с точки зрения предоставления технической поддержки.</p> <p>Как признано в Стратегическом плане, работа организации по смягчению последствий изменения климата носит межсекторальный характер, и ЮНИСЕФ приступил к включению мер противодействия изменению климата в процессы разработки и реализации программ, относящихся ко всем целевым областям деятельности, информационно-пропагандистским мероприятиям, партнерским связям, снабжению и закупкам, а также внутренним операциям. В частности, программная деятельность сосредоточена на следующих четырех направлениях: адаптация к изменению климата, низкоуглеродный рост и смягчение последствий изменения климата, снижение риска бедствий и обеспечение экологической устойчивости. Опираясь на результаты этой и других оценок и обзоров и используя последнюю информацию о ходе реализации Стратегического плана, в следующем году ЮНИСЕФ намерен активизировать свои усилия по дальнейшему уточнению и обоснованию своей роли как в программном плане, так и, что более важно, в качестве платформы и рупора, усиливающего голоса детей как проводников перемен и поборников справедливости.</p>				
12.1. Повышение значимости всестороннего учета мер	ГП	31 декабря	Не начато	

<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>
противодействия изменению климата в деятельности ЮНИСЕФ, не ограничиваясь рамками особого внимания, уделяемого в настоящее время вопросам снижения риска бедствий (а также обеспечению готовности к ним и реагированию на них), усугубляемых изменением климата, признавая, что изменение климата влияет на методы работы ЮНИСЕФ, а также на траекторию развития в интересах детей.		2023 года		
12.2. Использование сравнительных преимуществ ЮНИСЕФ посредством продолжения реализации глобального приоритета в сфере информационно-пропагандистской деятельности, связанной с противодействием изменению климата, через призму детей и подростков как важнейших проводников перемен, используя голос и бренд ЮНИСЕФ в качестве платформы продвижения климатических вопросов.	ГП Отдел глобальной коммуникационной и информационно-пропагандистской деятельности	31 декабря 2023 года	Не начато	

IV. 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 ([Е/ICEF/2023/3](#)) и соответствующий ответ руководства ([Е/ICEF/2023/4](#)).
