

**Экономический  
и Социальный Совет**

Distr.: General  
3 January 2025  
Russian  
Original: English

Для принятия решения

**Детский фонд Организации Объединенных Наций**

Исполнительный совет

Первая очередная сессия 2025 года

4–7 февраля 2025 года

Пункт 11 предварительной повестки дня\*

**Оценка Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–  
2025 годы****Резюме\*\****Резюме*

ЮНИСЕФ вступает в последний год текущего цикла Стратегического плана (на 2022–2025 гг.). По этой причине в 2024 году была начата разработка следующего Стратегического плана (на 2026–2029 гг.). Так как для осуществления задач Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года осталось всего шесть лет, ЮНИСЕФ стремится решить серьезные глобальные проблемы, такие как нехватка ресурсов, изменение климата, усиление гендерного неравенства и усугубляющиеся гуманитарные кризисы, которые угрожают правам детей и прогрессу в достижении Целей устойчивого развития.

Оценка Стратегического плана ЮНИСЕФ (2022–2025 гг.) представляет собой обязательство в области подотчетности и обучения, закрепленное в Плане глобальных оценок ЮНИСЕФ на 2022–2025 гг. Оценка была проведена на фоне многочисленных и серьезных проблем, с которыми столкнулась организация, и направлена на то, чтобы подготовить четкий обзор текущего Плана и предложить в нем идеи и практические рекомендации для разработки Плана на следующий период. Оценка рассматривала соответствие Стратегического плана его цели, прогресс, достигнутый на сегодняшний день и, посредством прогнозного моделирования, вероятные успехи до истечения срока действия текущего Стратегического плана в 2025 году.

\* E/ICEF/2025/1.

\*\* Резюме доклада об оценке представлено на всех официальных языках. Полный доклад на английском языке опубликован на веб-сайте Управления по вопросам оценки ЮНИСЕФ (см. Приложение).

*Примечание:* за все аспекты выпуска настоящего документа отвечает ЮНИСЕФ.



Согласно оценке, План представляет собой амбициозную и всеобъемлющую структуру, которая обеспечивает стратегическое направление и согласованность на глобальном и региональном уровнях, позволяя организации добиваться успеха в ключевых приоритетных областях. Однако сложность Плана и дублирование отдельных элементов препятствуют его осуществлению на страновом уровне, где многое зависит от ограниченности ресурсов и местных условий. Значительный прогресс был достигнут в области целевых показателей на уровне промежуточных результатов, однако достижения на уровне конечных результатов остаются ограниченными из-за трудностей с их измерением, оперативных пробелов и недостаточной поддержки. Зависимость от целевого финансирования, комплексные требования к мониторингу и противодействие приоритизации отдельных мер еще больше сдерживают системные изменения.

Оценка предлагает семь рекомендаций, которые окажут поддержку в разработке следующего Стратегического плана. Они сосредоточены на приоритизации прав ребенка, содействии системным изменениям, усилении приоритизации и мобилизации ресурсов, совершенствовании адаптивного планирования, интеграции взаимосвязи между гуманитарной деятельностью, развитием и миром, признании действий по борьбе с изменением климата краеугольным камнем всех прочих мероприятий, а также использовании информации и фактических данных в качестве стратегических факторов воздействия. Несмотря на то, что некоторые из этих рекомендаций предназначены лишь для внесения некоторых правок, другие призывают к более радикальным изменениям.

В разделе VI представлены компоненты проекта решения для рассмотрения Исполнительным советом.

## I. Введение

### A. Общая информация и контекст

1. Поскольку ЮНИСЕФ вступает в последний год текущего цикла Стратегического плана (2022–2025 годы), был начат процесс разработки следующего Стратегического плана на период 2026–2029 годов. С 2022 года мир продолжает свое восстановление после глобальной пандемии, которая поставила под угрозу достижение Целей устойчивого развития, связанных с интересами детей. Всего шесть лет осталось для осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, однако организация сталкивается с серьезными проблемами, включая все более ограниченные ресурсы, ускоряющееся воздействие изменения климата на детей и молодежь, расширение гендерного неравенства и усиливающееся бесправие девочек и женщин во многих регионах, а также повышенные риски развития гуманитарных кризисов, угрожающих жизни детей и их детству. Все эти проблемы ставят под угрозу защиту прав детей. Эти проблемы являются дополнительной угрозой для и без того непростого достижения Целей устойчивого развития, связанных с детьми, изложенных в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. То, как ЮНИСЕФ решит эти проблемы, в ближайшие годы будет иметь решающее значение для позиции организации в качестве глобального защитника прав детей. Центральное место в этих усилиях занимает активное участие детей и молодежи, в том числе девочек-подростков и детей с инвалидностью, в создании светлого будущего для себя и грядущих поколений.

2. Этот контекст лег в основу данной оценки Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы. Она представляет собой обязательство в области подотчетности и обучения, взятое организацией перед лицом Исполнительного совета и закрепленное в Плане глобальных оценок ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы, принятом в 2021 году<sup>1</sup>. Данная оценка, основанная на результатах оценочной оценки 2022 года и формирующей оценки позиции ЮНИСЕФ по выполнению Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы (E/ICEF/2023/3)<sup>2</sup>, перспективной оценки, призванной помочь руководству ЮНИСЕФ внедрить необходимые основные элементы для поддержки достижения целей Стратегического плана в отношении Повестки дня на период до 2030 года, является важным шагом в непрерывном процессе обучения, который используется при стратегическом планировании ЮНИСЕФ, от проекта документа и процесса, лежащего в основе его разработки, до осуществления.

3. Поскольку до истечения срока действия Стратегический план на 2022–2025 годы остался один год, и в связи с этим ЮНИСЕФ приступает к разработке своего следующего Стратегического плана, который будет представлен

---

<sup>1</sup> Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Сборник решений, принятых Исполнительным советом на его первой очередной сессии 2022 года, E/ICEF/2022/8, стр. 3–4.

<sup>2</sup> Другие ключевые связанные оценки включают недавно проведенный синтез фактических данных *глобальной оценки (2018–2022 гг.)*, который опирается на оценки на глобальном, региональном и страновом уровнях и предоставляет ценную дополнительную информацию. Помимо этого, базу фактических данных дополнили недавние и текущие оценки, посвященные факторам, стратегиям изменений и сквозным областям, в частности, недавно завершенная оценка гендерной политики ЮНИСЕФ и планов действий по гендерным вопросам (охватывающих 2018–2021 и 2022–2025 годы). Оценки усилий по реформированию и стратегическому планированию в рамках более широкой системы Организации Объединенных Наций также обеспечили соответствующий контекст и ориентиры для текущей оценки.

Исполнительному совету на его ежегодной сессии 2025 года, данная оценка предлагает независимую, беспристрастную и своевременную оценку текущего плана, а именно его соответствия цели и степени, в которой запланированные результаты были достигнуты (или могут быть достигнуты к концу 2025 года), для демонстрации передового опыта и выявления практических уроков, которые должны стать основой для разработки следующего Стратегического плана. Оценка охватывает весь период действия Стратегического плана (2022–2025 гг.), однако особое внимание сосредоточено на периоде с 2022 года до конца 2024 года. Такое внимание к первым трем годам действия четырехлетнего плана представляет собой ограничение, о котором было сообщено с самого начала процесса оценки, чтобы гарантировать, что ЮНИСЕФ, Исполнительный совет и другие партнеры получают заслуживающий доверия анализ того, какие меры оказались эффективны или менее эффективны и почему, чтобы вовремя предоставить соответствующую обратную связь и информацию в важный для организации — и для детей — момент. В целях компенсации ограничений анализа, проведенного без получения фактических данных за последний год, в ходе оценки применялись статистические методы, в том числе модель прогнозирования на основе линейной регрессии, чтобы с некоторой степенью уверенности предсказать вероятный прогресс ЮНИСЕФ к концу 2025 года по ключевым показателям эффективности, изложенным в Стратегическом плане.

4. Несмотря на широкий охват оценки, равный трем годам и всему Стратегическому плану всей организации, она была проведена всего за пять месяцев, с июня по ноябрь 2024 года. Таким образом, она представляет собой новое поколение оценок ЮНИСЕФ, которые осуществляются за более короткий срок и с большей эффективностью, но без ущерба для точности и надежности. Оценка проводилась независимо Службой оценки в соответствии с нормами и стандартами оценки Группы Организации Объединенных Наций по оценке и в тесном сотрудничестве с ключевыми внутренними и внешними заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить учет ее рекомендаций в ходе разработки нового Стратегического плана.

5. Выводы и заключения, представленные в этом резюме, основаны на наилучших имеющихся на момент анализа фактических данных и легли в основу практических рекомендаций, в которых описаны как технические изменения, так и стратегические преобразования, необходимые для того, чтобы деятельность ЮНИСЕФ в период до 2030 года оставалась максимально актуальной, эффективной и результативной. В то время как некоторые рекомендации требуют незначительных изменений, другие предлагают более существенные преобразования, чтобы гарантировать, что организация продолжит процветать в роли основного защитника прав детей в критический момент.

6. Основными предполагаемыми пользователями оценки являются Глобальная управленческая группа ЮНИСЕФ, в частности, Канцелярия Директора-исполнителя, Отдел данных, аналитики, планирования и мониторинга, Группа по программам, Отдел по мобилизации средств в частном секторе и партнерскому сотрудничеству и Отдел партнерских связей с государственными структурами. Помимо этого, результаты оценки будут полезны всему персоналу ЮНИСЕФ в штаб-квартире, на региональном и страновом уровнях. В число других ключевых заинтересованных сторон входят Исполнительный совет ЮНИСЕФ, Консультативный комитет по ревизии, национальные комитеты содействия ЮНИСЕФ, правительства, доноры, партнеры внутри и за пределами системы Организации Объединенных Наций, а также широкая общественность, включая молодежь. Успех оценки обеспечило активное, значимое и позитивное участие всех этих групп, включая молодежь в форме Молодежной консультативной

группы, созданной для обеспечения того, чтобы голоса молодых людей учитывались в ходе оценке.

## **В. Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы**

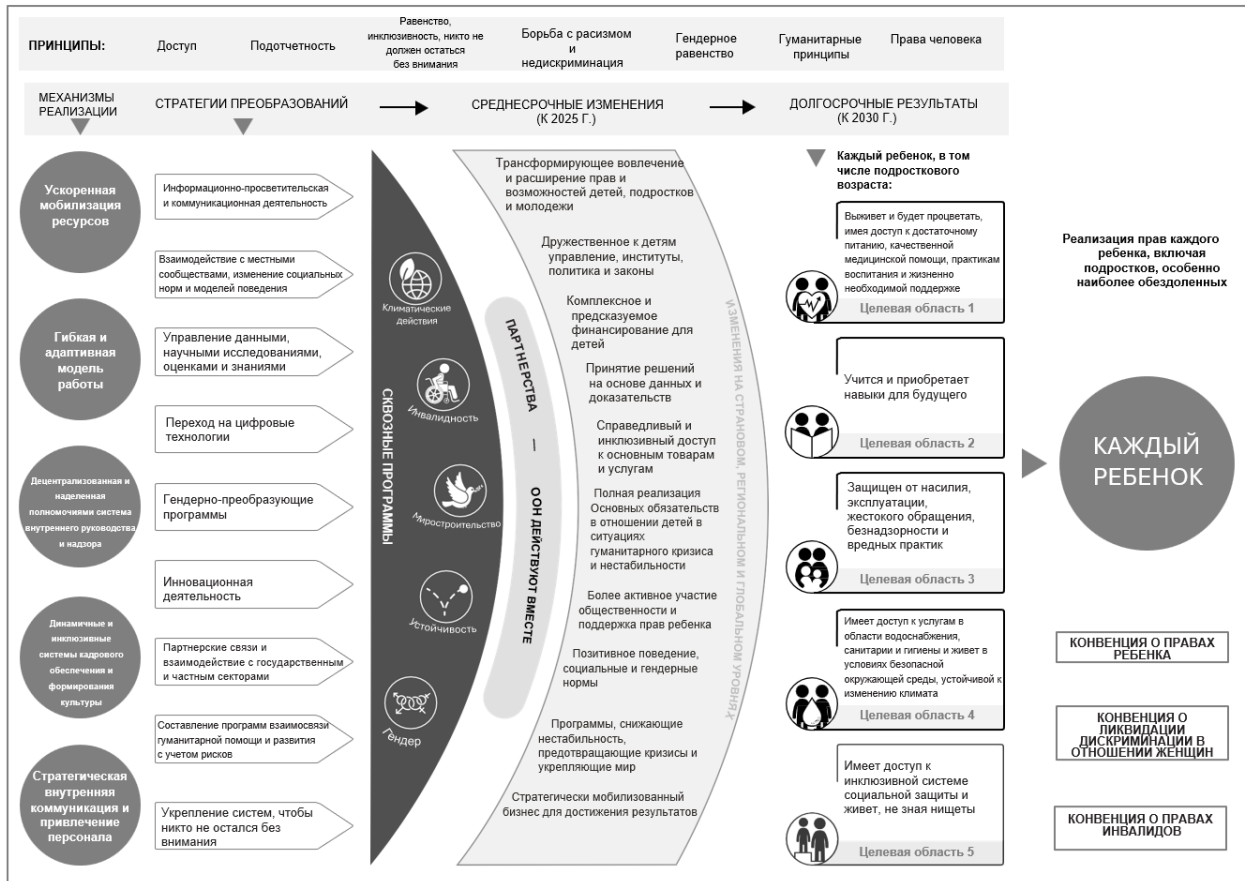
7. Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы служит основной рамочной структурой, определяющей видение организации по реализации прав каждого ребенка и достижению максимальных масштабных результатов для детей в течение текущего четырехлетнего периода. План, одобренный Исполнительным советом в сентябре 2021 года<sup>3</sup>, осуществление которого было начато в январе 2022 года, объединяет усилия ЮНИСЕФ с коллективными усилиями системы развития Организации Объединенных Наций по ускорению прогресса на пути к достижению Целей устойчивого развития и Повестки дня на период до 2030 года. Как и предыдущий Стратегический план ЮНИСЕФ на 2018–2021 годы, он рассчитан на четыре года и является первым из двух последовательных планов на период до 2030 года, предоставляя глобальную дорожную карту для страновых отделений ЮНИСЕФ и национальных комитетов содействия ЮНИСЕФ по обеспечению прав каждого ребенка во всем мире. Эта последовательная стратегия призвана обеспечить целенаправленный и адаптивный подход к достижению целей Повестки дня на период до 2030 года, реагируя как на меняющееся положение прав детей, так и на условия деятельности организации.

8. В Плане определены пять взаимосвязанных целевых областей, в которых ЮНИСЕФ стремится достичь долгосрочных результатов к 2030 году; целевые области включают в себя концепцию «что» Стратегического плана — то есть те задачи, которые ЮНИСЕФ вместе с партнерами стремится выполнить в течение этого четырехлетнего периода. Охватывая все целевые области, План также уделяет особое внимание борьбе с изменением климата, инвалидности, миростроительству, устойчивости и гендерным вопросам как некоторым из своих сквозных программ, направленных на устранение ключевых проблем и уязвимостей. План также включает пять организационных инструментов и девять стратегий изменений, которые должны стать рычагами масштабных преобразований для ускорения прогресса в достижении целей Плана, что подтверждается их включением в Сводную таблицу результатов и ресурсов Плана<sup>4</sup>. Совместно механизмы реализации и стратегии изменений представляют собой концепцию «как» Плана, то есть способы, которые ЮНИСЕФ использует для ориентации всех внутренних и внешних активов, находящихся в его распоряжении, на достижение целей, сформулированных в Плане. На диаграмме I визуальны представлены обобщенные среднесрочные и долгосрочные элементы концепций «что» и «как» Плана в форме теории изменений высокого уровня, а также основополагающие принципы, формирующие работу организации в этот период.

<sup>3</sup> ЮНИСЕФ, Сборник решений, принятых Исполнительным советом в 2021 году, [E/ICEF/2021/32](#), стр. 11–12.

<sup>4</sup> ЮНИСЕФ, Предлагаемая пересмотренная Сводная таблица результатов и ресурсов Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы, [E/ICEF/2024/11/Add.1](#).

Диаграмма I  
Теория изменений высокого уровня Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы



Источник: Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы: обновленные амбициозные цели на пути к 2030 году, ЮНИСЕФ, 2022, с.22.

9. Параллельно со всеобъемлющей теорией изменений были разработаны более подробные теории изменений, специфичные для каждой целевой области, которые объясняют, как критически важные мероприятия будут способствовать среднесрочным изменениям на уровне страны и, в итоге, долгосрочным результатам. Эти усилия согласуются с Целями устойчивого развития и обеспечением прав детей. Сводная таблица результатов и ресурсов, лежащая в основе Стратегического плана и его теорий изменений, также определяет измеримые цели, показатели воздействия и уровни промежуточных и конечных результатов.

### C. Обоснование и охват оценки

10. Как отмечено выше, эта оценка соответствует обязательству в области подотчетности и обучения, включенному в одобренный Исполнительным советом план глобальных оценок ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы. Ее основная цель заключалась в получении представления о достижениях и проблемах организации в осуществлении Стратегического плана (2022–2025 гг.) и их анализе, иными словами, предоставлении информации для следующего Стратегического плана на 2026–2029 годы, основанного на независимой и беспристрастной оценке фактических данных об эффективных и менее успешных мероприятиях и причинах

этого, а также извлечении уроков и подготовки рекомендаций для дальнейшего улучшения. Для достижения этой цели оценка руководствовалась тремя ключевыми показателями, а именно:

- а) оценкой эффективности Стратегического плана как руководящей рамочной структуры для ЮНИСЕФ и его деятельности в масштабах всей организации;
- б) оценкой прогресса, достигнутого в интересах детей в рамках Стратегического плана, и прогноза вероятности достижения намеченных результатов к концу периода; а также
- с) анализом возможности адаптации Плана и оценкой актуальности и влияния его основных элементов и рамочной структуры на его осуществление и прогресс в достижении результатов.

11. С этой целью в ходе оценки были рассмотрены следующие основные вопросы:

- а) В какой степени Стратегический план на 2022–2025 годы предложил последовательное, актуальное и эффективное видение, структуру и дорожную карту для всей организации?
- б) В какой степени намеченные результаты достигнуты на сегодняшний день и какова вероятность выполнения поставленных задач к концу периода действия Стратегического плана?
- с) Какие внутренние и внешние факторы, играющие роль барьеров или вспомогательных механизмов, повлияли на осуществление Стратегического плана и достижение результатов?

12. Оценка охватывала период действия Стратегического плана (2022–2025 годы), при этом собранные данные охватывали период до момента завершения оценки, то есть с 2022 года по конец 2024 года, и дополнялись прогнозами вероятности достижения организацией запланированных результатов к концу 2025 года. Географически оценка носила глобальный характер и охватывала все три уровня организации во всех странах присутствия ЮНИСЕФ, а также вклад национальных комитетов содействия ЮНИСЕФ. Несмотря на то, что оценка не учитывала углубленные оценки на региональном или страновом уровне, в ней использовались данные, собранные на региональном и страновом уровне, для поддержки совокупного глобального анализа, а также фактические данные глобальной оценки, синтез фактических данных и другие стратегические оценки. Тематически оценка охватывала всю работу ЮНИСЕФ в рамках Стратегического плана, включая концепции «что» (целевые области) и «как» (стратегии изменений и механизмы осуществления), уделяя основное внимание элементам, способным существенно повлиять на следующий Стратегический план.

## **II. Методология**

### **A. Подход к оценке и сбор данных**

13. В оценке использовались лучшие и наиболее подходящие количественные и качественные данные, а также комбинация методов, таких как системный подход для анализа стремления ЮНИСЕФ к системным изменениям, подход, ориентированный на практическое применение, для предоставления полезных и практических рекомендаций для следующего Стратегического плана, а также подход, основанный на участии различных заинтересованных сторон при

поддержке консультативных органов, таких как Молодежная консультативная группа. Сквозные вопросы, такие как гендерная проблематика, инвалидность, права молодежи и детей, были включены в качестве центральных тем на протяжении всего процесса.

14. Помимо широкого охвата оценки, были проведены четыре тематических «углубленных анализа» системных рычагов перемен. Углубленные анализы рассматривали данные, изменение климата, инновационное финансирование и системные изменения через призму социальной защиты. Для измерения достижения результатов в ходе оценки использовалось прогнозное моделирование на основе статистического метода линейной регрессии, которое рассматривало прогресс в достижении целей 2025 года на уровне промежуточных и конечных результатов и прогнозировало вероятное достижение ЮНИСЕФ ключевых показателей в будущем.

15. Другие ключевые методы включали:

- Обзор документации: проанализировано более 200 внутренних и внешних документов.
- Интервью с заинтересованными сторонами: проведено 144 полуструктурированных интервью с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.
- Интернет-обследования: два отдельных инструмента (один направлен на получение взглядов и мнений страновых отделений (93 процента ответов), а другой — на сбор взглядов и мнений национальных комитетов содействия ЮНИСЕФ (72 процента ответов).

16. В рамках оценки были проведены консультации с широким кругом заинтересованных сторон, включая старшее руководство ЮНИСЕФ, представителей стран, экспертов в тематических областях и внешних партнеров, таких как национальные комитеты содействия ЮНИСЕФ, государства-члены, партнеры в области финансирования, организации гражданского общества, другие учреждения Организации Объединенных Наций, молодежь и мировые лидеры мнений.

17. В зависимости от требований данные были проанализированы с использованием методов описательного, содержательного, количественного и сравнительного анализа. Передовые вычислительные инструменты (ИИ) использовались для выявления ключевых тем в анонимных интервью и данных обследований. Затем была проведена последовательная триангуляция данных из различных источников для обеспечения надежности и достоверности всех результатов.

## **В. Ограничения и меры по смягчению искажений**

18. На оценку повлияло несколько ограничений. Среди них: сжатые сроки, которые ограничивают глубину сквозного анализа проблем и объем углубленных анализов и последующих действий. На прогнозы прогресса по ключевым показателям эффективности повлияла доступность данных: по большинству показателей были доступны только две или три точки данных. Наконец, как отмечалось выше, необходимость провести оценку на третьем году четырехлетнего плана, чтобы ее результаты легли в основу последующего четырехлетнего процесса планирования, означала, что эта оценка могла использовать исключительно данные, доступные за первые три года. Эти проблемы были частично смягчены за счет тщательного анализа данных, креативных методов анализа данных (например, прогнозирования на основе регрессии), определения приоритетов ключевых элементов оценки и триангуляции источников данных для обеспечения



надежности и глубины выводов. В совокупности эти меры способствовали успешному и своевременному завершению оценки с учетом ее ограничений.

### III. Выводы

#### A. Качество плана и процесса

19. **Стратегический план служит надежным организационным руководством на глобальном и региональном уровнях, обеспечивая общее видение и последовательные рамочные структуры для планирования и осуществления мероприятий.** Он позволяет штаб-квартире и региональным отделениям согласовывать приоритеты с целями организации, поддерживая стандартизацию качества программной деятельности во всех регионах. План объединяет концепции «что» (целевые области) и «как» (стратегии изменений и механизмы осуществления) организационной стратегии ЮНИСЕФ, позволяя использовать как секторальные модели программной деятельности, так и модели программной деятельности на основе жизненного цикла. Подобная интеграция обеспечивает гибкость для удовлетворения конкретных потребностей, сохраняя при этом соответствие общим целям. План также принес пользу информационно-пропагандистской деятельности и внешней коммуникации, способствуя дискуссиям с донорами и продвигая приоритеты детей в рамках планирования Организации Объединенных Наций. Несмотря на некоторые трудности с передачей его сложности, он способствовал лидерству ЮНИСЕФ в таких областях, как программы в интересах подростков и развитие человеческого капитала в рамках глобального сотрудничества, демонстрируя свою ценность как стратегического инструмента высокого уровня.

20. **На страновом уровне Стратегический план широко используется для определения приоритетов, руководства пропагандистской деятельностью и согласования программ с глобальными целями.** Страновые отделения представляют отчетность об использовании матрицы результатов Плана для планирования, мониторинга и отчетности, а также используют ее для привлечения заинтересованных сторон. Он поддерживает мобилизацию ресурсов и в достаточной степени согласуется с национальными отраслевыми структурами во многих контекстах, особенно для отделений, работающих с правительствами, структура которых аналогична целевым областям Плана. Такая гибкость позволяет страновым отделениям адаптировать собственные рекомендации к местным потребностям, сохраняя при этом соответствие общим организационным целям, демонстрируя свою полезность в различных контекстах.

21. **Однако в процессе осуществления Стратегического плана ЮНИСЕФ сталкивается с проблемами на страновом уровне из-за структурных несогласованностей и ограниченности ресурсов.** Четырехлетний цикл Плана часто противоречит пятилетним циклам страновых программ, что усложняет долгосрочное планирование. Недостаток ресурсов при их распределении, в особенности в небольших страновых отделениях, ограничивает возможность согласовывать местные инициативы с глобальными приоритетами Плана. Помимо этого, глобальные приоритеты в некоторых ситуациях конкурируют с местными потребностями, в частности в условиях кризиса, когда национальные приоритеты и неотложные проблемы оказываются важнее. Это приводит к разрыву между стратегическими намерениями Плана и его практическим применением, что снижает его воздействие в условиях ограниченности ресурсов.

22. Несмотря на то, что План достаточно гибок для адаптации к конкретному контексту, его структура может стать причиной разрозненности, которая будет

препятствовать комплексной программной деятельности. Секторальные целевые области эффективны для удовлетворения конкретных потребностей, но ограничивают комплексные подходы к решению сложных проблем, таких как развитие детей в раннем возрасте и борьба с изменением климата, которые требуют межсекторального сотрудничества. Для страновых отделений, которые используют альтернативные рамочные структуры, такие как программная деятельность на протяжении всего жизненного цикла, целевые области менее актуальны. Персонал заявил о необходимости более комплексного подхода, который устраняет секторальные различия и позволяет принимать целостные решения, отражающие многогранный характер проблем, с которыми сталкиваются дети и их сообщества.

**23. Сквозные программы в рамках Стратегического плана демонстрируют различный уровень эффективности,** при этом более развитые области, такие как обеспечение гендерного равенства и развитие детей в раннем возрасте, способствуют лучшей интеграции. Эти программы извлекают выгоду из существующих рамочных структур, выделенных ресурсов и организационной подотчетности. Новые области, такие как миграция и программная деятельность в городской среде, сталкиваются с более серьезными проблемами из-за ограниченности ресурсов и недостаточной институциональной поддержки. Успешная интеграция требует не только четких рамочных структур, но также достаточного потенциала и ресурсов для поддержания самого процесса. Без них сквозные программы рискуют потерять свой приоритет, особенно в условиях, когда в процессах принятия решений ключевую роль играют неотложные местные потребности и ограниченность ресурсов.

**24. В девяти стратегиях изменений ЮНИСЕФ отмечен прогресс, однако они значительно различаются по охвату, поддержке и потенциалу изменений, а также имеют значительные пробелы в осуществлении и измерении.** Укрепление систем является ключевым приоритетом, но зачастую оно финансирует предоставление услуг, а не способствует системным изменениям. Информационно-пропагандистская деятельность и коммуникация расширились, но сталкиваются с ограниченностью ресурсов, в то время как стратегии обработки данных улучшают поддержку показателей Целей устойчивого развития, но не имеют единой структуры, в результате чего такие инструменты, как многоиндикаторные кластерные исследования (MICS), используются не так часто, как должны. Цифровые преобразования и инновации сталкиваются с инфраструктурными и культурными барьерами, а медленный успех программ гендерных преобразований объясняется структурными и финансовыми ограничениями. Контекстуальные особенности, такие как различный успех в области взаимосвязи гуманитарной деятельности и развития в разных условиях, еще больше усложняют процесс осуществления плана. Непоследовательные измерения и неравенство в ресурсах препятствуют возможности оценить коллективное воздействие, что говорит о необходимости более крепких рамочных структур, устойчивых инвестициях и более четкой подотчетности для полного использования этих стратегий для системных изменений.

**25. Усилия ЮНИСЕФ по привлечению финансирования и формированию партнерских отношений продемонстрировали значительный потенциал для системных изменений, однако многие эффективные инициативы не попадают в официальную отчетность Стратегического плана.** Такие стратегии, как «Инновационное финансирование в интересах детей», принесли успехи уже в начале осуществления, что нашло отражение в «Инициативе независимости вакцин» и Фонде промежуточного финансирования ЮНИСЕФ в США, которые ускорили доступность основных товаров медицинского назначения, включая вакцины. Поддержка ЮНИСЕФ государственного финансирования в интересах

детей укрепила системы государственного финансирования и повысила эффективность использования бюджета социального сектора во многих странах. Стратегическое партнерство с международными финансовыми учреждениями и учреждениями системы Организации Объединенных Наций обеспечило дальнейшее усиление воздействия, как демонстрирует пример реформы государственного финансирования в Черногории, основанной на информационно-пропагандистской деятельности. Несмотря на то, что данные инициативы подчеркивают способность ЮНИСЕФ стимулировать системные изменения, ограниченная представленность информации о них в официальной отчетности подчеркивает необходимость лучшей интеграции в Стратегический план, чтобы максимально обеспечить их соответствие целям организации.

**26. Осуществление Плана затруднено из-за недостаточного руководства, неопределенных приоритетов и пробелов в стратегической поддержке.** Механизмы проведения системных изменений, такие как программы взаимосвязи гуманитарной деятельности и развития, недостаточно разработаны, что становится причиной неэффективности. Помимо этого, отсутствие структур расчета расходов препятствует четкому согласованию ресурсов со стратегическими целями, снижая способность эффективно расставлять приоритеты. Отсутствие четких оперативных руководящих принципов в новых областях, таким как борьба с изменением климата или привлечение молодежи, еще больше усложняет осуществление. Несмотря на то, что План обеспечивает руководство на высоком уровне, его практическое применение ограничено этими пробелами, что снижает его способность обеспечивать последовательные результаты в различных контекстах.

**27. В качестве итога следует отметить, что Стратегический план превосходит как рамочная основа высокого уровня, обеспечивающая согласованность и руководство на глобальном и региональном уровнях, а также допускающая гибкость для адаптации на местном уровне. Однако его сложность, ограниченность ресурсов и ограниченные оперативные руководящие принципы создают серьезные проблемы для реализации на страновом уровне.** Несмотря на то, что план позволяет обеспечить соответствие всеобъемлющим целям ЮНИСЕФ, его практическому применению часто препятствуют конкурирующие приоритеты, нехватка ресурсов и нечеткие механизмы комплексного программирования. Сильные стороны Плана в области информационно-пропагандистской деятельности, руководства программами и тематической согласованности компенсируются недостатками в распределении ресурсов, расстановке приоритетов и оперативной точности, что подчеркивает необходимость доработок для повышения воздействия Плана на всех организационных уровнях.

## **В. Прогресс на сегодняшний день и вероятность достижения результатов к концу 2025 года**

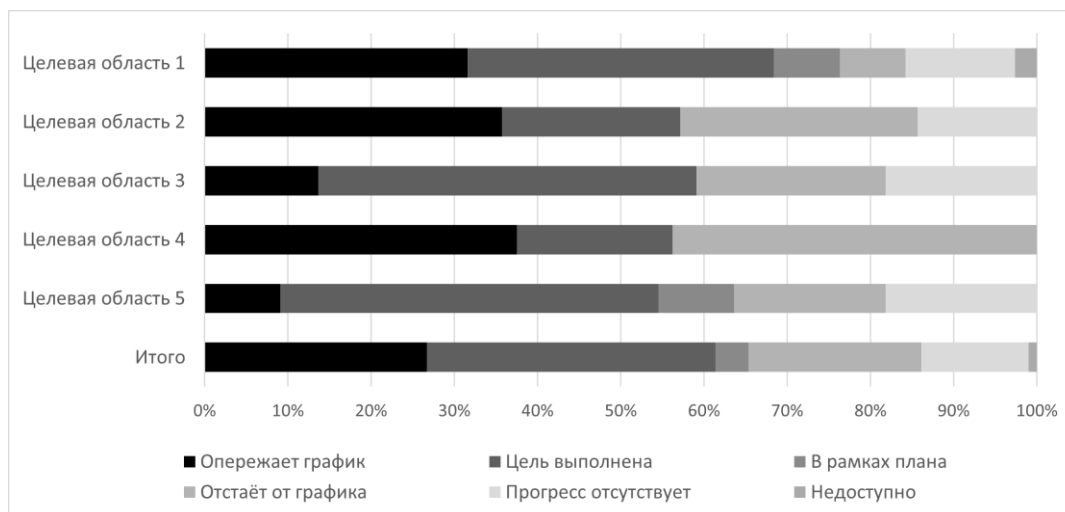
**28. Понимание прогресса в Стратегическом плане ЮНИСЕФ требует четкого различия между показателями промежуточных и конечных результатов.** Показатели промежуточных результатов измеряют непосредственные, краткосрочные результаты, такие как предоставление услуг (например, количество детей, получающих учебные материалы в рамках программ, поддерживаемых ЮНИСЕФ) или мероприятия по укреплению систем (например, количество стран, институционализирующих меры по улучшению участия и гражданской активности детей и подростков). Тогда как показатели конечных результатов оценивают долгосрочные и системные изменения, такие как повышение национального уровня грамотности или снижение показателей досрочного прекращения обучения в школе. Показатели промежуточных результатов, как правило,

представляются отделениями ЮНИСЕФ самостоятельно, тогда как показатели конечных результатов основаны на различных внешних источниках данных<sup>5</sup>.

**29. Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы демонстрирует значительный прогресс на уровне промежуточных результатов:** более 60 процентов показателей результатов по всем целевым областям<sup>6</sup> уже достигают или превышают целевые показатели 2025 года (см. диаграмму II ниже). Во многом этот успех обусловлен эффективностью предоставления услуг благодаря обширному потенциалу закупок и поставок ЮНИСЕФ. Однако результаты по укреплению систем, имеющие решающее значение для системных изменений, скромнее, нежели результаты по предоставлению услуг, в Целевых областях 2, 3 и 4. Все чаще программы используются для достижения более масштабных результатов, но прогресс остается неравномерным по целевым областям из-за различных возможностей и проблем, таких как стремление доноров к краткосрочному предоставлению услуг по сравнению с долгосрочными системными реформами.

Диаграмма II

**Прогресс в показателях промежуточных результатов в достижении целей 2025 года по целевым областям**



*Источник:* анализ группы по оценке, основанный на подборке данных Отдела данных, аналитики, планирования и мониторинга ЮНИСЕФ.

<sup>5</sup> Тем не менее некоторые показатели результатов, представленные самими участниками в рамках самостоятельной отчётности, также основаны на национальных источниках данных, таких как Районная информационная система здравоохранения 2.

<sup>6</sup> Целевая область 1 (каждый ребенок выживет и будет процветать) направлена на обеспечение всем детям доступа к основным медицинским услугам, достаточному питанию и поддержке развития детей в раннем возрасте, что позволит им полностью реализовать свой потенциал. Целевая область 2 (каждый ребенок учится) обеспечивает качественное образование и развитие навыков для всех детей, подготавливая их к будущему. Целевая область 3 (каждый ребенок защищен от насилия и эксплуатации) направлена на защиту детей от вреда, жестокого обращения и эксплуатации. Целевая область 4 (каждый ребенок живет в безопасной и чистой окружающей среде) обеспечивает доступ к чистой питьевой воде, санитарии, гигиене и устойчивости к изменению климата для поддержания здоровья и благополучия детей. Целевая область 5 (каждый ребенок, включая подростков, имеет доступ к инклюзивной социальной защите и живет вне нищеты) направлена на сокращение неравенства путем решения проблем нищеты, социальной изоляции и дискриминации, обеспечивая возможности для процветания для наиболее маргинализированных детей.

30. **В то же время прогресс на уровне конечных результатов существенно отстает: только 24 процента показателей к 2025 году, по прогнозам, будут соответствовать целям, что предполагает пробелы в системных изменениях и долгосрочных результатах.** Проблемы включают в себя краткосрочные горизонты программной деятельности, ограниченное межсекторальное сотрудничество и недостаточную способность правительства осваивать системные подходы. В некоторых случаях показателям конечных результатов недостаточно данных, в частности в Целевых областях 4 и 5, где нерегулярные обновления из внешних источников, таких как MICS, усложняют измерение.

31. **Данные и практика установления целевых показателей подчеркивают необходимость более амбициозных действий и улучшения мониторинга прогресса для стимулирования системных изменений.** К концу 2023 года более трети показателей промежуточных результатов достигли целевых показателей на конец 2025 года, что позволяет предположить, что некоторые из них были установлены недостаточно высоко и могут не соответствовать масштабу глобальных приоритетов. Значительные пробелы в данных, в особенности по показателям Целей устойчивого развития, связанным с детьми, таким как детская бедность, препятствуют возможности комплексной оценки прогресса и руководства мероприятиями. Для решения этих проблем ЮНИСЕФ расширяет свой потенциал в области анализа данных и использует новые инструменты для укрепления связи между мониторингом Стратегического плана, задачами системных изменений и Целями устойчивого развития.

32. **ЮНИСЕФ добился успехов в совершенствовании мониторинга своего Стратегического плана с помощью системы основных стандартных показателей, которая повышает качество данных и обеспечивает автоматическую работу в режиме реального времени через информационную панель.** Однако большое количество показателей (329 в 2023 году) и сложность некоторых требований к данным создают серьезные проблемы, в особенности для страновых отделений, которым приходится соблюдать сжатые сроки отчетности и которые располагают ограниченными ресурсами. Несмотря на то, что данные улучшения направлены на оптимизацию процессов, транзакционная нагрузка на персонал остается значительной, а комплексные показатели может быть непросто объяснить аудитории, не связанной с ЮНИСЕФ. Продолжающиеся усилия в обеспечении баланса количества и сложности показателей и стандартизации подходов по целевым областям отражают приверженность решению этих проблем.

33. **Повышенное внимание Стратегического плана к укреплению систем очевидно: 47 процентов показателей промежуточных результатов в целевых областях измеряют результаты, связанные с программной деятельностью по укреплению систем, что подчеркивает переход ЮНИСЕФ к устойчивому и масштабному воздействию на детей.** Несмотря на положительную динамику, сложность этих показателей подчеркивает необходимость дальнейшего наращивания потенциала и согласования действий между регионами и отделениями. Инновации на региональном и страновом уровне, такие как адаптированные информационные панели и данные MICS, дополняют организационный мониторинг, но также выявляют пробелы в согласованности и последовательности. Проблемы в области финансирования MICS и несоответствие между региональным контекстом и организационными структурами подчеркивают необходимость большей интеграции и поддержки для полного использования данных в целях системных изменений.

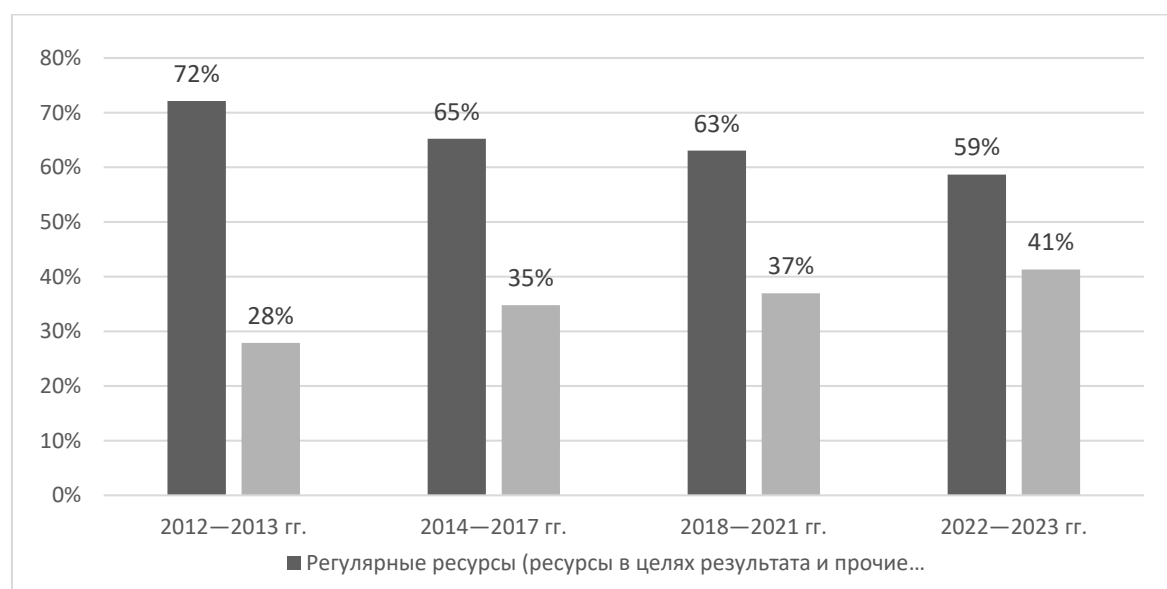
## **С. Факторы, влияющие на прогресс в достижении результатов**

34. **Стратегический план ЮНИСЕФ определяет пять важнейших факторов, способствующих повышению эффективности организации: ускоренная мобилизация ресурсов, динамичные и инклюзивные люди и культура, гибкая и быстро реагирующая на изменения бизнес-модель, стратегическая внутренняя коммуникация и вовлечение персонала, а также децентрализованное и расширенное управление и принятие решений.** Несмотря на то, что эти инструменты являются стратегически важными и высоко оцениваются странами-отделениями, их использование варьируется из-за различий в стратегических рамках, ресурсах и способности отделений адаптироваться к местным условиям. Мобилизация ресурсов продемонстрировала значительный прогресс, подкрепленный специальной стратегией и инновационными механизмами финансирования. Динамичная и инклюзивная организационная культура также добилась умеренного успеха, несмотря на отсутствие целостной стратегии осуществления плана в различных контекстах. Другие механизмы реализации, такие как гибкая бизнес-модель и стратегическая коммуникация, столкнулись с фрагментарным исполнением, а ограниченное организационное управление привело к неравномерному региональному применению плана.

35. **Усилия по повышению гибкости и инклюзии ЮНИСЕФ достигли определенного успеха, но в этой области сохраняются серьезные проблемы.** Пробелы в экспертных знаниях, жесткая кадровая структура и бюрократические процессы снижают эффективность работы. Барьеры на пути межсекторального сотрудничества и неравномерная подотчетность сохраняются, в то время как культурные факторы, такие как сопротивление приоритизации и несогласованность операций, еще больше препятствуют прогрессу. Многообещающие инициативы, в том числе обзор бизнес-модели и глобальные технические группы, открывают пути к повышению организационной гибкости и обмену техническим опытом. Адаптации, такие как децентрализованный подход в Афганистане, говорят о наличии потенциала лучшего соответствия меняющимся потребностям и кризисам, несмотря на то, что расширение масштабов охвата таких моделей требует постоянной приверженности и четкого руководства.

36. **Структура финансирования ЮНИСЕФ одновременно облегчает и ограничивает его возможности достижения целей Стратегического плана.** Несмотря на то, что общие поступления в организацию достигли 8,92 млрд долл. США в 2023 году, 82 процента этих поступлений пришлось по линии целевых ресурсов, что ограничивало гибкость в удовлетворении возникающих потребностей и стратегических инвестициях в недостаточно финансируемые области. Поступления по линии основных ресурсов сократились до лишь 18 процентов в общей доле поступлений, что не соответствует целевому показателю в 30 процентов и ограничивает возможности ЮНИСЕФ для долгосрочных системных изменений. Гуманитарное финансирование возросло, что отражает увеличение потребностей в чрезвычайных ситуациях, но создает риски для баланса целей развития (см. диаграмму III ниже). Тематическое финансирование, которое обеспечивает некоторую программную гибкость, практически не увеличилось, а в 2023 году резко снизилось из-за сокращения взносов, связанных с Украиной.

Диаграмма III  
Тенденции расходов на развитие и расходов в чрезвычайных ситуациях по периодам Стратегического плана, 2012–2023 гг.



Источник: куб анализа стратегического плана ЮНИСЕФ inSight (PP: регулярные ресурсы, нецелевые; ПРР: прочие ресурсы (регулярные), предназначенные для конкретных целей; РЧС: прочие ресурсы (в чрезвычайных ситуациях), предназначенные для реагирования на чрезвычайные ситуации).

**37. Организация использовала адаптивные стратегии и инновационные механизмы финансирования для решения проблем в области финансирования.** Многолетние обязательства по финансированию несколько возросли, что способствовало большей стабильности в условиях затяжных кризисов. Гибкие тематические фонды, ориентированные на конкретные страны, объем которых в 2023 году вырос на 118 процентов, обеспечивают решающую адаптируемость для удовлетворения программных потребностей, а инновационные инструменты, такие как параметрическое страхование, способствуют снижению рисков стихийных бедствий, связанных с изменением климата. Помимо этого, благодаря расширению взаимодействия ЮНИСЕФ с международными финансовыми учреждениями в 2023 году было получено 756 млн долл. США. Тем не менее устойчивая информационно-пропагандистская деятельность, призывающая к более гибкому финансированию, расширение внутреннего потенциала для инновационного финансирования и тщательное согласование приоритетов доноров с долгосрочными целями в области прав ребенка будут иметь важное значение для полноценного применения этих подходов.

**38. Глобальные внешние факторы продолжают формировать способность ЮНИСЕФ добиваться устойчивых результатов в интересах детей и бросать ей вызов, создавая сложный и развивающийся контекст.** Геополитическая нестабильность, экономическое давление, климатические кризисы и быстрые технологические изменения накладываются друг на друга, образуя многоуровневые чрезвычайные ситуации, которые непропорционально сильно затрагивают детей. Подобная «поликризисная среда» ограничивает возможности ЮНИСЕФ обеспечить баланс между немедленной гуманитарной помощью и долгосрочными целями развития. Рост детской нищеты, изменение предпочтений доноров и сокращение гражданского пространства еще больше препятствуют прогрессу, в то время как быстрый технологический прогресс создает как возможности, так и риски. Решение этих взаимосвязанных тенденций

требует адаптивных стратегий, инновационных механизмов финансирования и информационно-пропагандистской деятельности по привлечению многолетнего, основного и тематического финансирования.

39. **В ответ на эти проблемы ЮНИСЕФ активно совершенствует свою деятельность, чтобы сохранить актуальность и гибкость.** Усилия включают интеграцию взаимосвязи гуманитарной деятельности и развития в программы, укрепление партнерства с международными финансовыми институтами и усиление глобальной приоритизации действий по борьбе с изменением климата. Технологические инновации, такие как искусственный интеллект, изучаются на предмет их потенциальной пользы для повышения эффективности, в то время как информационно-пропагандистская деятельность по привлечению гибкого финансирования и обеспечению многостороннего сотрудничества по-прежнему занимает центральное место в усилиях организации. Укрепление местного потенциала и содействие межправительственному сотрудничеству также имеют важное значение для устойчивого воздействия, наряду с усилением лидерства ЮНИСЕФ в глобальных рамочных структурах по правам ребенка через систему развития Организации Объединенных Наций и партнерства, такие как Зеленый климатический фонд.

#### IV. Выводы и планы на будущее

40. Выводы служат важным связующим звеном, синтезируя идеи, полученные на основе результатов оценки, и поднимая всеобъемлющие вопросы, которые определяют прогресс ЮНИСЕФ в рамках Стратегического плана на 2022–2025 годы. В целом они подчеркивают, что, пусть Стратегический план представляет собой смелое видение системных изменений, он также выявляет серьезные пробелы в осуществлении, подотчетности и оперативной согласованности. Сохраняющиеся проблемы включают достижение успехов на уровне конечных результатов, баланс между глобальными приоритетами и местными потребностями и решение культурных и финансовых ограничений. Выявив ключевые возможности для изменений, выводы связывают эти идеи с практическими рекомендациями, предлагая дорожную карту для усиления воздействия ЮНИСЕФ и направления будущих улучшений.

41. **Смелая концепция уже разработана, но остаются пробелы в ее реализации.** Стратегический план на 2022–2025 годы определил амбициозное и актуальное направление системных изменений, продемонстрировав адаптивность ЮНИСЕФ и одновременно выявив возможности для укрепления структур поддержки осуществления плана. Стратегический план на 2022–2025 годы определил амбициозное и актуальное направление системных изменений, продемонстрировав адаптивность ЮНИСЕФ и одновременно открывая возможности для реализации структуры поддержки реализации. Его всеобъемлющая рамочная структура учитывает широкий мандат ЮНИСЕФ, сохраняя при этом организационную последовательность, что является заметным достижением для организации такого масштаба и сложности, как ЮНИСЕФ. Однако сложная архитектура Плана и дублирующиеся элементы создают проблемы с расстановкой приоритетов. Это говорит о том, что будущие стратегические рамочные структуры могли бы выиграть от рационализации структур и сосредоточения внимания на создании необходимого потенциала для осуществления Плана, сохраняя при этом амбициозное видение перемен, предусмотренное в текущем Плате.

42. **Сохраняются проблемы как в измерении, так и в достижении успехов на уровне конечных результатов.** ЮНИСЕФ продемонстрировал успехи в достижении немедленных целей на уровне промежуточных результатов в интересах детей, но сталкивается с постоянными препятствиями на пути к достижению



целей на уровне конечных результатов, что указывает на проблемы как с измерением, так и с процессом осуществления плана. Успех организации в достижении или превышении большинства целевых показателей отражает ее неизменную эффективность в обеспечении прямых результатов в интересах детей. Однако эта положительная картина омрачается свидетельствами консервативных целевых показателей и значительными пробелами в достижении целевых показателей на уровне конечных результатов во всех целевых областях. Несмотря на улучшения, рамочная структура результатов и система мониторинга организации по-прежнему затрудняют работу страновых и региональных отделений в сборе значимых фактических данных для поддержки принятия решений и оказания влияния. Сложность мониторинга, связанная с большим количеством показателей как в области развития, так и в области гуманитарной деятельности, в сочетании со сжатыми сроками отчетности приводит к значительным оперативным издержкам для страновых отделений. Эти проблемы усугубляются коротким циклом стратегического планирования, что создает необходимость начать анализ результатов до завершения осуществления плана. Прогресс в совершенствовании инструментов и систем мониторинга на уровне штаб-квартиры и регионов очевиден, однако необходимо уделять больше внимания стимулированию инноваций, чтобы эффективнее согласовывать и дополнять усилия на различных организационных уровнях.

**43. Необходимы дальнейшие усилия для приведения операционной модели ЮНИСЕФ в соответствие с его стратегическими целями и решения существующих проблем.** ЮНИСЕФ продолжает стремиться к достижению баланса между преимуществами своей децентрализованной структуры и организационной культуры и необходимостью последовательного стратегического руководства и модернизации операций, что подчеркивает важность преобразования оперативной модели. Децентрализованная структура ЮНИСЕФ и способность организации адаптироваться к различным условиям являются основными сильными сторонами, позволяющими страновым отделениям адаптировать глобальные механизмы к местным приоритетам, одновременно способствуя инклюзии и укрепляя подотчетность. Однако Стратегическому плану часто не хватает эффективности на уровне страны, где контекстуальные факторы и ограниченность ресурсов преобладают над стратегическими приоритетами. Культурные особенности, такие как принятие решений на основе консенсуса и противодействие приоритизации, а также кадровые проблемы, такие как пробелы в знаниях, бюрократические процессы найма и недостаточное привлечение национальных сотрудников, препятствуют способности организации решать сложные проблемы, такие как борьба с изменением климата и укрепление систем. Чтобы преодолеть разрыв между стратегическими амбициями и оперативной реальностью, ЮНИСЕФ должен сбалансировать децентрализацию с большей согласованностью, ускорить кадровые и культурные реформы и обеспечить, чтобы его оперативная модель поддерживала как эффективность, так и благополучие персонала.

**44. Лидерство ЮНИСЕФ в области знаний можно более эффективно использовать для усиления его воздействия — и влияния его партнеров — на улучшение жизни детей.** ЮНИСЕФ поддерживает свое уникальное и эффективное положение мирового лидера в области знаний о детях. Однако потенциал организации по расширению своего влияния посредством данных, исследований и оценок сдерживается внутренними ограничениями. Будучи основным источником информации и фактических данных о детях во всем мире, ЮНИСЕФ продемонстрировал важные успехи в обеспечении изменений посредством лидерства в области знаний. Инвестиции организации в сбор данных, исследовательский потенциал и сбор фактических данных посредством оценки создали

ценные глобальные общественные блага, и ЮНИСЕФ обладает возможностью стимулировать изменения посредством лидерства в области знаний. Однако этому потенциалу препятствуют организационная культура, ограниченные возможности и несогласованность операций. Опираясь на свои сильные стороны, ЮНИСЕФ способен усилить свое влияние, уделяя больше внимания использованию данных, современным исследованиям и оценке. Благодаря переезду группы по вопросам данных и аналитики в глобальное управление исследований и прогнозирования «Инноченти» у организации также появится возможность предлагать надежный прогнозный анализ и оперативно реагировать на все более сложные глобальные проблемы.

**45. Нехватка ресурсов серьезно ограничивает способность ЮНИСЕФ добиваться системных изменений в интересах детей в обеих областях его двойного мандата.** Несмотря на успешное поддержание общего уровня финансирования в сложных условиях, растущее доминирование целевого гуманитарного финансирования в сочетании с сокращением финансирования по линии основных ресурсов создает фундаментальные проблемы для двойного мандата ЮНИСЕФ. ЮНИСЕФ продемонстрировал устойчивость в поддержании уровня финансирования и инновации в разработке новых подходов к финансированию, расширении партнерства с международными финансовыми учреждениями и внедрении новых механизмов финансирования. Однако рост масштабов и числа гуманитарных кризисов значительно увеличил гуманитарные расходы по сравнению с расходами на цели развития, что вызывает обеспокоенность по поводу способности организации обеспечить необходимый масштаб решений в области устойчивого развития. Поскольку большая часть взносов является целевой, а основные ресурсы сокращаются, способность ЮНИСЕФ инвестировать в долгосрочные системные изменения в значительной степени ограничена. Эта ситуация отражает более широкие проблемы, стоящие перед всей системой развития Организации Объединенных Наций, но создает особые трудности для ЮНИСЕФ, учитывая его двойной мандат. Это предполагает необходимость разработки новых подходов к финансированию, которые лучше поддерживают как быстрое гуманитарное реагирование, так и результаты устойчивого развития.

**46. Уникальные сильные стороны ЮНИСЕФ в то же время сочетаются со значительной стратегической напряженностью, которую необходимо решать.** ЮНИСЕФ продемонстрировал адаптивность в реагировании на кризисы, что предоставляет ему хорошие возможности для решения возникающих глобальных проблем. Однако организация сталкивается с критической стратегической напряженностью, поскольку ей приходится ориентироваться во все более сложном глобальном ландшафте. ЮНИСЕФ продемонстрировал замечательную способность реагировать на многочисленные одновременные кризисы, сохраняя при этом фокус на долгосрочных целях в области развития. Сочетание двойного мандата ЮНИСЕФ в гуманитарной сфере и в области развития, его глобального охвата и технического опыта обеспечивает уникальные преимущества в решении сложных проблем. Однако сближение многочисленных глобальных кризисов и связанных с ними угроз правам ребенка создает новые императивы для развития стратегического подхода ЮНИСЕФ, поскольку организация должна устранять фундаментальные противоречия между конкурирующими требованиями. Ключевые возможности включают более четкое рассмотрение существующих стратегических противоречий, таких как достижение масштабных результатов при охвате наиболее маргинализированных групп населения; баланс между растущими потребностями гуманитарной помощи и устойчивыми инвестициями в долгосрочное развитие; а также баланс между глобальной стратегической согласованностью и адаптацией к местному контексту. Помимо этого, более широкая интеграция новых приоритетов, таких как борьба с изменением

климата, и совершенствование оперативной модели организации для лучшей поддержки как реагирования на чрезвычайные ситуации, так и системных изменений, будут иметь важное значение для ЮНИСЕФ и позволит оказывать максимальное воздействие во все более сложном глобальном ландшафте.

## V. Рекомендации

47. На основе выводов и заключений в ходе оценки сформулировано семь рекомендаций, которые были разработаны и утверждены в тесном сотрудничестве с ключевыми внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Они включают следующее:

48. **Рекомендация 1: права ребенка должны обеспечить более четкую общую основу для следующего Стратегического плана ЮНИСЕФ и не подлежащие обсуждению рамочные структуры для принятия решений в ходе его разработки и осуществления.** Конвенция о правах ребенка остается основополагающим руководством для мандата ЮНИСЕФ в области прав ребенка, в особенности в условиях глобальных кризисов, влияющих на права детей. Заинтересованные стороны подчеркивают вновь возникшую настоятельную необходимость того, чтобы ЮНИСЕФ уделил приоритетное внимание вопросам прав в своем Стратегическом плане. К этому относится явная интеграция принципов Конвенции, их использование для поддержки носителей обязательств в выполнении обязательств и поддержка детей и молодежи как правообладателей, имеющих право на личное мнение во всех программах. Для решения насущных проблем и выполнения мандата ЮНИСЕФ необходимо четко сформулировать повестку дня в области прав таким образом, чтобы не оставалось возможности для предположений.

49. Стратегический план должен гарантировать, что каждая целевая область четко ориентирована на интересы детей, подвергающихся наибольшей дискриминации, позиционирует их как правообладателей и объединяет формулировки, основанные на правах, с вопросами благополучия. Следует подчеркнуть, что права ребенка лежат в основе всех стратегий изменений и сквозных программ, что говорит о том, что соблюдение этих прав является общей ответственностью всех сотрудников. План также должен признавать важность значимого участия и вовлечения детей и молодежи как их права. Этот принцип следует включать как в подготовку плана, так и во все программы. Помимо этого, Конвенция о правах ребенка должна быть полнее описана в сводных схемах, чтобы подчеркнуть лидерство ЮНИСЕФ в продвижении четкой повестки дня в области прав ребенка (крайне высокий приоритет; потребуются людские ресурсы с точки зрения времени и возможностей персонала).

50. **Рекомендация 2: ЮНИСЕФ следует усилить преобразующее воздействие Стратегического плана за счет расширения участия заинтересованных сторон в его разработке, масштабов комплексных программных подходов и адекватной поддержки сквозных программ и стратегий изменений.** Стратегический план на 2022–2025 годы нацелен на системные, ориентированные на результат изменения, но сталкивается с проблемами в достижении преобразующего воздействия. Результаты оценки и формативной оценки положения ЮНИСЕФ в области выполнения Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы подчеркивают необходимость более сильных межсекторальных подходов и сосредоточения внимания на укреплении систем для полного осуществления прав детей. Баланс между тем, «как» осуществлять план (сквозные программы, стратегии изменений и механизмы реализации), и целевыми областями имеет решающее значение для устойчивых результатов. Крайне важны более четкие определения, показатели, стратегическая консолидация и достаточные

ресурсы для сквозных элементов и стратегий изменений. Повышение подотчетности за преобразующее воздействие также требует более глубокого взаимодействия с партнерами и молодежью на этапе разработки Стратегического плана.

51. ЮНИСЕФ следует привлечь различные заинтересованные стороны, в частности молодежь, национальные комитеты и гражданское общество, к укреплению процессов стратегического планирования и подотчетности. Усилия должны быть сосредоточены на использовании межсекторальных и многосекторальных программных подходов, подкрепленных четкими показателями для измерения результатов. В дополнение к этому приоритет должен быть отдан межсекторальным программам и стратегиям изменений с широкой интеграцией и охватом, наряду с инвестициями в преобразующие стратегии, основанные на правах человека, которые могут оказать значительное организационное и программное воздействие (высокий приоритет; потребуются людские ресурсы с точки зрения перераспределения рабочего времени и финансовые ресурсы для инвестиций в стратегии изменений).

52. **Рекомендация 3: ЮНИСЕФ должен определить конкретный набор приоритетов в Стратегическом плане, уточнить ресурсы, необходимые для достижения этих приоритетов, а также расширить мобилизацию ресурсов и инновационное финансирование для увеличения общего финансирования в интересах детей и обеспечения более гибкого финансирования для поддержки Стратегического плана.** ЮНИСЕФ стал свидетелем ограниченного прогресса в достижении Целей устойчивого развития и сталкивается с ухудшением защиты прав детей в условиях ограниченных ресурсов, что подчеркивает острую необходимость расстановки приоритетов. Особое внимание следует уделять глобальным приоритетам, которые могут оказать преобразующее воздействие на жизни детей, использующим сравнительные преимущества ЮНИСЕФ и основанным на многосекторальных подходах, которые способствуют справедливости и гендерному равенству для маргинализированных детей. Однако отсутствие плана с указанием расходов препятствует как эффективной расстановке приоритетов, так и информационно-пропагандистской деятельности по привлечению основного финансирования. Чтобы решить финансовые проблемы, ЮНИСЕФ должен принять инновационные стратегии финансирования, расширить партнерские отношения и продвигать гибкие механизмы финансирования для поддержки инициатив, ориентированных на детей.

53. Чтобы ускорить и углубить системные изменения в нынешней ресурсной среде, ЮНИСЕФ следует сосредоточиться на небольшом наборе глобальных приоритетов, которые способствуют многосекторальной интеграции и обладают четкими целями в области гендерного равенства, такими как искоренение детской нищеты и развитие детей в раннем возрасте. Крайне важно оценить стоимость этих приоритетов, чтобы убедительно обосновать необходимость финансирования для государств-членов и продемонстрировать соответствие стратегическим целям. Необходимо расширить проверенные механизмы финансирования частного и государственного секторов, чтобы повысить гибкость, обеспечить устойчивость и устранить дисбаланс между гуманитарным финансированием и финансированием развития. Инновационное финансирование должно получить высокий организационный приоритет, используя новые партнерства и инструменты для мобилизации ресурсов помимо потоков прямого финансирования ЮНИСЕФ, а также обеспечивая финансирование самой организации. Исполнительный совет следует привлечь к изучению дополнительных инновационных возможностей финансирования. Также должны быть созданы надежные системы управления рисками для решения потенциальных проблем (высокий приоритет; потребуются человеческие ресурсы с точки зрения рабочего времени и финансовых ресурсов).

54. **Рекомендация 4: ЮНИСЕФ следует отстаивать увеличение длительности цикла стратегического планирования в масштабах всей системы ООН, одновременно укрепляя адаптивные подходы к внедрению в различных страновых контекстах.** Текущий четырехлетний цикл планирования ЮНИСЕФ ограничивает способность организации добиться долгосрочных системных изменений. Рамочным программам планирования и осуществления не хватает гибкости для адаптации к разнообразным страновым контекстам с сохранением стратегической последовательности. Оценка призывает использовать дифференцированные модели осуществления, подкрепленные сильными механизмами подотчетности и обзорами, основанными на фактических данных, обеспечивая баланс между глобальной согласованностью и местными ответными мерами посредством четких типологий стран и адаптируемых подходов.

55. ЮНИСЕФ следует усилить адаптивное планирование, выступая за расширенные циклы планирования в системе Организации Объединенных Наций, такие как пятилетний стратегический план, рассчитанный на период до 2030 года, упрощая структуру результатов за счет сокращения количества показателей и создавая процесс обзора, способствующий адаптации, который может включать в себя ежегодные оценки, основанные на фактических данных, а также структуру среднесрочного обзора для руководства при принятии стратегических решений и обеспечения соответствия глобальным изменениям. Усилия по созданию дифференцированных моделей осуществления должны быть сосредоточены на определении типологий стран, таких как гуманитарные, переходные, со средним и высоким уровнем дохода, которые могут служить основой для программных стратегий. Помимо этого, ЮНИСЕФ следует повысить подотчетность путем разработки показателей для измерения эффективности осуществления плана в различных контекстах и путем внедрения сбалансированных механизмов отчетности, которые поддерживают глобальную согласованность, обеспечивая при этом актуальность программ в местных условиях (крайне высокий приоритет; потребуются людские ресурсы с точки зрения рабочего времени и финансовые ресурсы для наращивания потенциал, сотрудников, укрепления систем и улучшения механизмов обратной связи).

56. **Рекомендация 5: ЮНИСЕФ должен включить в следующий Стратегический план взаимосвязь между гуманитарной деятельностью, развитием и миром в качестве фундаментального компонента своей операционной модели, а не рассматривать ее как отдельный программный подход.** ЮНИСЕФ добился значительного прогресса в интеграции гуманитарных программ, программ развития и мира, как это отражено в его Стратегическом плане на 2022–2025 годы. Ключевые достижения включают объединение гуманитарных усилий и усилий в сфере развития в рамках целевых областей, приведение показателей мониторинга в соответствие с основными обязательствами в интересах детей в гуманитарной деятельности и повышение значимости взаимосвязанного подхода. Однако сохраняется устойчивый разрыв между гуманитарными программами и программами в области развития, обусловленный внешними донорскими структурами финансирования и внутренними представлениями персонала, которые ограничивают связь с гуманитарными кризисами и группами, действующими в чрезвычайных ситуациях. Чтобы в полной мере использовать потенциал взаимосвязи, ЮНИСЕФ должен решить эти проблемы, продвигая единый подход к правам ребенка, гуманитарной деятельности, развитию, миростроительству и устойчивости.

57. Чтобы усилить интеграцию гуманитарной деятельности во все компоненты Стратегического плана, ЮНИСЕФ должен обеспечить согласованность между принципами миростроительства, устойчивости и взаимосвязи, включая программы обеспечения готовности в условиях развития и нестабильных

контекстов, чтобы усилить взаимосвязь и избежать несогласованности подходов. Крайне важно рассматривать взаимосвязь как основной принцип деятельности, требующий специального потенциала в штаб-квартире и на региональном уровне, а также целенаправленного обучения и подготовки персонала на всех уровнях для эффективного объединения гуманитарных усилий и усилий в области развития. Также необходима четкая и подотчетная структура гуманитарной деятельности с измеримыми результатами, позволяющими сделать гуманитарную деятельность «делом каждого», которая могла бы включать в себя инструмент, обеспечивающий подотчетность руководства принципам взаимосвязи во всех контекстах (крайне высокий приоритет; потребуются людские ресурсы с точки зрения времени и финансовые ресурсы для повышения потенциала персонала).

**58. Рекомендация 6: в следующем Стратегическом плане действия по снижению риска изменения климата должны позиционироваться как центральные для мандата и операций ЮНИСЕФ при поддержке соответствующих партнерств, организационных структур и ресурсов.** Изменение климата усиливает риски для детей, усугубляя их уязвимость и угрожая их правам и благосостоянию. Несмотря на то, что в Стратегическом плане на 2022–2025 годы борьба с изменением климата является сквозной темой и областью достижения результатов в рамках Целевой области 4, такое позиционирование ограничивает ее стратегическое значение и всестороннюю интеграцию. Аккредитация ЮНИСЕФ Зеленым климатическим фондом и растущая осведомленность о влиянии изменения климата на детей открывают возможности для укрепления его лидерских позиций в борьбе с изменением климата. Однако, чтобы извлечь выгоду из этих возможностей, ЮНИСЕФ должен четко определить свое сравнительное преимущество, чтобы избежать дублирования усилий в конкурентной среде.

59. Чтобы стимулировать действия по борьбе с изменением климата, ЮНИСЕФ должен позиционировать их либо как отдельную цель, либо как всеобъемлющий приоритет, одновременно предоставляя информацию о собственных сравнительных преимуществах. Укрепление потенциала в области программ по борьбе с изменением климата в интересах детей имеет решающее значение и предполагает расширение партнерских отношений с организациями, ориентированными на борьбу с изменением климата, направление специалистов по вопросам изменения климата в региональные и страновые отделения, а также адаптацию к растущим гуманитарным потребностям и кризисам, вызванным изменением климата. Использование аккредитации Зеленого климатического фонда и других возможностей климатического финансирования имеет важное значение для обеспечения финансирования инициатив в области борьбы с изменением климата, ориентированных на детей (высокий приоритет; потребуются людские ресурсы с точки зрения рабочего времени и финансовые ресурсы для наращивания потенциала персонала).

**60. Рекомендация 7: следующий стратегический план должен позиционировать данные, исследования, оценки и знания ЮНИСЕФ в качестве стратегической движущей силы изменений, подкрепленной усиленным организационным потенциалом для генерации идей и влияния.** ЮНИСЕФ обладает уникальным потенциалом как мировой лидер в области данных о детях, необходимых для стимулирования перемен и принятия решений на основе данных. Несмотря на сбор большого количества данных, в том числе посредством MICS, организация не в полной мере использовала этот ресурс для стратегического влияния. Сокращение детской нищеты, центральный элемент мандата ЮНИСЕФ, требует постоянных инвестиций в улучшение качества данных о неравенстве. Однако внутренние проблемы, такие как организационная культура,

ограничения потенциала и несогласованность операций, препятствуют преобразованию данных в действенные идеи и решения с различным охватом. Укрепление этого потенциала имеет жизненно важное значение для основанной на фактических данных информационно-пропагандистской деятельности для достижения Целей устойчивого развития, ориентированных на детей.

61. ЮНИСЕФ должен стратегически расширять использование данных путем достижения организационного консенсуса относительно своей роли и позиции в отношении MICS и других активов знаний, даже в отсутствие централизованного финансирования, одновременно максимизируя полезность этих активов и опираясь на успешные программы, основанные на данных. Официальное партнерство с Комиссией Всемирного банка по глобальной бедности и Агентством США по международному развитию, которое курирует программу демографических и медицинских исследований, обеспечит более эффективное выявление детской нищеты по регионам и дальнейшее использование MICS. Организационный потенциал в этой сфере следует укреплять путем расширения возможностей в области науки о данных и анализа, в особенности в региональных и страновых отделениях, а также создания механизмов для использования местного опыта. Помимо этого, содействие принятию решений на основе фактических данных и обмену знаниями требует надежных стимулов и механизмов подотчетности. Внутри организации ЮНИСЕФ должен способствовать согласованности и эффективности посредством соглашений о совместной работе между своими подразделениями по обработке данных, оценке и исследованиям, используя их опыт для направления прогресса, совершенствования стратегий и устранения пробелов в повестке дня в области прав ребенка (высокий приоритет; потребуются людские ресурсы с точки зрения рабочего времени и финансовые инвестиции в расширение кадрового потенциала и финансирование в рамках партнерства по обмену данными).

## VI. Проект решения

### *Исполнительный совет*

1. *принимает к сведению* оценку Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы, его резюме ([E/ICEF/2025/3](#)) и ответ руководства ([E/ICEF/2025/4](#));
2. *также принимает к сведению* оценку Гендерной политики ЮНИСЕФ и Планов действий по обеспечению гендерного равенства, ее резюме ([E/ICEF/2025/5](#)) и ответ на нее руководства ([E/ICEF/2025/6](#)).

## Приложение

### **Оценка Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы**

1. Из-за ограниченности места оценка Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы в настоящее приложение не включена.
  2. Доклад представлен на веб-сайте Управления оценки ЮНИСЕФ: <https://www.unicef.org/evaluation/documents/evaluation-unicef-strategic-plan-2022-2025>.
-