

**Детский фонд Организации Объединенных Наций**

Исполнительный совет

**Ежегодная сессия 2024 года**

11–14 июня 2024 года

Пункт 10 предварительной повестки дня\*

**Оценка подходов ЮНИСЕФ к информационно-пропагандистской деятельности****Резюме\*\****Резюме*

С момента своего создания в 1946 году ЮНИСЕФ остается стойким защитником прав детей и их благополучия в глобальном масштабе. ЮНИСЕФ руководствуется принципами, закрепленными в Конвенции о правах ребенка, в Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин и в Основных обязательствах в отношении детей в рамках гуманитарной деятельности. Исходя из этого, инициативы ЮНИСЕФ в области информационно-пропагандистской деятельности неизменно направлены на оказание влияния на лиц, принимающих решения, на взаимодействие с заинтересованными сторонами и на мобилизацию общественности для принятия значимых действий в поддержку детей. Эти непреходящие обязательства были подтверждены в Стратегическом плане ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы, в котором ключевая роль информационно-пропагандистской деятельности была признана незаменимым инструментом для реализации масштабных целей и обеспечения принципа «ни один ребенок не останется без внимания». Глобальные приоритеты информационно-пропагандистской деятельности, одобренные Исполнительным директором в 2020 году, прочно закреплены в сводной таблице результатов и ресурсов Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы. Каждому такому приоритету соответствует интегрированная глобальная стратегия, которая реализуется на глобальном, региональном и национальном уровнях.

\* E/ICEF/2024/10.

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

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

По заказу Управления по вопросам оценки ЮНИСЕФ в сотрудничестве с Отделом глобальной коммуникации и информационно-пропагандистской деятельности были проведены определение оцениваемости и формирующее оценивание подходов ЮНИСЕФ к информационно-пропагандистской деятельности. Оценивание, проводившееся в период с ноября 2022 года по июль 2023 года, преследовало две взаимодополняющие цели. Формирующее оценивание было направлено на повышение успеха усилий по информационно-пропагандистской деятельности, активное разъяснение подходов к информационно-пропагандистской деятельности в целях поддержки Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы и определение ранних корректировок, которые можно внести в существующую структуру информационно-пропагандистской деятельности, вспомогательных звеньев и планов, способных повысить успех информационно-пропагандистских усилий. Определение оцениваемости было направлено на то, чтобы значимое будущее итоговое оценивание усилий по информационно-пропагандистской деятельности можно было бы провести до конца действия текущего Стратегического плана в 2025 году.

Оценивание даст важные и своевременные данные, которые помогут определить стратегию информационно-пропагандистской деятельности ЮНИСЕФ и повысить вероятность ее успеха. В ходе оценивания подчеркивается значение информационно-пропагандистской деятельности как стратегии изменений, интегрированной во все целевые области Стратегического плана ЮНИСЕФ в качестве фундаментального подхода к достижению значимых для детей результатов.

По итогам оценки был сделан вывод, что ЮНИСЕФ определил информационно-пропагандистскую деятельность важнейшей функцией и неотъемлемой частью своей работы. Но по-прежнему существует потребность в соответствующих ресурсных структурах для согласования целей информационно-пропагандистской деятельности с четко определенными функциями при планировании и составлении программ информационно-пропагандистской деятельности, расширении финансовых ресурсов, институциональной гибкости и поддержании межведомственного программного подхода. Признается, что глобальные приоритеты информационно-пропагандистской деятельности обеспечивают общеорганизационную нацеленность и направленность в основных областях информационно-пропагандистской деятельности, а также отмечается необходимость интеграции подходов «снизу вверх» и «сверху вниз» для их более широкого внедрения.

Исходя из выводов и заключений, представленных в докладе, в ходе оценивания выдвинуто девять рекомендаций, совместно разработанных и одобренных ключевыми внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

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

## I. Введение

### A. Предыстория предмета оценки

1. Информационно-пропагандистская деятельность — это целенаправленный процесс, основанный на продемонстрированных доказательствах и направленный на оказание прямого или косвенного влияния на лиц, принимающих решения, заинтересованные стороны и соответствующую аудиторию с целью поддержки и осуществления действий, способствующих реализации прав детей и женщин<sup>1</sup>. В первой же строке заявления о его миссии Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций возлагает на ЮНИСЕФ обязанность «выступать в защиту прав детей, помогать удовлетворять их основные потребности и расширять их возможности для полной реализации своего потенциала»<sup>2</sup>. Информационно-пропагандистская деятельность ЮНИСЕФ руководствуется принципами, закрепленными в Конвенции о правах ребенка, Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин и Основных обязательствах в отношении детей в гуманитарной деятельности.

2. За последние несколько лет ЮНИСЕФ претерпел важные структурные изменения, направленные на усиление своих информационно-пропагандистских и коммуникационных возможностей и решение стоящих перед ними задач. Деятельность организации должна направляться эффективными информационно-пропагандистскими и коммуникационными мероприятиями, действующими комплексно и обеспечивающими значимые результаты для детей. Чтобы гарантировать это, в январе 2022 года Отдел коммуникации стал новым Отделом глобальной коммуникации и информационно-пропагандистской деятельности, что позволило установить также более тесное партнерство между Отделом и Программной группой. В Стратегическом плане ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы информационно-пропагандистская деятельность включена во все целевые области как ключевой способ достижения значимых результатов для детей и в качестве стратегии важнейших изменений.

3. Глобальные приоритеты информационно-пропагандистской деятельности (GAP), одобренные Исполнительным директором в 2020 году, прочно закреплены в сводной таблице результатов и ресурсов Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы. Каждому приоритету соответствует интегрированная глобальная стратегия, которая реализуется на глобальном, региональном и национальном уровнях. Четыре глобальных приоритета таковы:

(а) Глобальный приоритет 1: создать глобальное движение за наличие, ценовую доступность и справедливое распространение вакцин в качестве вклада в укрепление первичной медико-санитарной помощи, что будет способствовать достижению Целевой области 1 Стратегического плана на 2022–2025 годы.

(б) Глобальный приоритет 2: предпринимать глобальные информационно-пропагандистские усилия по преодолению кризиса обучения, уделяя приоритетное внимание наиболее уязвимым и маргинализированным детям, в том числе путем сокращения цифрового неравенства, что будет способствовать достижению Целевой области 2 Стратегического плана на 2022–2025 годы.

---

<sup>1</sup> United Nations Children's Fund (UNICEF), *Advocacy Toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives*, UNICEF, New York, 2010.

<sup>2</sup> Заявление о миссии ЮНИСЕФ.

(с) Глобальный приоритет 3: обеспечить инвестиции и принять меры по поддержке и защите психического здоровья детей и молодых людей, а также положить конец пренебрежению, жестокому обращению и детским травмам, приводящим к неблагоприятным условиям жизни, что будет способствовать достижению Целевых областей 1 и 3 Стратегического плана на 2022–2025 годы.

(d) Глобальный приоритет 4: работать вместе с детьми и в их интересах для решения проблемы деградации окружающей среды и изменения климата, чтобы они имели доступ к чистой воде, чистому воздуху, а также к безопасной и устойчивой окружающей среде, что будет способствовать достижению Целевой области 4 Стратегического плана на 2022–2025 годы.

В дополнение к этим приоритетам, стратегия изменений в информационно-пропагандистской деятельности в текущем Стратегическом плане включает такие области, как информационно-пропагандистская деятельность в сфере борьбы с детской бедностью и инклюзивной социальной защиты (Целевая область 5), а также информационно-пропагандистская деятельность в гуманитарной сфере.

4. Несмотря на то, что в течение долгого времени информационно-пропагандистская деятельность занимала важное место в обязанностях и стратегических планах ЮНИСЕФ, сам ЮНИСЕФ никогда не проводил комплексную общеорганизационную оценку своей информационно-пропагандистской работы. В оценке ЮНИСЕФ, проведенной в 2021 году Сетью оценки эффективности многосторонних организаций (MOPAN), были признаны проблемы с измерением и количественной оценкой нормативной информационно-пропагандистской деятельности при использовании существующей общеорганизационной системы мониторинга. В связи с этим предварительное оценивание информационно-пропагандистской деятельности предоставило возможность понять текущее состояние информационно-пропагандистской деятельности в ЮНИСЕФ, максимизировать ее успех на всех уровнях и подготовить почву для будущей окончательной оценки, которая будет проводиться по окончании текущего Стратегического плана.

## **В. Назначение, задачи, сфера применения и предполагаемые пользователи**

5. Оценивание преследовало две взаимодополняющие цели:

(a) **Формирующее оценивание** было направлено на повышение эффективности усилий в области информационно-пропагандистской деятельности, активное разъяснение информационно-пропагандистских подходов для поддержки Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы и определение ранних корректировок, которые можно внести в существующую структуру информационно-пропагандистской деятельности, вспомогательных звеньев и планов, способных повысить эффективность информационно-пропагандистских усилий.

(b) **В ходе определения оцениваемости** основное внимание уделялось тому, чтобы до конца текущего Стратегического плана (2025 г.) можно было бы провести значимое будущее итоговое оценивание информационно-пропагандистских усилий. Основное внимание было сосредоточено на сборе данных о внутренней логике и формировании стратегии изменений в области информационно-пропагандистской деятельности, а также о существующих системах планирования, мониторинга, оценки и отчетности. Вспомогательная цель состояла в улучшении теории изменений (а также практики изменений), на которой основана стратегия информационно-пропагандистских изменений, включенная в Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы, в

определении факторов, позволяющих добиться значимой оценки вклада информационно-пропагандистской работы ЮНИСЕФ в общий успех Стратегического плана и в предоставлении своевременной и полной информации, необходимой от начала до конца информационно-пропагандистских кампаний и других мероприятий.

6. В ходе оценивания были рассмотрены два ключевых вопроса: (1) Как ЮНИСЕФ может дальше повышать эффективность своих информационно-пропагандистских усилий? и (2) Какие шаги можно предпринять для обеспечения готовности к будущему окончательному оцениванию стратегии информационно-пропагандистской деятельности?

7. Общий объем оценивания включал в себя несколько организационных уровней, в качестве ориентиров использовали стратегию изменений в информационно-пропагандистской деятельности и Стратегический план на 2022–2025 годы. Также помогла провести анализ Глобальная стратегия коммуникационной и информационно-пропагандистской деятельности на период 2019–2022 гг., равно как и полугодовой обзор Стратегического плана на 2022–2025 гг. и пересмотр глобальных приоритетов, структура которых была унаследована от предыдущей схемы приоритетов, применявшейся в ЮНИСЕФ с 2018 по 2021 год. Географический охват был глобальным (то есть он включал все уровни интереса — глобальный, региональный, национальный и субнациональный), а хронологический охват был представлен периодом 2022–2025 годов. Чтобы не ограничиваться глобальными приоритетами, изучали приоритеты информационно-пропагандистской деятельности, возникающие на всех организационных уровнях (включая национальные комитеты ЮНИСЕФ). Однако наибольшее внимание уделяли глобальным приоритетам. Оценивание включало анализ взаимодействия на разных организационных уровнях для достижения общего эффекта в рамках ЮНИСЕФ. Были рассмотрены также общеорганизационные возможности, включая концептуализацию, создание благоприятного окружения, реализацию, а также сбор и использование фактических данных.

8. В число основных предполагаемых пользователей входили сотрудники штаб-квартиры, сотрудники, участвующие в институциональной и оперативной реализации информационно-пропагандистских подходов в региональных отделениях, страновых отделениях и филиалах, а также сотрудники национальных комитетов. Предполагаемые пользователи второго плана включали доноров и государства-члены, партнеров ЮНИСЕФ, других партнеров по реализации и правообладателей, а также партнеров второго плана.

## **II. Методология**

### **A. Общий подход**

9. Оценивание проводилось в соответствии со значимыми нормами и стандартами ЮНИСЕФ и Группы оценки Организации Объединенных Наций, а также этическими руководящими принципами для оценки. При разработке критериев оценки учитывали гендерные и другие межведомственные аспекты. Подход к оценке сочетал в себе качественные и количественные стратегии, использование дополнительных источников информации и обеспечивал включение в оценку межведомственных вопросов. При оценке эксперты придерживались открытого и гибкого подхода и рассматривали различные типы перекрестных проверок (перекрестная проверка данных, метода и исследователя). Они следовали также ориентированному на улучшение, перспективному и формирующему подходу, направленному на выявление

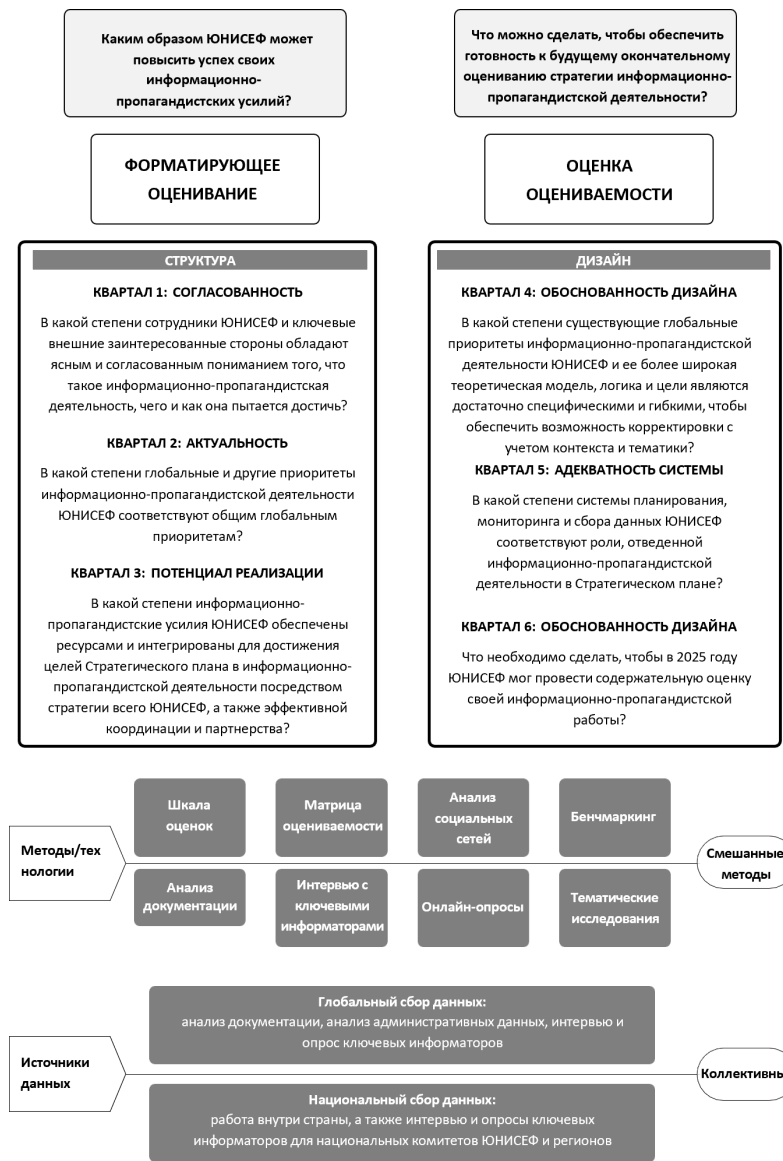
текущих сильных и слабых сторон при разработке и реализации стратегии ЮНИСЕФ по изменению информационно-пропагандистской деятельности. Подход исходил из теории, ориентированной на использование и основанной на участии. Этот подход рассматривали в рамках системного мышления с учетом сложности, в том смысле, что в конечном итоге особое внимание уделяли установлению взаимосвязей и взаимозависимостей, ожидаемых на всех уровнях плана информационно-пропагандистской деятельности. Было изучено более 300 документов, проведено около 100 интервью, проанализированы результаты шести тематических исследований<sup>3</sup>, посвященных глобальным приоритетам, информационно-пропагандистской деятельности в гуманитарной сфере, детской бедности и инклюзивной социальной защите, а также рассмотрены результаты глобального опроса, по которому было получено более 300 ответов.

10. На диаграмме I в обобщенном виде представлены цели, подходы, вопросы, методы и источники данных для оценки.

---

<sup>3</sup> Тематические исследования включали деятельность страновых отделений ЮНИСЕФ в Афганистане и Индонезии, региональных и страновых отделений ЮНИСЕФ в Восточной и Южной Африке, на Ближнем Востоке и в Северной Африке, а также в Западной и Центральной Африке, Итальянского комитета «ЮНИСЕФ — фонд Onlus» и комитета ЮНИСЕФ Соединенного Королевства.

**Диаграмма I.  
Методика и концепция оценки**



Источник: оценочная команда.

**Аналитическая основа и инструменты сбора данных**

11. Методологические стратегии и методы сбора данных кратко изложены в таблице ниже.

Таблица 1.  
Стратегии сбора данных

Методологические стратегии	Методы исследования	Инструменты сбора данных
<b>Качественные стратегии</b> (контент-анализ, дискурс-анализ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Литература и анализ документации (первичные и вторичные данные)</li> <li>▪ Полуструктурированные интервью</li> <li>▪ Обсуждения в фокус-группах</li> <li>▪ Семинары по валидации</li> <li>▪ Анализ социальных сетей</li> <li>▪ Упражнение по сравнению и сопоставлению</li> <li>▪ Экспертный вклад</li> <li>▪ Наблюдение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Протоколы интервью с ключевыми информаторами</li> <li>▪ Аналитическая основа/матрица</li> <li>▪ Дневник наблюдений/заметок</li> </ul>
<b>Количественные стратегии</b> (описательный и/или логический статистический анализ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ документации (первичные и вторичные данные)</li> <li>▪ Онлайн-опрос</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Инструмент оценки (только некоторые показатели)</li> <li>▪ Обзор примечаний</li> <li>▪ Анкеты</li> </ul>

*Источник:* оценочная команда.

12. В целях повышения надежности инструментов сбора данных, было проведено несколько внутренних процедур обеспечения качества, таких как четкое определение категорий качественных данных и общее понимание каждой ключевой концепции всеми членами команды. Достоверность доказательств оценивали с использованием четырехуровневой рейтинговой шкалы, при этом оценки варьировались от одного набора данных со слабой возможностью перепроверки до нескольких линий и уровней доказательств с очень сильной перекрестной проверкой.

13. Анализ социальных сетей был направлен на выявление различных партнеров, соответствующих глобальным приоритетам, для определения потенциальных областей сотрудничества и создания синергии. Оценочная команда провела также сравнительное исследование, в котором получила информацию о том, как другие агентства и организации понимают, разрабатывают, реализуют, контролируют и оценивают усилия по информационно-пропагандистской деятельности, анализируя имеющийся на сегодняшний день опыт.

14. Было проведено восемь семинаров по проверке полученных результатов. В их число вошли четыре семинара по теории изменений, проведенных с целью рассмотрения и подтверждения теории изменений по каждому глобальному приоритету и разработки всеобъемлющей теории трансформации для создания глобальной стратегии ЮНИСЕФ по изменению информационно-пропагандистской деятельности как в сфере развития, так и в гуманитарной сфере. Было проведено также три внутренних семинара для проверки результатов оценки и предварительных заключений, а одно заседание было созвано для совместной разработки рекомендаций.



### **Ограничения и меры по смягчению последствий**

15. В задачу настоящего анализа не входило оценивание деятельности организации на уровне конечных результатов. Оценивание не было предназначено для обеспечения всестороннего и подробного анализа процесса реализации или оценки достижений, имеющихся на сегодняшний день, и анализ не включал также оценку эффективности использования ресурсов. Основное внимание в ходе оценки уделялось четырем глобальным приоритетам и охватывало вклад в информационно-пропагандистскую деятельность всех целевых областей Стратегического плана. В качестве ограничения учитывалась возможность обобщения результатов в рамках всей организации. Для обобщения утверждений и выводов при оценке учитывали результаты, специфичные для конкретного контекста (результаты тематических исследований), а также более широкие наборы данных (результаты обследований, отчеты о ходе работы, данные мониторинга, данные о финансировании и т. д.). С другой стороны, были определены четкие пределы и границы для выводов и заключений.

## **III. Выводы**

16. **В ЮНИСЕФ существует четкое и широкое определение информационно-пропагандистской деятельности, а сотрудники понимают ее важность и актуальность.** Сотрудники в целом понимают смысл информационно-пропагандистской деятельности и основные подходы к ней, хотя некоторую путаницу вносят различные контексты, в которых работает ЮНИСЕФ, и широкое определение информационно-пропагандистской деятельности. Результаты интервью показывают, что в целом ключевые информаторы на всех уровнях подчеркивали важность «информационно-пропагандистской деятельности» и осознавали, что информационно-пропагандистская деятельность выходит за рамки коммуникации и влияет на изменения посредством данных, свидетельств, программ и финансирования в целях содействия изменениям в политике и программах на разных уровнях. По-прежнему одной из основных целей информационно-пропагандистской деятельности считается сбор средств. Сильными сторонами информационно-пропагандистской деятельности ЮНИСЕФ являются его охват, бренд, полномочия и способность привлекать молодежь. Однако по сравнению с другими организациями ЮНИСЕФ ограничен в способности высказываться в определенных контекстах, в гибкости, в возможностях информационно-пропагандистской деятельности и в расстановке приоритетов. Все эти ограничения влияют на информационно-пропагандистскую работу.

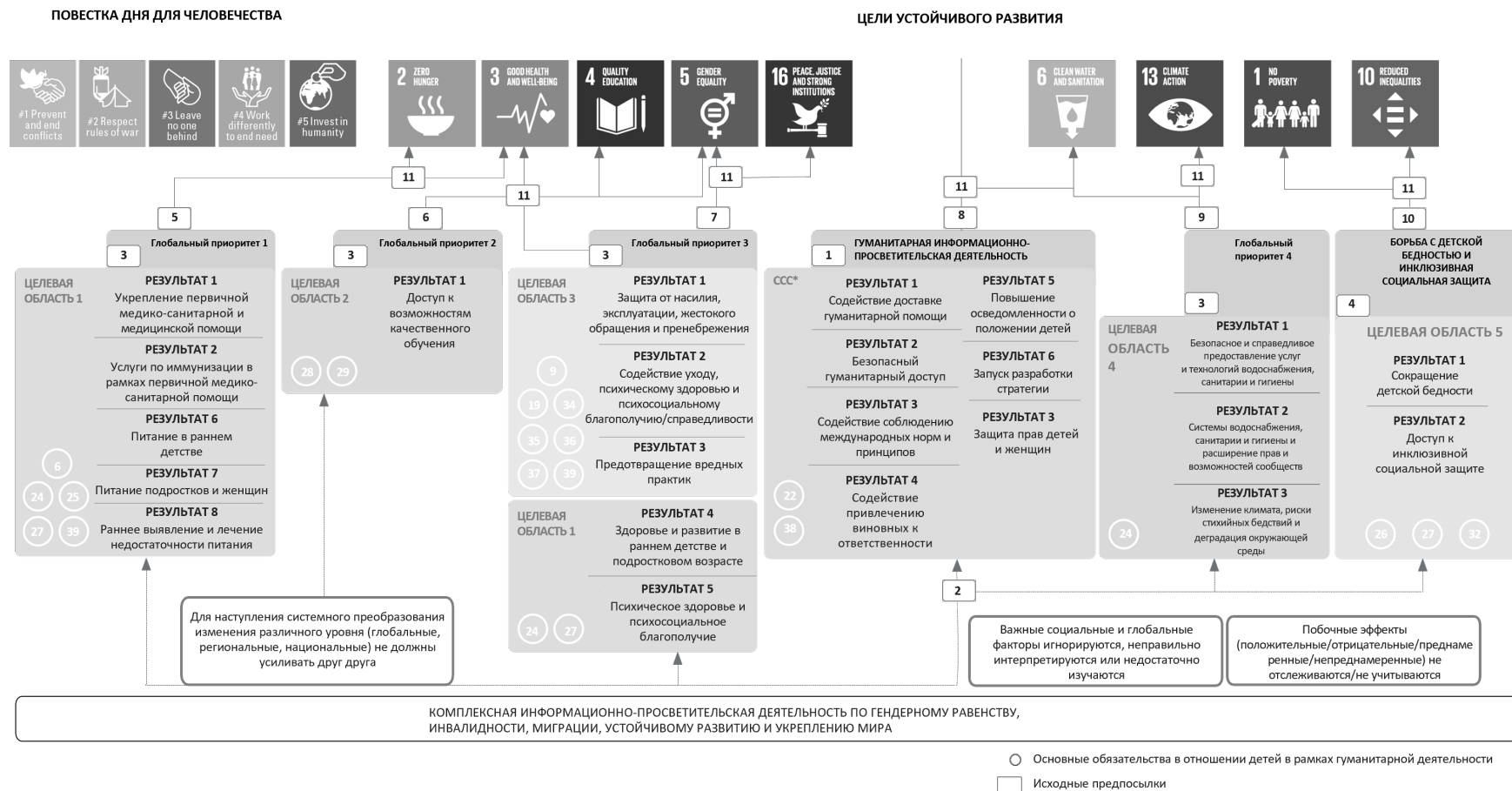
17. **Определение информационно-пропагандистской деятельности, используемое в ЮНИСЕФ, соответствует глобальным определениям, принятым другими значимыми организациями,** которые в первую очередь сфокусированы на попытках повлиять на системные изменения на различных уровнях. Подход ЮНИСЕФ к установлению и интеграции приоритетов информационно-пропагандистской деятельности носит скорее нисходящий характер, в то время как другие организации определяют приоритеты восходящим образом (от местных к глобальным), либо устанавливают приоритеты в обоих направлениях (сверху вниз и снизу вверх), либо определяют их географически.

18. **Глобальные приоритеты соответствуют большинству тематических областей Стратегического плана на 2022–2025 годы,** за исключением детской бедности и инклюзивной социальной защиты, а также конкретной области, связанной с ускорением ликвидации ВИЧ/СПИДа. Основная сила схемы

глобальных приоритетов заключается в том, что она способствует усилению основных тем информационно-пропагандистской деятельности, обеспечивая при этом последовательный подход в масштабах всей организации. Схема глобальных приоритетов способствует также повышению стратегической ориентации и нацеленности на результат за счет общей цели и единых сообщений в рамках информационно-пропагандистской деятельности, одновременного отслеживания, агрегирования и консолидации результатов от национального до глобального уровня и поддержания последовательной методологии определения приоритетов.

19. На основе проверенной теории изменений по каждому глобальному приоритету и включения других значимых областей оценочная команда разработала теорию трансформации. Цель теории трансформации заключается в создании глобальной основы для стратегии ЮНИСЕФ по изменениям информационно-пропагандистской деятельности как в сфере развития, так и в гуманитарной сфере. В нее включены основные элементы, которые объясняют, каким образом должны происходить изменения, и конкретные всеобъемлющие цели, достижению которых стратегия изменений непосредственно будет способствовать. Логика и элементы теории включают наличие обратных связей, отрицательные вклады и исходные предпосылки, причем последние определяют необходимые условия для изменений на всех уровнях, которые приведут к достижению основных целей. Диаграмма II ниже иллюстрирует теорию трансформации.

## Диаграмма II. Теория трансформации Глобальной стратегии ЮНИСЕФ по информационно-пропагандистской деятельности



Источник: оценочная команда.

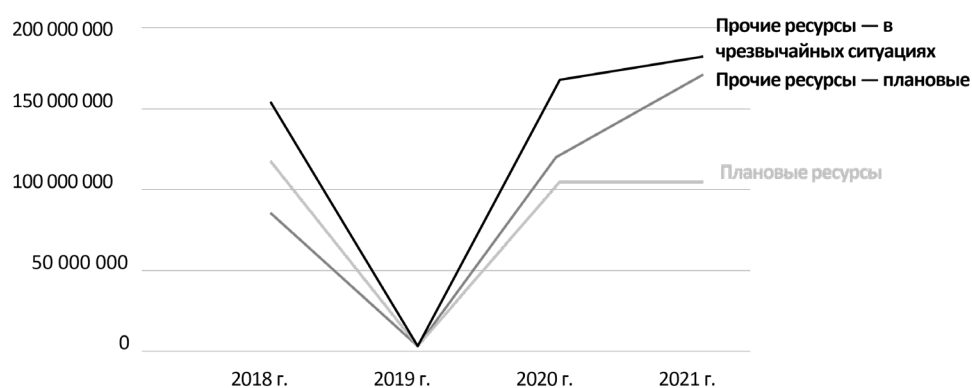
## ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

1. Гуманитарная информационно-пропагандистская деятельность связана со всеми значимыми областями, охватываемыми схемой глобальных приоритетов и другими значимыми приоритетами в соответствии с секторальными обязательствами и программными подходами в Основных обязательствах в отношении детей в рамках гуманитарной деятельности.
2. Для достижения соответствующих целей информационно-пропагандистской деятельности принимаются необходимые координационные меры по обеспечению эффективной совместной работы Управления по программе действий в чрезвычайной ситуации, Отдела глобальной коммуникации и информационно-пропагандистской деятельности и Программной группы. Стратегии информационно-пропагандистской деятельности в гуманитарной сфере применяются последовательно на страновом, региональном и глобальном уровнях для разрешения приоритетных проблем в области прав ребенка и критических пробелов в программах или политике. Установлены четкие роли и обязанности, а также соответствующие стратегии в области коммуникационной и информационно-пропагандистской деятельности.
3. Теории изменений в схеме глобальных приоритетов периодически пересматриваются, чтобы гарантировать их актуальность и вклад в достижение результатов в обозначенной целевой области. Кроме того:
  - Стратегия изменений в области коммуникационной и информационно-пропагандистской деятельности дополняется и дает синергетический эффект с остальными восемью стратегиями изменений, рассмотренными в Стратегическом плане.
  - Ни одна организация, субъект или сеть не управляет, не контролирует и не надзирает за трансформацией; синергетическое взаимодействие стимулирует и ускоряет процесс изменений, а ЮНИСЕФ систематически фиксирует роль, которую сыграл в достижении изменений на всех уровнях.
  - Альянсы развиваются и поддерживаются, гарантируя, что все значимые заинтересованные стороны разделяют общее видение и стратегию информационно-пропагандистской деятельности, а также вносят значительный вклад в достижение ожидаемых целей.
  - Инициативы в области глобальных приоритетов следуют теории сложности, это означает, что при формулировании и реализации соответствующих действий применяется системное мышление. Помимо прочего, это подразумевает выявление простых, сложных и комплексных аспектов возможных вмешательств для их надлежащего разрешения, а также систематический мониторинг взаимосвязей и критических предпосылок, включенных в теории изменений.
  - Для осуществления системных изменений поощряется взаимодействие между секторами/глобальными приоритетами. Для взаимного развития в плане коллективного обучения и обмена опытом максимально используются системы обмена знаниями.
4. Социальная защита развивает теорию изменений, которая на разных уровнях стремится к синергии и взаимодополняемости с системой глобальных приоритетов. Отдел глобальной коммуникации и информационно-пропагандистской деятельности участвует в конкретных видах/подвидах деятельности в рамках совместного сотрудничества с командой ЮНИСЕФ по социальной защите.
5. Глобальный приоритет 1 обеспечивает эффективную взаимосвязь между вакцинами, питанием и климатом, стремясь к потенциальной синергии с другими значимыми глобальными приоритетами для максимальной интеграции в рамках концепции выживания детей. Список приоритетных стран обновляется надлежащим образом.
6. В рамках глобального приоритета 2 продолжается изучение взаимодополняемости с глобальными приоритетами 3 и 4, а также с информационно-пропагандистской деятельностью в гуманитарной сфере, увеличивая возможности для работы с организациями частного сектора.
7. В рамках глобального приоритета 3 продолжается улучшение результатов по глобальному приоритету 2, а также изучение других способов связи с глобальными приоритетами 4 и 1, учитывая общий набор совместных партнеров. Список приоритетных стран обновляется надлежащим образом.
8. Информационно-пропагандистская деятельность в гуманитарной сфере связана со всеми областями, охватываемыми глобальными и другими значимыми приоритетами, в соответствии с отраслевыми обязательствами и программными подходами, которые являются частью Основных обязательств в отношении детей в гуманитарной деятельности.
9. Цель глобального приоритета 4 четко определена, чтобы гарантировать, что его межведомственный характер эффективно реализуется и отражается в других областях глобальных приоритетов и за их пределами в соответствии с Планом действий ЮНИСЕФ по устойчивому развитию и изменению климата.
10. Социальная защита включена в рабочие планы Отдела глобальной коммуникации и информационно-пропагандистской деятельности с конкретными видами/подвидами деятельности для совместного сотрудничества.
11. Для обеспечения синергии заинтересованные стороны, занимающиеся информационно-пропагандистской деятельностью (ЮНИСЕФ, партнеры и другие), подключаются и взаимодействуют с другими значимыми внутренними и внешними сетями (например, в области цифровой трансформации, инноваций, партнерства и взаимодействия и т. д., а также с внешними организациями, продвигающими права ребенка, помимо прочего). Ценности, принципы и соответствующие действия позволяют осуществлять трансформацию систем на самом высоком уровне для достижения Целей устойчивого развития. Глобальные и локальные («глокальные») перспективы взаимосвязаны и интегрированы, что обеспечивает высокую контекстуализацию и обоснованность информационно-пропагандистской деятельности на местном уровне, а также возможность агрегировать результаты, отслеживать крупные масштабные изменения и передавать информацию на глобальный уровень. Инновационные подходы к измерению дополняют существующие стандартизированные показатели, обеспечивая детальное объяснение уровня и глубины достигнутых изменений.

20. Объем средств, выделяемых ЮНИСЕФ на информационно-пропагандистскую деятельность, колебался с 2018 года, но ЮНИСЕФ по-прежнему выделяет их больше, чем другие организации, включенные в анализ. Доля средств, выделенных на информационно-пропагандистскую деятельность, в общем объеме финансирования ЮНИСЕФ колебалась от 3,5% до 5% с резким снижением в 2019 году, когда информационно-пропагандистская деятельность составила всего 0,22% от общего бюджета организации. Несмотря на ситуацию в 2019 году, средняя доля средств, выделяемых на информационно-пропагандистскую деятельность, составляет 4,3 процента от общего бюджета. На диаграмме ниже показаны глобальные тенденции финансирования информационно-пропагандистской деятельности с течением времени.

Диаграмма III.

**Тенденции в глобальном финансировании информационно-пропагандистской деятельности, 2018–2021 гг. (в долларах США)**



Источник: данные ЮНИСЕФ.

21. Анализ по регионам показывает большие различия по общему и относительному финансированию информационно-пропагандистской деятельности в зависимости от региона и времени. За анализируемый период расходы на информационно-пропагандистскую деятельность в регионе Западной и Центральной Африки составили почти 170 миллионов долларов США, тогда как в регионе Европы и Центральной Азии они были ниже 32 миллионов долларов США (меньше 20% от расходов в регионе Западной и Центральной Африки). Расходы на информационно-пропагандистскую деятельность в штаб-квартире находились на среднем уровне во всех регионах.

22. Хотя информационно-пропагандистская и коммуникационная деятельность получает значительные ресурсы, включая общественную, политическую, гуманитарную и деловую сферы, обеспокоенность по поводу ограниченности финансовых ресурсов для информационно-пропагандистской деятельности выражалась на всех уровнях, особенно в штаб-квартире. Однако те, кто непосредственно занимается информационно-пропагандистской деятельностью, в основном считают, что ресурсы используются эффективно. В среднем 64 процента всех информаторов положительно воспринимают использование ресурсов как адекватное. В 2023 году ЮНИСЕФ выделял 5 процентов своих трудовых ресурсов непосредственно на вопросы коммуникационной и информационно-пропагандистской деятельности, что меньше, чем по оценкам в других организациях. Из всех сотрудников ЮНИСЕФ, занимающихся информационно-пропагандистской деятельностью, семнадцать процентов базируются в штаб-квартире, что близко к глобальному распределению персонала ЮНИСЕФ — 80 процентов информационно-

пропагандистской работы осуществляется на региональном и страновом уровнях, а 20 процентов работы происходит или поддерживается на уровне штаб-квартиры.

23. Ни одна из основных альтернативных стратегий не была признана экономически более эффективной, чем обеспечение адекватной информационно-пропагандистской деятельности на разных уровнях, а также четкое определение ролей и обязанностей и их соблюдение. Везде, где это уместно, важно устранять разрозненность и максимизировать синергетическое взаимодействие между глобальными приоритетами и другими значимыми приоритетами информационно-пропагандистской деятельности. Что касается сотрудничества на различных уровнях, то опыт информационно-пропагандистской деятельности национальных комитетов ЮНИСЕФ можно дополнительно учитывать на глобальном уровне, а более тесное сотрудничество может привести к улучшению процедур и результатов информационно-пропагандистской деятельности.

24. **Инициатива ЮНИСЕФ по наращиванию информационно-пропагандистского потенциала имеет решающее значение для повышения квалификации персонала на всех уровнях.** Большинство информаторов считают, что они владеют базовыми методами информационно-пропагандистской деятельности, но им не хватает продвинутых навыков, особенно с точки зрения сбора информации о политической ситуации. Несколько информаторов отметили, что сбор информации о политической ситуации и способность формулировать и формировать политические запросы отсутствуют как на глобальном, так и на страновом уровне. Исключением стала деятельность Комитета Соединенного Королевства по информационно-пропагандистской работе ЮНИСЕФ в рамках Конференции Организации Объединенных Наций по изменению климата 2021 года, чаще известной как КС-26. Там доступ к политической информации значительно облегчил стратегическое планирование и конкретные действия, что было отмечено в качестве передовой практики. Информаторы на национальном уровне (и особенно из национальных комитетов ЮНИСЕФ) выразили ощущение большей поддержки в реализации информационно-пропагандистских инициатив, чем их коллеги на региональном и глобальном уровнях. Ограниченные навыки сбора средств создают проблемы для команд по глобальным приоритетам, особенно в штаб-квартире. Обязательное обучение в области информационно-пропагандистской деятельности не проводится.

25. **Роли, обязанности и сотрудничество в области информационно-пропагандистской деятельности на глобальном уровне определены, но в первичных документах планирования этот подход не систематизирован.** Глобальные роли, обязанности и сотрудничество, ожидаемое в целях информационно-пропагандистской деятельности, определены в «Кратком руководстве по организации ЮНИСЕФ», справочном документе о существующих функциях, линиях ответственности и подотчетности в организации. Однако этот подход не систематизирован и не отражен в первичных документах по планированию, а на глобальном уровне все еще существует напряженность в определении ролей и ответственности между подразделениями в рамках информационно-пропагандистской деятельности. Исключением, определенным в качестве передовой практики в штаб-квартире, стало создание Отделом глобальной коммуникации и информационно-пропагандистской деятельности особой функции по информационно-пропагандистской деятельности в гуманитарной сфере для поддержания связи с Управлением программ в чрезвычайных ситуациях, для усиления координации

и обеспечения эффективности информационно-пропагандистской деятельности в ходе гуманитарной помощи при поддержке обоих ведущих подразделений.

26. Сообщается, что, несмотря на достаточный потенциал, эффективной работе ЮНИСЕФ препятствуют недостаточная сплоченность, конкурентный подход между подразделениями и командами, а также бюрократическая структура на глобальном уровне, замедляющая процесс принятия решений и снижающая гибкость. При интеграции глобальной и национальной информационно-пропагандистской деятельности проявляется также ограниченность в определении ролей и обязанностей.

27. Страновые и региональные отделения начинают уделять более пристальное внимание информационно-пропагандистской деятельности, сохраняя при этом существующий персонал, коммуникационные функции и набор навыков. Несмотря на соответствующие примеры координации и взаимного сотрудничества между командами и подразделениями, проблемы координации сохраняются как на внутреннем, так и на внешнем уровне. Внутренние задачи включают интеграцию информационно-пропагандистских усилий на разных уровнях и улучшение координации между глобальными приоритетами разных подразделений штаб-квартиры. На внешнем уровне основной проблемой была названа ограниченность структур для координации с организациями гражданского общества. Существуют сети по информационно-пропагандистской деятельности, но им не хватает конкретных стратегий развития и укрепления.

28. **Теории изменений глобальных приоритетов включают важные элементы, но не содержат предположений о причинно-следственных связях, факторов обратной связи и объяснений того, каким образом происходят изменения на разных уровнях.** Барьеры и ограничения определены, но источники и обоснованные предположения четко не указаны. Рекомендуется проводить периодический пересмотр и адаптацию к различным контекстам, однако конкретные подходы по выявлению и классификации различных компонентов информационно-пропагандистской работы в зависимости от уровня их сложности отсутствуют. Ограниченность финансирования приводит к тому, что средства в тех областях, приоритетность которых не установлена, выделяются в рамках отдельных проектов в информационно-пропагандистской сфере.

29. **В схему глобальных приоритетов были внесены изменения, чтобы адаптироваться к контексту после пандемии COVID-19,** при этом наиболее адаптированными оказались первый и второй приоритеты. Несмотря на возможность адаптации схемы глобальных приоритетов, на глобальном уровне все еще существует понимание проблемы поддержания актуальности этой схемы в быстро меняющемся глобальном контексте и своевременного рассмотрения возникающих проблем. Интеграция глобальных приоритетов осуществляется в основном сверху вниз, хотя были обнаружены некоторые **примеры** этой интеграции снизу вверх. Необходимо повышать эффективность интеграции информационно-пропагандистской работы в практику, особенно на уровне страновых отделений. Очень ограничен доступ к систематической информации о партнерских отношениях, что затрудняет возможность выявления взаимодополняемости и привлечения партнеров на разных уровнях. С помощью использования основных стандартных показателей информационно-пропагандистской деятельности процедуры и инструменты планирования на глобальном, региональном и национальном уровнях демонстрируют четкую связь с целями Стратегического плана. В общую стратегию информационно-пропагандистской деятельности и целевую область 5 Стратегического плана

вносят вклад борьба с детской бедностью и инклюзивная социальная защита, хотя они и не обозначены в качестве глобальных приоритетов. Однако они представлены в информационно-пропагандистской работе Отдела глобальной коммуникации и информационно-пропагандистской деятельности лишь косвенным образом, в основном за счет поддержки и инициатив по наращиванию потенциала.

**30. Процедуры и инструменты планирования на глобальном, региональном и национальном уровнях демонстрируют четкую связь с целями Стратегического плана благодаря использованию основных стандартных показателей информационно-пропагандистской деятельности.** По всему миру на национальном уровне (включая страновые отделения и национальные комитеты ЮНИСЕФ) применяются семь основных стандартных показателей информационно-пропагандистской деятельности, и все страновые отделения обязаны их использовать. Это в значительной степени способствует обеспечению адекватной связи между планированием и целями Стратегического плана. Эти показатели связаны с глобальными приоритетами, а также с гуманитарной деятельностью, борьбой с детской бедностью и инклюзивной информационно-пропагандистской деятельностью в области социальной защиты.

31. Количество полученных в результате предыдущих оценок рекомендаций по вопросам, связанным с информационно-пропагандистской деятельностью, очень ограничено, особенно если учесть, что на сегодняшний день глобальное оценивание по этой проблеме не проводилось. Тем не менее, некоторые выявленные примеры могут быть связаны с рекомендациями по планированию, включенными в соответствующие оценки, такими как усилия по определению стратегий информационно-пропагандистской деятельности в области развития и особенно в гуманитарном контексте, а также инициатива по обеспечению того, чтобы каждое действие или план информационно-пропагандистской деятельности был основан на теории **изменений**.

**32. Система мониторинга и оценки информационно-пропагандистской деятельности включает такие ключевые элементы,** как исходные показатели, цели, периодичность сбора данных, обязанности по мониторингу, источники данных для проверки, меры прозрачности и механизмы отчетности. **В целом показатели информационно-пропагандистской деятельности хорошо разработаны, но их возможности для измерения роли ЮНИСЕФ в достижении целей информационно-пропагандистской деятельности и контекстуальных факторов ограничены.** Некоторые показатели в шаблонах относятся к разным уровням анализа, и не все соответствуют установленным критериям. В модуле оценки результатов системе не хватает информации о затратах на каждое действие или о показателях. Гендерные показатели и показатели инвалидности-инклюзивности включены в конкретные планы, но в основных системах мониторинга и оценки их изменчивость в полной мере не учитывается, по крайней мере, в целях информационно-пропагандистской деятельности. Отсутствуют также инструкции по комплексному подходу к мониторингу информационно-пропагандистских инициатив. Методические примечания не содержат упоминаний о периодичности сбора данных, а для улучшения понимания результатов информационно-пропагандистской деятельности качественные замечания используются недостаточно. Существующие стандартные показатели информационно-пропагандистской и коммуникационной деятельности больше ориентированы на определение коммуникации, чем способов изменений в информационно-пропагандистских инициативах.



33. **Специалисты-практики по информационно-пропагандистской деятельности признают текущие ограничения в измерениях и отчетности в области информационно-пропагандистской деятельности, а также необходимость учета неопределенности при мониторинге и оценке и увеличения сбора качественных данных для лучшего понимания результатов.** На национальном и глобальном уровнях было положительно воспринято внедрение инструментов и мер по мониторингу и оценке (таких как основные стандартные показатели информационно-пропагандистской деятельности, «истории успеха» и т. д.) в целях расширения внимания к процессам мониторинга и результатам среднего уровня.

34. Результаты опроса показывают, что сотрудники, более активно участвующие в информационно-пропагандистских инициативах, более позитивно воспринимают полезность фактических данных, полученных с помощью системы мониторинга и оценки, для информационно-пропагандистской деятельности при принятии решений. Информаторы на национальном уровне (в страновых отделениях и национальных комитетах ЮНИСЕФ) обладают более позитивным мнением о полезности данных, полученных в результате мониторинга, по сравнению с **информаторами** на региональном уровне. В рамках этой тенденции, когда дело доходит до оценки фактического использования данных мониторинга и оценки, а также фактических данных для принятия решений, связанных с информационно-пропагандистской деятельностью, информаторы на национальном уровне проявляют гораздо более позитивное восприятие. Когда дело доходит до чувствительности системы мониторинга и оценки к различным контекстам, в которых осуществляется информационно-пропагандистская деятельность, более позитивные мнения выражают информаторы на национальном уровне, и особенно на уровне Национального комитета.

35. Респонденты считали, что ресурсы и персонал для мониторинга и оценки на национальном уровне ограничены, и что для проведения мониторинга и оценки необходима дополнительная поддержка. На глобальном уровне была подчеркнута необходимость пересмотра теорий изменений глобальных приоритетов и их показателей. Считается, что ресурсы и персонал для мониторинга и оценки на национальном уровне ограничены, а деятельность по мониторингу и оценке глобальных приоритетов зависит от внешнего финансирования. Основным пробелом, выявленным в процессе отчетности по информационно-пропагандистской деятельности на глобальном уровне, стало агрегирование результатов отделений. На национальном уровне основным инструментом отчетности рассматривает информационно-пропагандистскую деятельность не как отдельный раздел, а скорее как сквозную тему в разных разделах. Считается, что нынешняя структура отчетности по целям Стратегического плана размывает четкость конкретных результатов информационно-пропагандистской деятельности на национальном уровне.

#### **IV. Выводы и движение вперед**

36. **ЮНИСЕФ превратил информационно-пропагандистскую деятельность в незаменимую функцию, органично интегрированную в его основную работу.** Меры по превращению информационно-пропагандистской деятельности в эффективно интегрированную важнейшую функцию включают значительные структурные и программные изменения, а также усилия по расширению потенциала, оттачиванию навыков и вовлечению людей на всех уровнях. Хотя эти процессы все еще продолжаются, уже видны положительные результаты в понимании и признании сотрудниками важности и актуальности информационно-пропагандистской деятельности, а также в улучшении навыков

информационно-пропагандистской деятельности во всех подразделениях ЮНИСЕФ. Информаторы на всех уровнях отмечали важность стратегического подхода при проведении информационно-пропагандистской деятельности для обеспечения четкого и общего понимания в группах, командах и подразделениях смысла информационно-пропагандистской деятельности.

**37. Существует настоятельная потребность в подходящих ресурсных структурах, которые соответствовали бы масштабным задачам ЮНИСЕФ в области информационно-пропагандистской деятельности.** По-прежнему необходимо создать устойчивую структуру потоков финансирования, чтобы поддерживать информационно-пропагандистскую деятельность в рамках стратегии изменений и способствовать достижению целей Стратегического плана. Хотя стратегия управления изменениями действует во всем мире, ее необходимо разбить на отдельные операции и систематизировать для эффективного определения четких границ ответственности на всех уровнях. Задачи ЮНИСЕФ в области информационно-пропагандистской деятельности по-прежнему должны быть подкреплены соответствующими **финансовыми** и кадровыми структурами, особенно на глобальном уровне, а также на региональном и национальном уровнях.

**38. Переход к комплексным усилиям по информационно-пропагандистской деятельности предполагает реализацию соответствующих внутренних стратегий и процессов для принятия такого подхода в масштабах всей организации.** В этом отношении было выявлено несколько пробелов, для которых информационно-пропагандистская деятельность организации на всех уровнях и в различных условиях могла бы носить более стратегический **характер**. Тем не менее, информаторы считают использование имеющихся финансовых ресурсов достаточно эффективным. Повышение экономической эффективности в первую очередь зависит от четкого определения функций и ответственности за информационно-пропагандистскую деятельность и придания ей стратегического характера.

**39. Несмотря на выявление некоторых положительных примеров, всеобъемлющее определение функций информационно-пропагандистской деятельности и стратегический подход к ней по-прежнему отсутствуют, что затрудняет координацию.** Предыдущий опыт подчеркивает важность эффективного сотрудничества в формировании комплексной стратегии информационно-пропагандистской деятельности, основанной на глобальных тематических принципах. В концептуальном документе под названием «Стратегический план» подчеркивается важность признания роли информационно-пропагандистской деятельности и определения в качестве основных функций интегрированных методов работы, но эти цели остаются выполненными лишь частично.

**40. Схема глобальных приоритетов обеспечивает организационную направленность и последовательную поддержку конкретных областей в течение определенных периодов времени.** Выявлен значительный потенциал для взаимного перекрестного развития между глобальными приоритетами. До сих пор ведутся споры о том, сохраняют ли актуальность выбранные тематические области, следует ли поддерживать существующие приоритеты или рассматривать новые **проблемы**, и как это сделать в контексте существующих глобальных приоритетов, не ослабляя результатов и усилий.

**41. Результаты оценки показывают, что схема глобальных приоритетов продемонстрировала достаточную возможность адаптации, в том числе к ситуации, сложившейся после распространения коронавирусной инфекции (COVID-19).** Необходимо усиливать существующие подходы, механизмы и

инструменты для периодического определения категорий, анализа и адаптации к контекстным изменениям с помощью более систематических подходов. До какой степени области с неопределенным приоритетом следует включать в стратегии и планы важнейших подразделений, остается вопросом, требующим решения.

42. В стратегическом плане нынешний подход к интеграции информационно-пропагандистской деятельности в основном осуществляется в одном направлении (сверху вниз), его можно усилить и заметно адаптировать к реалиям на местах, дополнив способом снизу вверх. Основное внимание следует уделять не только поддержанию актуальности, но и обеспечению эффективного отслеживания прогресса в достижении результатов информационно-пропагандистской деятельности.

43. **Для повышения готовности к значимой оценке ориентированной на результат информационно-пропагандистской деятельности, важно внедрить учитывающие сложность подходы, соответствующие характеру информационно-пропагандистской работы.** Есть признаки того, что сотрудники спокойно справляются с неопределенностью и понимают сложный характер информационно-пропагандистской работы.

44. **Соответствующую информационно-пропагандистскую деятельность можно проводить с помощью экспертов в предметной области и в информационно-пропагандистской области.** Представление о том, что для эффективной информационно-пропагандистской деятельности сотрудники ЮНИСЕФ должны обладать сильным программным опытом в предметной области постепенно меняется. Хотя эта точка зрения еще не получила широкого признания в организации, растет мнение, что предыдущая идея больше не актуальна, и что соответствующую информационно-пропагандистскую работу можно выполнить при поддержке тематических специалистов, экспертов по пропаганде, подразделений ЮНИСЕФ по сбору доказательств и при внешней поддержке путем исследований и анализа данных. Этот сдвиг еще раз иллюстрирует быстрая адаптация к сценарию пандемии COVID-19, когда ЮНИСЕФ начал кампанию против закрытия школ, хотя поначалу не решался сделать это.

45. Фонду ЮНИСЕФ, исторически ориентированному на программы, потребовалось пройти путь развития, чтобы оценить значение глобальной информационно-пропагандистской деятельности даже в областях, не связанных с программными инициативами или не связанных с ними в значительной степени. Этот сдвиг подчеркивает приверженность сотрудников фонда решению важнейших глобальных проблем, таких как изменение климата и психическое здоровье подростков, при этом они все активнее работают в странах со средним уровнем дохода, которые не обязательно нуждаются в получении услуг, но сосредоточены на продвижении ключевых рамочных концепций и реформ. Тем не менее, эти усилия сочетают хорошо зарекомендовавшие себя программы вакцинации, здравоохранения, выживания детей и образования. Это означает сдвиг в организационной логике, при котором информационно-пропагандистские усилия теперь связаны с областями, выходящими за рамки исторического программного опыта. Это отражает способность к адаптации и готовность организации оставаться актуальной и решать критические проблемы, выходящие за рамки ее традиционных направлений деятельности.

46. **Стратегический подход является ключевым фактором комплексной информационно-пропагандистской деятельности в масштабах всей организации.** Понятно, что для успеха информационно-пропагандистской деятельности важно, чтобы все участники имели четкое понимание ее смысла и

того, каким образом информационно-пропагандистскую деятельность следует проводить. Специалисты-практики по информационно-пропагандистской деятельности и другие сотрудники всех уровней согласны с тем, что стратегический подход является ключевым фактором к достижению общего понимания между различными группами, командами и подразделениями. Стратегический подход означает тщательное планирование и использование разумной тактики, гарантирующей, что в вопросах информационно-пропагандистской деятельности все находится на одной волне. Это помогает совместной слаженной работе команд, эффективной координации их усилий и в конечном итоге оказывает большое влияние на информационно-пропагандистскую работу.

## V. Рекомендации

47. В отчете по итогам анализа и интерпретации результатов оценки следующие девять рекомендаций определены как приоритетные. В ходе процесса оценки они были совместно разработаны и проверены ключевыми внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

48. **Уточнить подотчетность и утвердить роли и обязанности, а также системы информационно-пропагандистской работы в ЮНИСЕФ** (очень высокий приоритет; скорее всего, не потребует дополнительных расходов или повлечет снижение расходов).

При осуществлении информационно-пропагандистской работы четкое определение ролей считается недостатком. Совместные глобальные планы информационно-пропагандистской работы должны разрабатываться руководителями как в сфере развития, так и в гуманитарной информационно-пропагандистской деятельности. В рамках комплексной информационно-пропагандистской стратегии эти планы работы следует использовать для определения приоритетов и формулирования совместной информационно-пропагандистской работы с другими значимыми подразделениями и отделами штаб-квартиры и отделениями регионального и национального уровня (включая национальные комитеты ЮНИСЕФ). Матричную структуру управления<sup>4</sup> следует усилить. Для этого должны существовать две линии подчинения: одна в рамках функциональной области (непосредственный руководитель) и одна в рамках информационно-пропагандистских инициатив из соответствующей функциональной и/или тематической области, в которую вовлечен каждый специалист-практик по информационно-пропагандистской деятельности (второй ответственный сотрудник). ЮНИСЕФ следует продолжать разработку и включение вопросов информационно-пропагандистской деятельности в должностные инструкции, руководящие принципы и показатели эффективности, четко определяя обязанности в рамках информационно-пропагандистской деятельности. Для обеспечения своевременного принятия решений и эффективного достижения результатов информационно-пропагандистской деятельности необходимо также предпринять усилия по укреплению систем подотчетности во всем мире.

49. **Укрепить и переосмыслить структуру глобальных приоритетов для следующего Стратегического плана** (высокий приоритет; вероятно, не потребует дополнительных расходов или повлечет снижение расходов).

---

<sup>4</sup> Матричное управление в ЮНИСЕФ реализуется добавлением второго куратора соответствующей функциональной/тематической области по результатам работы сотрудника.

Структуру глобальных приоритетов следует доработать для более полного учета существующих тематических областей. В частности, свой вклад в различные области воздействия должен внести четвертый глобальный приоритет, в том числе в водоснабжение, санитарии и гигиену, но не ограничиваясь ими. Это установит соответствие глобальных приоритетов с программным подходом к климатической проблеме, что в конечном итоге приведет к взаимному улучшению результатов в этой важной области. ЮНИСЕФ должен также улучшить соответствие между глобальными приоритетами и целевыми областями, определенными в Стратегическом плане. Например, в соответствии с нынешней структурой глобальные приоритеты должны включать борьбу с детской бедностью и инклюзивную социальную защиту, а также придавать актуальность этой сфере в годовых планах работы ключевых руководителей. Если организация решает не устанавливать приоритетность всех целевых областей Стратегического плана, то глобальные приоритеты следует определять по принципу «снизу вверх». Организация должна способствовать взаимодействию между областями различных глобальных приоритетов и гарантировать, что соответствующие изменения, внесенные в схему глобальных приоритетов, эффективно распространяются и доводятся до сведения на разных уровнях. Глобальная целевая группа по информационно-пропагандистской деятельности<sup>5</sup> должна продолжать играть центральную роль при определении стратегических перспектив и приоритетов в этой области. В Глобальной целевой группе по информационно-пропагандистской деятельности должны быть представлены все глобальные приоритеты (в группу следует включить руководителей всех этих направлений), а также должны быть представлены ключевые тематические области, рассмотренные в Стратегическом плане.

**50. Более последовательно интегрировать информационно-пропагандистскую работу в деятельность на всех уровнях** (очень высокий приоритет; необходимы финансовые ресурсы для разделения функций по информационно-пропагандистской и коммуникационной работе).

Преобладающий подход «сверху вниз» для интеграции информационно-пропагандистской деятельности на всех уровнях должен быть сбалансирован с более перспективным подходом «снизу вверх» для выбранных глобальных приоритетов. ЮНИСЕФ следует активизировать участие заинтересованных сторон в разработке и определении глобальных приоритетов. Необходимо поощрять участие на региональном и страновом уровне в целях совместной разработки программ, повышения прозрачности в установлении приоритетов, доверия, заинтересованности и ответственности за определение глобальных приоритетов. Подход «снизу вверх» включает также учет региональных и национальных приоритетов, которые могут выходить за рамки глобальных приоритетов. Схему глобальных приоритетов можно было бы сосредоточить на глобальных событиях и кампаниях, сохраняя при этом глобальную направленность и обеспечивая регионам и странам гибкость в удовлетворении своих уникальных потребностей в информационно-пропагандистской деятельности и соответствующей адаптации приоритетов. Таким образом, подходы «сверху вниз» и «снизу вверх» могут быть усилены: штаб-квартира может выступать в роли ответственного за политику и знания, а страновые отделения могут поделиться с региональными отделениями и штаб-квартирой извлеченными уроками. Роли в области информационно-пропагандистской и коммуникационной деятельности должны быть стратегически разделены. Это является значительным сдвигом, который следует осуществлять в ЮНИСЕФ

<sup>5</sup> Глобальная целевая группа по информационно-пропагандистской деятельности была сформирована для определения перспектив и приоритетов информационно-пропагандистской работы в ЮНИСЕФ.

постепенно. Этот шаг поможет поднять информационно-пропагандистскую деятельность на более высокий уровень и послужит стратегией, обеспечивающей четкое различие между этими двумя ролями и их широкое понимание, с упором на то, что коммуникационная деятельность дополняет информационно-пропагандистскую, но не заменяет ее. ЮНИСЕФ должен улучшить также сбор информации о политической ситуации. Для этого организации рекомендуется определить четкие межорганизационные стратегии развития и поддержания сетевого взаимодействия, общие для всех отделов и отделений, включая механизмы картирования сетей и способы влияния на эффективность информационно-пропагандистской деятельности; использовать знания и сети, задействованные местным персоналом, способствовать сотрудничеству с внешними заинтересованными сторонами, внедрить систематический межорганизационный процесс сбора политической информации и установить четкие каналы отчетности; разработать структурированный подход к сбору политической информации, использованию технологических инструментов и созданию четких каналов отчетности, которые обеспечат эффективное и действенное распространение политической информации, поддерживая информированное принятие решений и информационно-пропагандистские усилия.

**51. Сопоставить имеющиеся ресурсы с ожиданиями и задачами информационно-пропагандистской деятельности** (очень высокий приоритет; в зависимости от рассматриваемых вариантов могут потребоваться дополнительные финансовые и человеческие ресурсы).

ЮНИСЕФ должен обеспечить соответствие уровня финансирования и структуры человеческих ресурсов высоким целям организации, особенно на глобальном уровне. Большое значение для поддержания информационно-пропагандистских усилий будет иметь изучение стратегий диверсификации источников финансирования и обеспечения долгосрочных обязательств. Это может включать взаимодействие со стратегическими партнерами, изучение различных и/или инновационных моделей финансирования и пропаганду основного финансирования.

**52. Максимизировать партнерство в целях информационно-пропагандистской деятельности** (высокий приоритет; в зависимости от рассматриваемых вариантов могут потребоваться дополнительные финансовые и человеческие ресурсы, особенно для оценки эффективности партнерских отношений).

ЮНИСЕФ должен систематически поощрять использование информации о партнерстве на своей глобальной платформе управления общеорганизационными партнерскими отношениями с организациями частного и государственного сектора во всем мире (UNISON). Это необходимо для поддержания общей глобальной базы данных о заключенных на всех уровнях партнерских отношениях в целях принятия решений и определения потенциального взаимного сотрудничества и синергии. ЮНИСЕФ должен разработать конкретные стратегии для выбора партнеров по информационно-пропагандистской деятельности и обеспечения им добавленной стоимости в любой момент времени и систематически применять их. Изучение подходов других организаций к взаимодействию с партнерами может помочь ЮНИСЕФ установить эффективное партнерство для достижения своих целей в информационно-пропагандистской деятельности. Систематическая и общая система выявления, развития и поддержания партнерских отношений обеспечит также однородность и эффективность в реализации трех основных стратегий партнерства, рассматриваемых для информационно-пропагандистской

деятельности. ЮНИСЕФ следует создать систему оценки эффективности партнерства, особенно с точки зрения результатов информационно-пропагандистской деятельности. Для обеспечения решающего влияния на защиту прав ребенка необходимо укреплять партнерство с влиятельными мировыми институтами. Хотя партнерство с организациями гражданского общества считается более актуальным на уровне страны, ЮНИСЕФ не следует пренебрегать расширением такого партнерства и на глобальном уровне. Инвестиции в построение прочных отношений с организациями гражданского общества по всему миру могут способствовать обмену знаниями, передовым опытом и коллективным информационно-пропагандистским усилиям, укрепляя влияние ЮНИСЕФ в защите прав детей как на национальном, так и на международном уровне. ЮНИСЕФ следует также изучить возможности более тесного сотрудничества с Международной организацией по миграции и Управлением Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев, чтобы согласовать информационно-пропагандистские усилия и использовать их опыт и ресурсы для решения проблем, связанных с правами ребенка. Приоритетом должно быть выстраивание и укрепление отношений с такими влиятельными донорами, как Агентство США по международному развитию и Министерство иностранных дел по делам Содружества и развития Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии.

**53. Продолжать развивать навыки и потенциал в области информационно-пропагандистской деятельности** (высокий приоритет; могут потребоваться дополнительные финансовые ресурсы).

ЮНИСЕФ должен сделать обучение в области информационно-пропагандистской деятельности обязательным и определить приоритетность конкретных тематических областей для углубленного обучения в этой сфере. Обязательное обучение может быть включено в программы первоначальной подготовки и повышения квалификации персонала. Кроме того, следует предпринять конкретные усилия, чтобы рассматривать информационно-пропагандистскую деятельность в качестве основного компонента навыков и способностей представителей на региональном и страновом уровнях. Этого можно достичь посредством обучения, четких указаний и эффективной коммуникации со стороны штаб-квартиры. Помимо обучения, ЮНИСЕФ должен сознательно сосредоточить свои усилия на развитии культуры информационно-пропагандистской деятельности. Организация должна использовать имеющийся богатый опыт и знания национальных комитетов ЮНИСЕФ. Управление знаниями и обмен подходами должны стать приоритетными для дальнейшего укрепления организационного обучения. В число действий, которые необходимо рассмотреть, входит создание сообщества практиков по информационно-пропагандистской деятельности и совершенствование веб-портала по информационно-пропагандистской деятельности в интранете.

**54. Улучшить планирование и отчетность для принятия решений** (высокий приоритет; могут потребоваться дополнительные финансовые ресурсы).

ЮНИСЕФ следует усилить коммуникацию и обмен информацией, особенно в рамках глобальных приоритетов. Улучшение каналов и механизмов связи должно облегчить координацию и обмен информацией между различными подразделениями, отделами и уровнями, вовлеченными в области различных глобальных приоритетов. Регулярные встречи, звонки и обновления могут держать все заинтересованные стороны в курсе и поддерживать инициативы по информационно-пропагандистской деятельности.

**55. Улучшить дизайн и теоретические модели стратегии изменений в информационно-пропагандистской деятельности** (очень высокий приоритет; скорее всего, не потребует дополнительных расходов или повлечет снижение расходов).

ЮНИСЕФ должен обеспечить, чтобы проверенные теории изменений распространялись, становились известны и осуществлялись на разных уровнях специалистами-практиками в области информационно-пропагандистской деятельности. Это будет гарантировать, что стратегии информационно-пропагандистской деятельности придерживаются последовательной логики, основанной на глобальных теоретических моделях, но адаптированной к реалиям и проблемам каждого конкретного контекста. Существующие внутренние руководящие принципы и шаблоны для разработки теорий изменений должны быть обновлены, чтобы обеспечить включение причинно-следственных связей и взаимосвязей на разных уровнях и между компонентами теории изменений, а также включение предположений о причинно-следственных связях и выявление механизмов обратной связи. Посредством высокоитеративного и адаптивного подхода ЮНИСЕФ должен обеспечить периодическую проверку и адаптацию разработанных теорий изменений, придерживаясь стратегического тестирования и системы мониторинга, специально разработанной для отслеживания программ, направленных на решение сложных проблем развития. Теории изменений являются живыми документами, и такой подход гарантирует, что они развиваются с течением времени по мере появления информации, будучи основаны на результатах анализа того, что работает, а что нет, и почему.

**56. Улучшить подход к мониторингу и оценке стратегии изменений в информационно-пропагандистской деятельности** (очень высокий приоритет; скорее всего, не потребует дополнительных расходов или повлечет снижение расходов).

ЮНИСЕФ должен уточнить существующие итоговые показатели, чтобы лучше отражать вклад и роль ЮНИСЕФ, а также контекст, в котором результаты достигаются. ЮНИСЕФ должен улучшить руководящие принципы по стандартным показателям информационно-пропагандистской деятельности, которые передают/используют страновые отделения, путем включения в пересмотренные теории изменений итоговых показателей информационно-пропагандистской деятельности, охватывающих все основные шаги/области изменений, и обеспечить развитие различных направлений теорий изменений (глобальных, региональных или национальных), классифицируемых в зависимости от уровня сложности. ЮНИСЕФ следует выбрать ряд контрольных показателей, которые отслеживают наиболее важные предпосылки, включенные в теории изменений, чтобы отслеживать изменения в условиях критического контекста и причинно-следственных связей для эффективного и своевременного выявления их на предмет способности к адаптации. В дополнение к существующим показателям ЮНИСЕФ следует обеспечить также возможность использования страновыми отделениями «историй успеха», поскольку они предоставляют массу детальной информации, помимо показателей, для окончательной оценки достижений. Истории успеха могут сыграть значительную роль в объяснении того, «как» и «почему» произошли изменения. Анализ социальных сетей следует использовать в качестве дополнения к существующим инициативам (таким как анализ заинтересованных сторон и глобальный анализ ситуации в области информационно-пропагандистской деятельности) для повышения качества аналитических данных, на которых основаны решения, для лучшего понимания связей с различными заинтересованными сторонами и уровня их влияния, для максимального



вовлечения и синергетического эффекта при определении в целях реализации точек воздействия.

## VI. Проект решения

### *Исполнительный совет*

1. *принимает к сведению* ежегодный доклад о функции оценки в ЮНИСЕФ за 2023 год ([E/ICEF/2024/20](#)) и соответствующий ответ руководства ([E/ICEF/2024/21](#));
2. *также принимает к сведению* оценку подходов ЮНИСЕФ к информационно-пропагандистской деятельности, ее резюме ([E/ICEF/2024/22](#)) и ответ руководства ([E/ICEF/2024/23](#));
3. *дополнительно принимает к сведению* оценку инвестиций ЮНИСЕФ в институциональное укрепление в целях социальных и поведенческих изменений, ее резюме ([E/ICEF/2024/24](#)) и ответ руководства ([E/ICEF/2024/25](#)).

## Приложение

### **Оценка подходов ЮНИСЕФ к информационно-пропагандистской деятельности**

1. Из-за ограниченности места оценивание подходов ЮНИСЕФ к информационно-пропагандистской деятельности в настоящее приложение не включено.
2. С докладом можно ознакомиться на веб-сайте Управления по оценке ЮНИСЕФ: <https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicefs-approaches-advocacy>.