



Для обсуждения

**Детский фонд Организации Объединенных Наций**

Исполнительный совет

**Вторая очередная сессия 2012 года**

11–14 сентября 2012 года

Пункт 4 предварительной повестки дня\*

**Доклад о выполнении стратегических рамок ЮНИСЕФ  
в области партнерских связей и отношений  
сотрудничества***Резюме*

ЮНИСЕФ демонстрирует твердую приверженность поддержанию партнерских связей с соответствующими участниками как средству достижения результатов. В настоящем документе, подготовленном в ответ на просьбу Исполнительного совета в его решении 2009/9, анализируются и расширяются стратегические рамки ЮНИСЕФ в области партнерских связей и отношений сотрудничества (E/ICEF/2009/10) с учетом опыта, накопленного после 2009 года.

Цель расширенных стратегических рамок в области партнерских связей состоит в подтверждении исключительной важности эффективных партнерских связей в осуществляемой при поддержке ЮНИСЕФ деятельности по расширению масштабов инновационных программ и информационно-пропагандистской деятельности в области прав детей. В настоящем документе описываются новые возможности и проблемы в области партнерских связей, а также пути их решения.

В расширенных стратегических рамках предлагается три приоритетных подхода к повышению эффективности деятельности ЮНИСЕФ в рамках партнерских связей: а) оформление вклада партнерств в достижение результатов; б) осуществление стратегических инвестиций в ключевые партнерства с участием множества заинтересованных сторон; и с) укрепление потенциала ЮНИСЕФ в области поддержания эффективных партнерских связей.

\* E/ICEF/2012/15.



## Введение

1. Партнерские связи лежат в основе мандата ЮНИСЕФ. Существующие сегодня сложные глобальные проблемы делают необходимым установление партнерских связей между различными секторами и слоями общества для достижения справедливых и устойчивых результатов в интересах детей и выполнения обязательства создать мир, пригодный для жизни детей<sup>1</sup>. Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций определяет партнерства как «добровольные и основанные на сотрудничестве отношения между различными субъектами, как государственными, так и негосударственными, в рамках которых все участники соглашаются совместными усилиями добиваться достижения общей цели или выполнять конкретную задачу и по взаимному согласию совместно нести риски и ответственность и совместно пользоваться ресурсами и достигнутыми результатами»<sup>2</sup>. Указанные отношения отличаются от коммерческих договорных отношений, регулирующих оказание услуг или поставку товаров.

2. Роль организации как координатора и участника эффективных партнерств, определенная в стратегических рамках ЮНИСЕФ в области партнерских связей и отношений сотрудничества, утвержденных Исполнительным советом в 2009 году, сохраняет свою актуальность, особенно с учетом подхода, основанного на равенстве, и в ходе гуманитарной деятельности. Однако эти возможности нельзя рассматривать как данность: чрезвычайно важно обеспечить активный подход к налаживанию и поддержанию партнерских связей для решения проблем, обусловленных постоянными изменениями условий развития и круга партнеров.

3. Укрепление позиций стран со средним уровнем дохода придало новый импульс сотрудничеству по линии Юг-Юг как эффективному виду партнерских связей в области развития. Сотрудничество Юг-Юг открывает возможность для достижения прогресса в решении вопросов, относящихся к детской проблематике; ЮНИСЕФ располагает прекрасными возможностями для содействия распространению знаний между странами, поощрения вовлечения гражданского общества и поддержки развития партнерских связей с традиционными донорами в условиях комплексного сотрудничества.

4. Повышение роли влиятельных участников, включая политические группировки (такие, как Группа 20), региональные организации, организации гражданского общества, благотворительные фонды и корпоративный сектор, принимающий все более активное участие в решении вопросов развития, ведет к диверсификации круга глобальных партнеров. Это, в свою очередь, выражается в диверсификации каналов оказания помощи в целях развития. В ответ на эти

---

<sup>1</sup> «Мир, пригодный для жизни детей» — название резолюции (S-27/2) и итогового документа, принятых Генеральной Ассамблеей 10 мая 2002 года на ее двадцать седьмой специальной сессии — первой сессии, посвященной исключительно детям. Это обязательство было подтверждено в Декларации участников торжественного пленарного заседания высокого уровня, посвященного рассмотрению последующих мер по выполнению решений специальной сессии по положению детей, принятой Генеральной Ассамблеей в резолюции 62/88 от 13 декабря 2007 года.

<sup>2</sup> См. «На пути к глобальному партнерству» — резолюцию 66/223 Генеральной Ассамблеи, принятую 22 декабря 2011 года. Это определение, первоначально одобренное Генеральной Ассамблеей в 2000 году, с 2001 года подтверждается каждые два года.

тенденции на четвертом Форуме высокого уровня по повышению эффективности внешней помощи, состоявшемся в 2011 году в Пусане, Республика Корея, было создано Глобальное партнерство по эффективному сотрудничеству в целях развития. Это партнерство отличается особой широтой и всеохватностью: оно объединяет как традиционных, так и новых партнеров по процессу развития и распространяется на новые формы сотрудничества.

5. Одной из отличительных черт партнерских отношений является наличие сетей участников, объединяющихся для решения конкретных задач в области развития. Такие партнерства, объединяющие множество заинтересованных сторон, принимают самые разные формы — от широких коалиций до официально оформленных партнерств — и используют инновационные подходы для обеспечения доступа к товарам и услугам, объединения ресурсов и знаний, разработки стратегических рамок и координации действий для осуществления кардинальных преобразований. Например, эксперты в области здравоохранения объясняют продолжающееся снижение уровня смертности детей в возрасте до пяти лет более активным осуществлением ключевых мероприятий в сфере здравоохранения, многие из которых проводились в гораздо больших масштабах, чем первоначально предполагалось, благодаря инициативам с участием множества заинтересованных сторон. За последние 10 лет значительно выросло число инновационных механизмов финансирования развития с участием самых разных сторон. Эти партнерства с участием множества заинтересованных сторон становятся значимыми и легитимными участниками процесса развития, располагающими сложившимися управленческими структурами, ресурсами, техническими возможностями и политическим влиянием. По своему значению эти новые участники начинают конкурировать с традиционной системой многостороннего сотрудничества в целях развития.

6. Вопрос партнерств занимает видное место в повестке дня Организации Объединенных Наций. Как указал в своем пятилетнем плане действий в 2012 году Генеральный секретарь, одним из ключевых приоритетов для него является задача задействовать всю мощь партнерств в ходе всех мероприятий системы Организации Объединенных Наций. Ключевыми механизмами, обеспечивающими достижение социального прогресса, стали крупные тематические инициативы, такие как «Устойчивая энергетика для всех» и «Каждая женщина, каждый ребенок», привлекающие новых участников. В ходе обсуждения четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики (ЧВОП) особое внимание обращается на необходимость изыскания системой Организации Объединенных Наций инновационных путей развития и институционализации новых партнерских связей с частным сектором, гражданским обществом и региональными организациями.

7. Глобализация коммуникаций и расширение социальных сетей увеличивают имеющиеся у ЮНИСЕФ возможности для охвата более широкой аудитории, повышения роли организации в распространении знаний, а также проведения информационно-пропагандистской деятельности на национальном и глобальном уровнях. Указанная тенденция также открывает возможности для налаживания инновационных партнерских связей в целях пропаганды решений вопросов, относящихся к детской проблематике, таких как использование сотовых телефонов для сбора в режиме реального времени данных о здоровье и питании, и для укрепления элементов защиты в интернет-среде.

## I. Картина партнерских связей

8. Партнерства, в которых участвует ЮНИСЕФ, приобретают все более многоплановый характер, различаясь по своим ключевым параметрам, в том числе по уровню формализованности, числу участников, виду взаимодействия (от консультаций до координации и сотрудничества), географическому охвату и — что особенно важно — целям и воздействию.

9. Если в стратегических рамках ЮНИСЕФ 2009 года перечислялись пять категорий партнеров, то в расширенных рамках содержится более полная классификация ключевых партнеров: в них указывается, что помимо организаций гражданского общества (ОГО), глобальных программных партнерств (ГПП), корпоративного сектора, научно-исследовательских учреждений и средств массовой информации и коммуникации ЮНИСЕФ все активнее сотрудничает в рамках партнерств с другими структурами Организации Объединенных Наций, многосторонними организациями и национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ, и при этом признается, что главными партнерами ЮНИСЕФ являются правительства. Эти категории не являются взаимоисключающими, поскольку некоторые элементы частично совпадают или не поддаются простой классификации.

10. Поскольку ЮНИСЕФ является межправительственной организацией, руководят его деятельностью государства-члены через Исполнительный совет, который осуществляет общее стратегическое руководство и утверждает страновые программы сотрудничества. Правительства осуществляют общее руководство деятельностью системы Организации Объединенных Наций, в том числе путем принятия резолюции Генеральной Ассамблеи о ЧВОП и в рамках других межправительственных процессов. На страновом уровне действия ЮНИСЕФ и его партнеров, включая страновые группы Организации Объединенных Наций, в области разработки, осуществления и оценки программ регулируются партнерскими соглашениями с правительствами принимающих стран.

11. В рамках системы Организации Объединенных Наций ЮНИСЕФ поддерживает особые отношения с Комитетом по правам ребенка, который следит за прогрессом в реализации прав детей. Он также тесно сотрудничает с другими структурами Организации Объединенных Наций, такими как Специальный представитель Генерального секретаря по вопросу о детях и вооруженных конфликтах и Специальный представитель Генерального секретаря по вопросу о насилии в отношении детей, а также с другими органами по наблюдению за соблюдением прав человека.

12. Кроме того, в рамках своего подхода, основанного на принципе равенства, ЮНИСЕФ все активнее сотрудничает с партнерами на субнациональном и низовом уровнях, пытаясь при этом влиять на содержание программ на начальных этапах их разработки, с тем чтобы расширить масштабы деятельности для достижения существенных результатов в интересах детей. Вовлечение общин и других местных участников, таких как мелкие частные поставщики услуг, имеет жизненно важное значение для обслуживания наиболее обездоленных и отверженных детей. Параллельно с этим по мере повышения значимости инновационной деятельности ЮНИСЕФ развивает партнерские отношения с новыми участниками в сфере технологий, средств массовой информации и дизайна. Уделение при оказании гуманитарной помощи все большего внимания укреп-

лению способности противостоять бедствиям и уменьшению их опасности предполагает налаживание новых партнерских связей, разрушающих традиционные границы между частным сектором и участниками гуманитарной деятельности.

## **II. Прогресс в развитии партнерских связей после 2009 года**

13. Стратегические рамки 2009 года заложили основу для выработки более последовательного подхода к установлению партнерских связей, включая межорганизационную координацию, наращивание потенциала, управление служебной деятельностью, мониторинг и оценку и обмен информацией. Хотя эта работа носит постоянный характер и все время меняется, ниже описываются ключевые достижения в выполнении рекомендаций, содержащихся в стратегических рамках 2009 года, и картина партнерских связей в целом.

### ***Укрепление потенциала ЮНИСЕФ в области развития партнерских связей***

14. После 2009 года ЮНИСЕФ внес пять важных организационных изменений для укрепления своего потенциала в области развития партнерских связей. Во-первых, ЮНИСЕФ принимает меры по уменьшению административного бремени, с которым сталкиваются партнерства, особенно с участием организаций гражданского общества. Были пересмотрены соглашения о сотрудничестве по программам и руководящие принципы в отношении партнерств с ОГО, с тем чтобы обратить особое внимание на механизмы партнерства с ОГО и упростить внутренние процедуры, считавшиеся наиболее узким местом. К числу этих внутренних процедур относятся проверка потенциальных партнеров, подготовка и согласование программного документа, а также обзор и утверждение организацией соглашения о партнерстве и передача ресурсов. Кроме того, в 2012 году в рамках выполнения организацией обязательства упростить процедуры, регламентирующие действия в чрезвычайных ситуациях, были промульгированы упрощенные оперативные процедуры действий ЮНИСЕФ в случае крупномасштабных чрезвычайных происшествий. Эти упрощенные процедуры предусматривают пересмотр значительного числа процессов для разработки и начала осуществления в кратчайшие сроки соглашения о сотрудничестве по программам. ЮНИСЕФ регулярно проводит консультации с партнерами из числа ОГО, пытаясь изыскать пути повышения эффективности и действенности партнерств.

15. Во-вторых, ЮНИСЕФ продолжает разрабатывать и совершенствовать методические пособия и руководства по вопросам развития партнерств и управления их деятельностью. Было обновлено Руководство по программным стратегиям и процедурам, которое теперь включает раздел, посвященный партнерствам, и обобщает руководящие указания относительно деятельности партнерств на различных этапах циклов планирования и осуществления программ. Организация также разработала новые или пересмотрела существующие руководящие указания для более избирательного привлечения к участию в ГПП и регулирования партнерских связей с ОГО, учреждениями системы Организации Объединенных Наций, международными финансовыми учреждениями и корпоративным сектором, а также указания по вопросам использования воз-

возможностей партнерств для информационно-пропагандистской деятельности, обеспечения равенства и содействия инновационной деятельности. Была принята на вооружение стратегия управления рисками, которая обеспечивает руководство осуществлением всех операций, включая партнерские связи.

16. В-третьих, ЮНИСЕФ принимает меры по наращиванию своего кадрового потенциала для обеспечения эффективности партнерских связей. В 2011 году на экспериментальной основе был организован учебный курс по развитию навыков управления партнерскими связями. Организация также пересмотрела свои процедуры управления кадрами, включая описания должностей и сочетаний деловых качеств, добавив требования в отношении деловых качеств и навыков, необходимых для эффективного поддержания партнерских связей.

17. В-четвертых, ЮНИСЕФ укрепляет свою базу знаний и совершенствует систему управления информацией в связи с партнерствами. В настоящее время контроль за деятельностью партнерств на страновом уровне, объединяющих широкий круг участников процесса развития, осуществляется через систему общеорганизационного планирования ресурсов, известную как “VISION”<sup>3</sup>. Совершенствуется система управления знаниями, включая справочные ресурсы и инструменты, передовой опыт партнерских связей и извлеченные уроки. Эти меры помогут повысить качество анализа данных и управления информацией, а также будут способствовать повышению практической эффективности партнерств.

18. Наконец, ЮНИСЕФ уделяет все больше внимания партнерствам в рамках своих внешних связей. В его новой информационно-пропагандистской стратегии особо отмечается важность партнерств для достижения результатов в интересах детей. Организация пропагандирует ценность партнерских связей и активно освещает свою работу с партнерами на веб-сайте ЮНИСЕФ и в докладах, публикациях, средствах массовой информации и распространяемых материалах, а также в ключевых выступлениях и заявлениях.

#### ***Повышение качества мониторинга и оценки партнерств***

19. ЮНИСЕФ активно изучает материалы, стремясь изыскивать инструменты, методики и примеры передового опыта в области мониторинга и оценки партнерств. На этой основе организация укрепляет свой подход в вопросах разработки и осуществления мониторинга и оценки программ. Фонд приступил к оценке результатов своей работы в рамках партнерств и тесно сотрудничает с национальными партнерами в вопросах укрепления мониторинга и оценки партнерств как одного из ключевых стратегических направлений работы по программам. С 2010 года страновые отделения проводят самооценку своей деятельности по руководству партнерствами в рамках процесса ежегодного обзора и отчетности. Все страновые отделения представляют информацию о прогрессе в достижении ими шести глобальных эталонных показателей результатов деятельности в рамках партнерств<sup>4</sup>. По итогам этого обзора страновые от-

<sup>3</sup> “VISION” — это интегрированная система управления информацией ЮНИСЕФ, призванная унифицировать оперативные процессы и инструментарий во всех местах расположения структур ЮНИСЕФ на основе использования оперативных приложений SAP и управления служебной деятельностью.

<sup>4</sup> Краткая информация о проведении этого обзора включается в ежегодный доклад Директора-исполнителя Исполнительному совету.

деления принимают меры по повышению эффективности своей работы. Более двух третей страновых отделений сообщили о том, что в 2011 году они достигли установленных глобальных эталонных показателей. Страновые отделения также ежегодно отчитываются о сотрудничестве с учреждениями системы Организации Объединенных Наций и международными финансовыми учреждениями на страновом уровне. Это, в частности, позволяет систематически следить за функционированием этих важных партнерств, в том числе за соответствующими результатами их работы.

20. Кроме того, совместно с соответствующими партнерами ЮНИСЕФ оценивает деятельность некоторых ключевых партнерств, таких как Инициатива Организации Объединенных Наций по образованию для девочек (ЮНГЕЙ), Консультативная группа по вопросам ухода за малолетними детьми и их развития и резервные соглашения в области гуманитарной помощи. Эти оценки наглядно показывают чрезвычайную важность партнерств и их достоинства, но при этом позволяют выявить проблемы и пути возможного совершенствования. Например, в ходе оценки ЮНГЕЙ выяснилось, что партнерство играет видную информационно-пропагандистскую роль и является ценным механизмом координации. Создание ряда региональных партнерств оказалось менее успешным, а результаты достижения страновыми партнерствами целей, поставленных ЮНГЕЙ, различались<sup>5</sup>.

#### ***Развитие партнерских связей с правительствами***

21. Для повышения эффективности и гибкости своей работы ЮНИСЕФ недавно внес изменения в свой цикл планирования по программам. Как показали результаты неофициальных консультаций, это укрепило партнерские связи организации с правительствами благодаря использованию скользящих планов работы, обеспечивающих увязку планирования по программам с используемыми правительствами национальными циклами планирования. Кроме того, повышенная гибкость, обеспечиваемая пересмотренной структурой программ, позволяет страновым отделениям и их партнерам в правительстве планировать многолетнюю деятельность по достижению более стратегических целей, на которую не распространяются ограничения, предусматривающие обязательное осуществление мероприятий в течение одного календарного года.

22. Организация активизировала взаимодействие с правительствами в отстаивании конкретных интересов детей на глобальной арене. Эта деятельность включает информационно-пропагандистскую работу и принятие решений совместно с Францией по вопросу о детях-солдатах, с Норвегией по вопросу об урегулировании конфликтов и с Россией и Японией по вопросу о безопасности в сети Интернет. ЮНИСЕФ также активно участвует в работе глобальных форумов высокого уровня, в частности конференций высокого уровня и встреч на высшем уровне в рамках Группы 20 и Группы восьми. Например, во время председательства Канады в Группе восьми в 2010 году он оказывал правительству Канады помощь в разработке Мускокской инициативы по охране здоровья матерей, новорожденных и детей.

23. ЮНИСЕФ поддерживает партнерские связи с национальными парламентами во многих странах для повышения эффективности выполнения ими раз-

---

<sup>5</sup> UNGEI, *Formative Evaluation of The United Nations Girl's Education Initiative*, Global Report, April 2012.

личных функций, связанных с обеспечением прав детей, включая надзор за освоением средств национальных бюджетов, разработку четких директивных указаний и проведение обсуждений, а также разработку законопроектов, защищающих и пропагандирующих права детей. Эти партнерские связи демонстрируют важность законодательной деятельности по обеспечению ответственности правительств, деловых кругов и гражданского общества за выполнение их обязательств перед детьми. На глобальном уровне организация укрепляет партнерские связи с Межпарламентским союзом, готовя совместные технические указания и регулярно организуя совместными усилиями семинары по вопросам наращивания потенциала и информационно-пропагандистской деятельности.

24. В 2011 году ЮНИСЕФ разработал подход к интеграции и активизации оказываемой им поддержки процессу сотрудничества по линии Юг-Юг<sup>6</sup>. В этом подходе особо подчеркивается роль организации как координатора в деле содействия развитию сотрудничества между развивающимися странами для решения трансграничных и региональных проблем, связанных с развитием и защитой детей. Например, ЮНИСЕФ оказывал Китайской Народной Республике помощь в организации в 2010 году в Пекине совещания на высоком уровне по международному сотрудничеству Юг-Юг в поддержку прав детей в Азиатско-Тихоокеанском регионе; второе такое совещание высокого уровня планируется провести в 2013 году в Индии.

**Как партнерства с участием ЮНИСЕФ способствуют достижению результатов: некоторые примеры**

а) С 1988 года число случаев заболевания полиомиелитом сократилось во всем мире более чем на 99 процентов благодаря Глобальной инициативе по ликвидации полиомиелита, в которой участвуют ЮНИСЕФ, Всемирная организация здравоохранения, Международная ассоциация клубов «Ротари» и центры по борьбе с заболеваниями и их профилактике Соединенных Штатов Америки.

б) В период 2000–2012 годов около 25 стран полностью ликвидировали столбняк у рожениц и новорожденных благодаря глобальной сети партнеров, включающей правительства, учреждения системы Организации Объединенных Наций, учреждения системы здравоохранения, организации гражданского общества и частный сектор.

в) В 2011 году все участники Инициативы по борьбе с малярией распространили во всем мире свыше 130 млн. долговечных противомоскитных сеток, обработанных инсектицидами, для борьбы с малярией.

г) Благодаря Инициативе по обогащению муки, предусматривающей установление партнерских связей между правительствами и международными учреждениями, производителями пшеницы и

<sup>6</sup> *UNICEF Approach to South-South Cooperation — Programme Guidance Note*, UNICEF, New York, February 2011.



мукомольной промышленностью, организациями потребителей и организациями гражданского общества, в 2012 году доступ к муке, обогащенной витаминами и минералами, получили почти 2 миллиарда человек, что на 858 миллионов человек больше, чем в 2004 году, когда началось это партнерство.

е) Более 85 миллионов женщин в Индии в настоящее время охвачены комплексными мероприятиями по охране здоровья, питанию и водоснабжению, санитарии и гигиене, осуществляемыми в тесной координации правительством, частным сектором и гражданским обществом.

ф) Партнерство с Альянсом ГАВИ способствовало снижению цен на вакцину от гепатита В за период 2000–2012 годов на 68 процентов (с 0,56 долл. США до 0,18 долл. США за дозу).

г) В 2010 году страны-партнеры на средства, выделенные Всемирным банком, закупили и поставили жизненно важные предметы снабжения, предоставляемые ЮНИСЕФ, на сумму в 192 млн. долл. США, тогда как в 2006 году соответствующая сумма составляла 30 млн. долл. США.

h) За все время своего существования созданное в 2002 году Глобальное партнерство в области образования, в котором ЮНИСЕФ играет видную роль, помогло охватить школьным обучением дополнительно 19 миллионов детей.

i) Благодаря действиям широкого круга партнерств на страновом уровне за период 2010–2012 годов примерно в 15 странах число деревень, покончивших с практикой калечащих операций на женских гениталиях, выросло на 30 процентов.

### ***Стратегическое участие в деятельности многосторонней системы***

25. За период, прошедший с 2009 года, ЮНИСЕФ активизировал усилия по расширению охвата многосторонних организаций, таких как Группа Всемирного банка, Международный валютный фонд и региональные банки развития. Благодаря новой структуре управления связями, которая разрабатывает стратегии, инструменты и руководящие указания, регулирующие отношения с международными финансовыми учреждениями, Фонд стремится мобилизовать помощь и привлечь к практическому участию в деятельности по защите прав детей; добиться большей согласованности стратегий и подходов; распространять информацию, знания и технический опыт и обмениваться ими; и содействовать выработке соглашений о материальном обеспечении, финансировании, закупке и поставке товаров и услуг.

26. В результате этой деятельности сегодня около четырех пятых всех страновых отделений ЮНИСЕФ в той или иной форме взаимодействуют со Всемирным банком, половина — с региональными банками развития, а две пятых — с Международным валютным фондом. Все больше страновых отделений сообщают о позитивных результатах этого взаимодействия.

27. На институциональном уровне организация регулярно проводит консультации по вопросам политики с международными финансовыми учреждениями, которые приносят конкретные результаты, такие как совместная записка ЮНИСЕФ-Всемирного банка, содержащая руководящие указания в отношении уделения повышенного внимания интересам детей при проведении Банком анализа нищеты и социального воздействия; экспериментальное партнерство с Международным валютным фондом в 11 странах для ограждения наиболее уязвимых групп населения от пагубных последствий экономического кризиса; совместные мероприятия с Межамериканским банком развития в областях образования, регистрации новорожденных и спорта в интересах развития; и сотрудничество с Африканским банком развития в устранении барьеров на пути расширения масштабов деятельности в сфере здравоохранения в Африке. В Азии подписание в 2010 году меморандума о взаимопонимании с Азиатским банком развития заложило надежную основу для активизации сотрудничества на страновом уровне, в частности в областях водоснабжения, санитарии и гигиены и образования.

28. Организация поддерживает тесные партнерские связи по разным вопросам с экономическими и политическими группировками. Например, совместно с Лигой арабских государств и Советом Европы ЮНИСЕФ занимается искоренением всех форм насилия в отношении детей и защитой уязвимых групп детей в соответствующих регионах.

29. ЮНИСЕФ является непоколебимым сторонником идеи единства действий в рамках Организации Объединенных Наций, о чем со всей наглядностью свидетельствует подготовленный в 2011 году документ с изложением позиции, озаглавленный “Making Coherence Work for Children” («Единство действий — на благо детей»). В документе описывается ориентированный на результаты подход ЮНИСЕФ к согласованию действий в рамках Организации Объединенных Наций в целях повышения коллективной отдачи и снижения операционных издержек. Согласованность действий в рамках Организации Объединенных Наций позволяет мобилизовать широкую коалицию на базе подхода, основанного на принципе равенства, для охвата детей, находящихся в наиболее неблагоприятном и обездоленном положении.

***Выработка более стратегического подхода к участию в глобальных программных партнерствах***

30. После 2009 года продолжался активный рост ГПП как эффективного средства мобилизации коллективных активов на достижение конкретных программных результатов. ЮНИСЕФ активно участвует в формировании ГПП и управлении ими. Он поддерживает доступ стран-партнеров к ресурсам ГПП, помогает наращивать национальный потенциал и, при необходимости, непосредственно осуществляет мероприятия для обеспечения эффективного выделения субсидий и представления отчетности о достигнутых результатах, а также проведения совместной информационно-пропагандистской деятельности. В рамках отдельных ГПП, таких как Глобальный фонд для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией, Глобальное партнерство в целях образования и Альянс ГАВИ, ЮНИСЕФ и его партнеры уточняют общие цели и повышают предсказуемость участия на основе консультаций.

31. Участие в ГПП, как и в других партнерствах, требует значительных затрат кадровых и других ресурсов. В 2010 году ЮНИСЕФ совместно со Всемирным банком и Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ) провел консультации с заинтересованными сторонами из числа правительств, представителей частного сектора и многосторонних организаций, в ходе которых обсудил достоинства и недостатки институционального участия в ГПП. Были выявлены направления сотрудничества, обещающие привести к совершенствованию институциональной политики и практики в ГПП, такие как достижение большего консенсуса в отношении условий участия в партнерствах, видов партнерств и аналитических механизмов партнерств, а также к обмену управленческими инструментами и опытом оперативной деятельности между учреждениями. Эти консультации помогли ЮНИСЕФ разработать меры по повышению качества своего участия, включая способы установления и прекращения партнерских отношений<sup>7</sup>.

32. ЮНИСЕФ вместе со многими другими партнерами и заинтересованными сторонами участвует в большом числе ГПП. Уровень участия организации в таких партнерствах варьируется в зависимости от того, насколько вопросы, которыми занимается то или иное партнерство, совпадают с организационными приоритетами и мандатом Фонда, и их важности. Проведенное в 2010 году исследование по вопросу об участии ЮНИСЕФ в ГПП стало первой попыткой определить и оценить последствия быстрого расширения круга партнерств, в которых участвует Фонд, для организации. В результате были улучшены внутренние стратегии и процедуры участия в ГПП, в том числе путем разработки критериев проверки и подготовки руководящих указаний в отношении участия, управления и урегулирования конфликтов интересов.

#### ***Укрепление партнерских связей с организациями гражданского общества***

33. Партнерства с ОГО играют жизненно важную роль, особенно в осуществлении программ, поддерживаемых ЮНИСЕФ. За период после 2009 года организация значительно увеличила имеющийся в ее распоряжении объем данных о партнерских связях с гражданским обществом. Благодаря проведению тематических исследований, посвященных партнерствам с ОГО в области осуществления программ, стало больше известно о факторах, способствующих или препятствующих эффективному партнерству, а также о способности ЮНИСЕФ выявлять и использовать возможности для сотрудничества с гражданским обществом на местах. Организация укрепляет свой потенциал в области мониторинга и анализа партнерств с ОГО, предусматривающих передачу денежных средств, используя данные, имеющиеся в системе управления информацией. В результате сейчас сложилось более полное представление о том, с какими ОГО, в каких регионах и странах, по каким направлениям деятельности и в каких целях ЮНИСЕФ поддерживает партнерские связи, а также о том, какой объем средств организация выделяет на эти партнерства. Столь полная информация помогает принимать более осознанные решения в отношении характера руководства, которое необходимо для повышения согласованности действий с гражданским обществом, более справедливого распределения ресурсов ЮНИСЕФ и более организованного подхода к достижению результатов.

<sup>7</sup> World Bank/UNICEF/WHO, "Improving Institutional Engagement in Global Program Partnerships: Policies and Practice Report of a UNICEF/World Bank/WHO Workshop", 9–10 February 2010, Geneva, Switzerland.

34. Последовательно придерживаясь принципа равенства, ЮНИСЕФ активизирует сотрудничество с общинными организациями для охвата наиболее обездоленных и изолированных общин и обеспечения их важнейшими услугами. Он также продолжает укреплять партнерские связи с другими представителями гражданского общества для достижения справедливых результатов в интересах детей, в частности сотрудничая с коалициями и сетями гражданского общества. Так, совместно с организациями инвалидов и членами религиозных общин и организаций Фонд занимается проблемой отношений и практических действий, наносящих вред детям. На глобальном уровне ЮНИСЕФ взаимодействует с крупными международными неправительственными организациями, занимающимися детской проблематикой, для пропаганды коллективных подходов и совместных инициатив в целях продвижения принципа равенства.

***Содействие формированию мощных партнерств в области гуманитарной деятельности***

35. Цель гуманитарного сотрудничества заключается в повышении качества чрезвычайной помощи, оказываемой ЮНИСЕФ и его партнерами. После 2009 года организация активно участвует в деятельности по повышению эффективности партнерств и мобилизации усилий координационных форумов и гуманитарных платформ, таких как Международный альянс «Спаси детей» (МАСД), нередко играя при этом ведущую роль для достижения более значимых результатов благодаря подходу на основе тематических блоков. Например, блок вопросов образования по-прежнему остается единственным глобальным блоком, деятельность по которому ведется под официальным руководством одного из учреждений системы Организации Объединенных Наций и одной из НПО. Что касается Международного альянса «Спаси детей», то ЮНИСЕФ разработал новые формы работы в этом координационном органе, руководствуясь результатами официального обзора аспектов партнерских связей, а также влиянием процедуры участия в руководстве на эффективность работ над соответствующим тематическим блоком.

36. Что касается директивных обязательств и стратегий, то в 2010 году ЮНИСЕФ разработал Основные обязательства ЮНИСЕФ в отношении детей в процессе оказания гуманитарной помощи (ООД), в которых определяются рамки, принципы и подотчетность партнерств в гуманитарной области. В докладе о гуманитарной деятельности за 2010 год также описываются подходы ЮНИСЕФ и опыт практического взаимодействия на местах в чрезвычайных ситуациях.

37. Был предпринят ряд важных шагов по укреплению гуманитарных партнерств. В 2010 году ЮНИСЕФ провел консультации с партнерами по гуманитарной деятельности из числа НПО, в ходе которых обратил особое внимание на необходимость укрепления инструментов партнерства и ужесточения контроля за деятельностью партнерств, разработки совместной стратегии развития потенциала, обеспечения последовательного распространения информации и активизации управления знаниями и обсудил пути совершенствования административных процедур. Проведенный анализ резервных соглашений подтвердил мысль о том, что резервное партнерство представляет собой инновационный и прагматичный способ эффективного оказания помощи. Участники консультаций пришли к выводу, что к числу ключевых достоинств подобного партнерства относятся его гибкость, разнообразие его участников и способность опера-

тивно комплектовать группы, включающие самых разных специалистов. Это обсуждение также способствовало укреплению институциональной приверженности ЮНИСЕФ и его партнеров поддержанию партнерских связей в области гуманитарной деятельности и привело к увеличению числа резервных партнерств ЮНИСЕФ.

### ***Раскрытие всего потенциала партнерств с корпорациями***

38. ЮНИСЕФ добился значительного прогресса в расширении своей деятельности по вовлечению корпоративного сектора в деятельность помимо мобилизации средств. В 2011 году была выпущена внутренняя инструкция, в которой обращается внимание на более широкие партнерства по мобилизации ресурсов, взаимодействию и инновационной деятельности в рамках осуществления программ и поощрения прав детей в контексте устойчивой предпринимательской деятельности.

39. В рамках партнерств по мобилизации ресурсов ЮНИСЕФ и его национальные комитеты придерживаются более активного и избирательного подхода к установлению связей с корпоративным сектором, в рамках которого повышенное внимание уделяется долгосрочным комплексным партнерствам, позволяющим задействовать самые разные достоинства деловых кругов. Помимо мобилизации средств на осуществление программ в интересах детей сотрудничество ЮНИСЕФ и национальных комитетов с деловыми кругами теперь распространяется и на повышение уровня информированности о детской проблематике, вовлечение сотрудников и клиентов частных компаний и предоставление необходимых специалистов и оказание содействия в осуществлении преобразований в интересах детей.

40. В 2010 году ЮНИСЕФ провел комплексную экспертизу всего процесса взаимодействия с корпорациями, после чего ужесточил критерии проверки для всех потенциальных партнерств с корпорациями в рамках расширенного подхода к управлению рисками.

41. Что касается социальной ответственности корпораций, то ЮНИСЕФ совместно с «Глобальным договором» Организации Объединенных Наций и Альянсом «Спаси детей» опубликовал документ «Права детей и принципы ведения бизнеса», где приводятся конкретные рекомендации в отношении мер, которые мог бы принять корпоративный сектор для защиты и поощрения прав детей. Кроме того, ЮНИСЕФ разработал специальное руководство, озаглавленное *Children are Everyone's Business: A Workbook on Children's Rights for the Corporate Sector* («Дети — это дело каждого: справочник по правам детей для корпоративного сектора»), с тем чтобы помочь корпоративному сектору реализовать эти принципы на практике. ЮНИСЕФ также наращивает свой потенциал в области сотрудничества с корпоративным сектором в вопросах социальной ответственности корпораций путем обмена техническим опытом, осуществления инициатив по проведению обзоров текущего положения и организации профессиональной подготовки и разработки соответствующих справочных материалов и инструментов.

42. ЮНИСЕФ также активизировал свое участие в межучрежденческом сотрудничестве в рамках Организации Объединенных Наций по вопросам, касающимся частного сектора, для содействия обеспечению большей согласованности, обмену опытом и знаниями между структурами системы Организа-

ции Объединенных Наций и для оказания помощи в решении вопросов, включенных в программу работы организованного Генеральным секретарем партнерства Организации Объединенных Наций и деловых кругов.

***Укрепление сотрудничества с партнерами из научно-исследовательского сообщества***

43. В 2011 году было создано Управление по исследованиям для укрепления потенциала ЮНИСЕФ в области управления знаниями и проведения исследований. В 2012 году были разработаны стратегические рамки, содержащие описание комплексного подхода к использованию накопленных в организации знаний для достижения ощутимых результатов в интересах детей. Ключевую роль в этом подходе играют партнерства с научно-исследовательскими институтами, причем особое внимание уделяется работе с аналитическими центрами, фондами и учебными заведениями и согласованным усилиям по укреплению партнерств с исследовательскими организациями стран Юга. ЮНИСЕФ участвует в целом ряде научных партнерств на национальном, региональном и глобальном уровнях для формирования обширной базы знаний по правам детей. В то же время для обеспечения качества и разнообразия источников и данных, которые разрабатываются и распространяются такими научно-исследовательскими партнерствами, необходимо придерживаться избирательного и согласованного подхода к развитию партнерств.

***Укрепление сотрудничества с партнерами в области средств массовой информации и коммуникаций***

44. ЮНИСЕФ участвует в широком круге разнообразных партнерств в области средств массовой информации и коммуникаций, охватывающих широкий круг участников (от информационных СМИ до социальных сетей), которые занимаются публикацией информационных материалов, проведением онлайн-дискуссий, распространением видеоизображений и графических материалов. К числу этих партнерств относятся и связи со знаменитыми людьми и послами доброй воли. Большинство партнерств в области средств массовой информации и коммуникаций, за исключением информационно-пропагандистских кампаний с участием международных СМИ или глобальных послов ЮНИСЕФ, действуют на страновом уровне. Неотъемлемой частью взаимодействия со всеми партнерами является обмен информацией. Организация сотрудничает с партнерами в распространении информации по соответствующим вопросам путем проведения информационно-пропагандистских кампаний, таких как shot@life («Шанс на жизнь») и Every Woman Every Child («Каждая женщина, каждый ребенок»).

45. В рамках своих информационных партнерств ЮНИСЕФ все активнее использует возможности, предоставляемые новыми платформами и способами взаимодействия с самыми разными клиентами. Информационные партнерства играют жизненно важную роль в оптимизации эффективного использования дефицитных ресурсов, помогая организации и ее партнерам привлекать внимание к детской проблематике в глобальных СМИ, а также добиваться уважения права детей высказывать свое мнение и принимать практическое участие.

46. Постоянный технический прогресс ведет к существенному изменению условий в сфере распространения информации; это представляет проблемы для

вовлечения партнеров и охвата услугами и одновременно открывает возможности в этих областях. Появление разнообразных каналов распространения информации требует от ЮНИСЕФ помимо сотрудничества с традиционными СМИ и издательской деятельности активно участвовать в работе ключевых интернет-платформ и социальных сетей.

47. В соответствии с рекомендацией, содержащейся в стратегических рамках 2009 года, ЮНИСЕФ расширяет свое присутствие в социальных сетях для налаживания более прямых контактов с целевой аудиторией. Глобализация коммуникаций и социальных сетей открывает беспрецедентную возможность для распространения организацией информации в защиту интересов детей и привлечения желающих к участию в выполнении ее миссии. Однако наряду с новыми возможностями возникают и новые проблемы, включая возросшую опасность репутационного риска и все большую востребованность способности быстро реагировать на новую информацию.

#### ***Укрепление связей с национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ***

48. Национальные комитеты содействия ЮНИСЕФ, являющиеся независимыми национальными НПО, играют чрезвычайно важную роль в мобилизации средств и отстаивании прав детей в промышленно развитых странах. Особые отношения ЮНИСЕФ с его национальными комитетами регулируются соглашением о признании и сотрудничестве. В новом соглашении о сотрудничестве, доработанном в 2011 году, предусматривается укрепление системы управления и закладываются основы для расширенного сотрудничества с частным сектором. В нем также четко определяется роль национальных комитетов в распространении информации о правах детей в их странах и подтверждается важность совместных стратегических планов. Совместный стратегический план служит отправной точкой при проведении ежегодного совместного обзора хода выполнения соглашения о сотрудничестве, дает представление о приоритетах ЮНИСЕФ и определяет, как ЮНИСЕФ может оказывать соответствующему национальному комитету помощь в достижении его целей. В 2011–2012 годах было подписано около 15 новых совместных стратегических планов.

49. Кроме того, был разработан еще ряд справочных инструментов и инструкций для оказания национальным комитетам помощи в их работе, включая набор информационно-пропагандистских материалов и руководство по учебной подготовке, набор материалов для доноров, руководство по управлению рисками, справочные материалы по вопросам социальной ответственности корпораций, а также различные руководства по мобилизации средств, в том числе для сотрудников корпораций, по сбору средств с использованием цифровых средств и по объявлению взносов и для публикации “Telling the UNICEF Story” («Расскажи историю ЮНИСЕФ»).

### **III. Ключевые уроки, извлеченные из опыта партнерских связей**

50. Усилия ЮНИСЕФ по повышению стратегической направленности и систематизации своей деятельности позволили извлечь ряд важных уроков, которые описываются ниже.

51. *Главным в партнерстве должны быть не участники, а результаты.* В стратегических рамках 2009 года особое внимание уделялось укреплению связей с конкретными видами партнеров, такими как ГПП, организации гражданского общества и корпоративный сектор. Однако принципы и процедуры, действовавшие в эффективном партнерстве, схожи для всех партнерств вне зависимости от вида партнеров. Успешное партнерство начинается с выработки ориентированного на результаты подхода, который регулирует все этапы оценки оперативной деятельности, планирования и регулирования партнерских связей как на страновом, так и на региональном или глобальном уровне.

52. *Мониторинг и оценка партнерских связей — трудная задача.* Несмотря на наличие — в основном в ежегодных докладах страновых отделений — ряда четких и документально подтвержденных примеров того, как партнерства вносят вклад в достижение результатов<sup>8</sup>, имеющаяся информация в основном носит непоследовательный и неподтвержденный характер. ЮНИСЕФ, как и многие другие организации, по-прежнему не имеет систематического подхода к мониторингу и оценке партнерств, который обеспечивал бы возможность проведения всеобъемлющего анализа вклада партнерств в достижение результатов.

53. ЮНИСЕФ в настоящее время признает комплексный характер мониторинга и оценки партнерств: оцениваются вклад соответствующего партнерства в достижение результатов; вклад индивидуальных партнеров в достижение результатов; дополнительный эффект от использования механизма партнерства по сравнению с альтернативными подходами; и качество партнерства, включая операционные издержки. Каждый из этих аспектов требует своего подхода к оценке и сопряжен со своими собственными проблемами.

54. *Деятельность глобальных программных партнерств сказывается и на страновом уровне.* К числу наиболее распространенных проблем в связи с ГПП относятся актуальность, согласованность и практическая деятельность этих партнерств на страновом уровне. Трудно преобразовать согласованные на глобальном уровне приоритеты в конкретные мероприятия на страновом уровне без того, чтобы возложить на национальные правительства бремя расходов по их интеграции в существующие национальные планы и программы. Поэтому глобальные партнерства нуждаются в более жесткой координации с соответствующими партнерами на всех уровнях.

55. *Партнерства должны основываться на использовании сравнительных преимуществ.* Извлеченные уроки, особенно из опыта программных партнерств, свидетельствуют о том, что партнерства могут достичь гораздо больших результатов с точки зрения оптимальности затрат и эффективности, когда удается использовать сравнительные преимущества каждого из партнеров. Уровень взаимодействия можно повысить, если с самого начала определить взаимодополняющие достоинства участников и попытаться оптимизировать их.

56. *Осуществление кардинальных преобразований требует участия множества заинтересованных сторон.* Участие ЮНИСЕФ в партнерствах с множеством заинтересованных сторон и инициативах Организации Объединенных Наций с широким кругом участников, особенно на страновом уровне, свидетельствует о том, что для осуществления кардинальных преобразований требу-

---

<sup>8</sup> См. раздел о прогрессе и соответствующие тематические исследования, посвященные различным партнерствам ЮНИСЕФ.



ется объединить усилия широкого круга участников для решения конкретной задачи или устранения конкретного недостатка в области развития. Например, Инициатива по обогащению муки позволила объединить усилия правительств, корпоративного сектора и гражданского общества, благодаря чему с 2004 года более 30 стран внесли изменения в свою нормативную базу.

57. *Необходимо проявлять еще большую избирательность в вопросе партнерских связей.* При принятии решения относительно использования механизма партнерства, в том числе по вопросу о том, когда вступать в партнерские связи или выходить из них, отделения ЮНИСЕФ используют многочисленные инструменты и руководящие указания, критерии отбора и процедуры комплексной проверки, разработанные или усовершенствованные за последние несколько лет. Однако необходимо проявлять еще большую избирательность в вопросе партнерских связей. Некоторые страновые отделения приступили к систематическому проведению обзора и анализа оперативной деятельности потенциальных партнеров и условий партнерств на начальных этапах планирования программ в рамках всеобъемлющего анализа положения женщин и детей. Однако не все отделения делают это систематически. И хотя в области разработки более четких руководящих указаний в отношении оценки деятельности партнерств в рамках стандартного анализа ситуации удалось достичь определенного прогресса, возможности для повышения качества работы путем как улучшения инструментов оценки качества и других инструментов, так и содействия более активной интеграции партнерств в программную деятельность еще не исчерпаны.

58. *Внутренняя координация содействует повышению эффективности.* По мере того как партнерства приобретают все более комплексный характер, все больше сотрудников, выполняющих самые разные функции и работающих в различных секторах и на разном географическом уровне, должны будут участвовать в развитии партнерских связей и практической работе партнерств. Недавний опыт координации деятельности ГПП и сотрудничества со Всемирным банком через координаторов, работы межфункциональных групп в ходе осуществления стратегических рамок 2009 года, а также использования согласованных механизмов по обзору предлагаемых партнерств с организациями гражданского общества (т.е. Комитета по обзору соглашений о сотрудничестве по программам) показывает ценность и важность надлежащей внутренней координации. Эти механизмы могут обеспечить повышение внутренней согласованности и изучение выявленных уроков, открыть возможности для взаимодополняемости, уменьшить частичное дублирование и тем самым способствовать повышению эффективности и результативности.

59. *Систематический подход к управлению партнерскими связями обеспечивает максимальную эффективность.* Все партнерства следуют схожему циклу развития партнерских связей вне зависимости от вида, уровня или участников. Этот цикл включает определение потенциальных партнеров, а также планирование, функционирование и мониторинг партнерства. Как показывает накопленный опыт, одним из ключевых условий успешной деятельности партнерства является назначение координатора или руководителя для регулирования его деятельности. Анализ с позиций цикла развития партнерских связей способствует систематизации подхода к управлению партнерствами и наращиванию внутреннего потенциала.

60. *Необходимость наличия четких стратегий выхода.* Четкое определение стратегии выхода имеет большое значение, поскольку некоторые партнерства продолжают существовать даже после того, как перестают приносить какие-либо результаты или пользу. Руководящая группа Рамочной программы «Усиление внимания к проблеме питания», возглавляемая ЮНИСЕФ, приняла решение ограничить срок существования этого партнерства тремя годами. Через три года будет проведена оценка его достижений. Руководящая группа Программы «Усиление внимания к проблеме питания» примет решение о дальнейшем существовании партнерства лишь в том случае, если оценка покажет, что положение в области питания улучшилось.

61. *Партнерства по-прежнему сталкиваются с институциональными проблемами.* Участие в партнерствах на всех уровнях требует выделения значительных целевых ресурсов на развитие, управление, осуществление, мониторинг и оценку. Необходимость вкладывать средства в механизм координации деятельности партнерства отвлекает внимание партнеров от вопросов, которые они пытаются решать. В условиях ограниченности ресурсов и наличия насущных потребностей организации трудно удовлетворить все ожидания, возлагаемые на партнерства.

62. Кроме того, в некоторых случаях серьезную проблему для организации и ее партнеров по-прежнему представляют административные процедуры. Возможности применения стандартных процедур в отношении новых и нетрадиционных форм партнерств (включая использование типовых соглашений) ограничены, что выливается в длительную разработку соглашений для каждого конкретного случая. Сейчас ведется работа по документированию и распространению в рамках всей организации инновационных подходов к планированию деятельности партнерств и управлению ими, а также их интеграции в оперативную деятельность ЮНИСЕФ в целях постоянного совершенствования практических методов и условий работы партнерств и уменьшения административного бремени.

#### **IV. Направления дальнейших действий**

63. Изменения в сфере партнерских связей, а также в политике и программных приоритетах организации приводят к изменениям характера партнерских связей ЮНИСЕФ. В расширенной рамочной программе предлагается три приоритетных подхода, определяющих порядок действий ЮНИСЕФ по повышению эффективности своих партнерских связей: а) оформление вклада партнерств в достижение результатов; б) осуществление стратегических инвестиций в партнерства с участием множества заинтересованных сторон; и в) укрепление организационного потенциала в области поддержания эффективных партнерских связей путем принятия на вооружение систематического подхода к управлению партнерствами.

##### ***Оформление вклада партнерств в достижение результатов***

64. Решающее значение при выборе и развитии партнерств и управлении ими имеет достижение результатов в интересах детей — главный руководящий принцип ЮНИСЕФ. В целом партнерства будут вносить свой вклад в достижение результатов одним или несколькими из следующих способов:

Диаграмма 1  
**Вклад партнерств в достижение результатов**



а) *Партнерства по осуществлению программ* вносят свой вклад в осуществление программ прежде всего путем расширения охвата клиентов и ассортимента важнейших товаров и услуг благодаря непосредственному оказанию помощи и наращиванию потенциала в сотрудничестве с правительствами стран осуществления программ.

б) *Научно-инновационные партнерства* способствуют наращиванию и укреплению технического кадрового потенциала, содействуя разработке и принятию на вооружение инновационных решений вопросов, относящихся к детской проблематике, и разрабатывая стратегии их реализации в расширенных масштабах.

с) *Стратегические и информационно-пропагандистские партнерства* способствуют разработке и принятию норм и стандартов, стратегий и законов, а также увеличению инвестиций в защиту прав детей. Основное внимание в рамках этих партнерств уделяется взаимодействию и согласованному подходу к пропаганде политики и распространению информации, основанной на конкретных фактах. Эти партнерства выступают за включение вопросов, касающихся детей, в повестку дня в области развития и вносят свой вклад в наращивание политического импульса и привлечение внимания к детской проблематике.

d) *Партнерства по мобилизации помощи* помогают мобилизовать финансовые и нефинансовые ресурсы доноров и других партнеров для содействия осуществлению программ, пользующихся поддержкой ЮНИСЕФ. Они также дополняют информационно-пропагандистские партнерства, помогая мобилизовать общественное мнение в поддержку детской проблематики путем адресного распространения информации, в частности в промышленно развитых странах.

65. Эта классификация партнерств может применяться на глобальном, региональном и страновом уровнях и увязывает сотрудничество ЮНИСЕФ с партнерами с достижением конкретных результатов в интересах детей. Данные категории не являются взаимоисключающими; нередко то или иное партнерство относится более чем к одной категории.

66. Использование такой классификации укрепит подход ЮНИСЕФ к партнерским связям целым рядом способов. Во-первых, это поможет организации отбирать партнеров и обращаться к ним с соответствующим предложением на этапе планирования, что будет способствовать обеспечению большей последовательности между видом партнерства и соответствующим программным подходом к достижению результатов. Во-вторых, это создаст общий механизм для анализа и оценки вклада партнерств в достижение результатов в интересах детей, на базе которого можно будет разработать инструменты и руководящие указания в отношении мониторинга и оценки результатов. В-третьих, это укрепит партнерства в рамках осуществления других программных стратегий, таких как информационно-пропагандистская деятельность, наращивание потенциала и управление знаниями, и в ходе рассмотрения ключевых принципов разработки и осуществления программ, включая принципы поощрения и защиты прав человека, гендерного равенства и экологической устойчивости.

***Осуществление стратегических инвестиций в партнерства с участием множества заинтересованных сторон***

67. В условиях, когда партнерские отношения все больше характеризуются сложными взаимосвязями между участниками, следование подходу, предусматривающему участие множества заинтересованных сторон, имеет решающее значение для ускорения прогресса, поскольку предусматривает объединение усилий соответствующих участников для выявления и решения конкретных проблем, с которыми сталкиваются дети. Поэтому ЮНИСЕФ будет развивать свою способность выступать в роли координатора и вносить эффективный вклад в работу предназначенных для решения конкретных вопросов партнерств с участием множества заинтересованных сторон для реализации принципа равенства.

68. ЮНИСЕФ сосредоточит свои усилия в областях, где он может обеспечить повышение отдачи и выполнять функции организатора благодаря своему впечатляющему мандату и глобальному присутствию. Он также будет стараться обеспечивать эффективное распространение информации, основанной на реальных фактах, используя имеющиеся у него возможности и авторитет для решения транснациональных вопросов, таких как проведение переговоров по ценам на важнейшие виды продукции с представителями промышленности.

69. ЮНИСЕФ будет оказывать помощь в определении ключевых результатов и способствовать моделированию и мониторингу достижения этих результатов.

Он будет поощрять согласование приоритетов и стратегий, а также последовательность и координацию усилий. На страновом уровне ЮНИСЕФ в координации с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций будет оказывать национальным партнерам помощь в интеграции и координации различных инициатив по созданию программных партнерств и обеспечению их работы.

70. ЮНИСЕФ будет оказывать самую разную поддержку подходам, основанным на привлечении множества заинтересованных сторон:

а) *Осуществление программ* — путем участия (в координации с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций) в форумах, на которых обсуждаются общесекторальные подходы и вопросы развития, и содействия применению подхода, основанного на тематических блоках, в гуманитарной деятельности.

б) *Стратегическая и информационно-пропагандистская деятельность* — путем включения вопросов, касающихся детей, в повестку дня по вопросам развития, мобилизации поддержки для решения этих вопросов и стратегического участия в форумах высокого уровня.

с) *Знание и инновации* — путем расширения масштабов инновационной деятельности, что предполагает вовлечение правительств, гражданского общества и частного сектора в поиск решений вопросов, относящихся к детской проблематике.

д) *Мобилизация ресурсов* — путем участия в инновационном финансировании механизмов обеспечения развития для содействия объединению ресурсов.

#### **Укрепление организационного потенциала в области поддержания эффективных партнерских связей**

71. Как указывается в разделе, посвященном извлеченным урокам, к вопросу управления партнерскими связями лучше всего подходить с позиции цикла развития партнерских связей. Это обеспечит применение в рамках всей организации согласованного и систематического подхода, определяемого последовательностью действий в рамках данного цикла.

Диаграмма 2  
Партнерский цикл



Источник: The Partnering Initiative, *The Partnering Toolkit* (January 2011).

Примечание: Римские цифры i-xii означают последовательность действий в рамках цикла развития партнерских связей.

72. На каждом этапе цикла развития партнерских связей ЮНИСЕФ будет стремиться к укреплению своего потенциала, систем и процессов для содействия более активному управлению партнерствами. Для этого повышенное внимание будет уделяться интеграции подходов, руководящих принципов и инструментов партнерств в процессы планирования и осуществления программ и управления.

73. *Определение целей и налаживание взаимодействия.* ЮНИСЕФ систематизирует проведение предварительного обзора и анализа заинтересованных сторон и состояния партнерских связей, с тем чтобы учитывать эту информацию при разработке страновых программ и управленческих планов на региональном уровне и на уровне штаб-квартиры. В соответствии со своей стратегией управления рисками ЮНИСЕФ будет укреплять способность принимать решения с учетом факторов риска, что позволит организации участвовать в инновационных партнерствах, обеспечивая при этом смягчение рисков и управление ими. Он также будет продолжать стремиться к повышению прозрачности, упрощению и ужесточению процедур взаимодействия с различными партнерами, в том числе путем уменьшения в тесной консультации с партнерами, лежащего на партнерствах административного бремени. В частности, он будет открыто информировать о своих достоинствах и недостатках, ожиданиях, возлагаемых на партнерства, и внутренних процедурах.

74. *Управление и поддержка.* ЮНИСЕФ будет укреплять соответствующие внутренние структуры и способствовать формированию благоприятных условий для содействия применению согласованных подходов и выработки стратегических рекомендаций и инструкций для страновых отделений. Особое внимание будет уделяться созданию механизмов улучшения обмена информацией с партнерами, особенно с учетом принципов паритета в партнерских отношениях. Для поощрения равноправных отношений ЮНИСЕФ будет стремиться к достижению более полного понимания позиций партнеров и признанию их равного вклада.

75. *Анализ и корректировка.* ЮНИСЕФ будет и впредь укреплять механизмы контроля за результатами деятельности партнерств. Он будет более систематически отслеживать и оценивать вклад партнерств в достижение результатов, в частности используя для этого соответствующий набор методик для мониторинга и оценки результатов деятельности партнерств. При необходимости оценка партнерств также станет неотъемлемой частью соответствующей деятельности по мониторингу и оценке результатов. Организация будет пытаться оценивать возросшую отдачу от деятельности конкретных партнерств и их вклад в достижение результатов, а также качество, операционные издержки и общие результаты осуществления различных стратегий развития партнерств. Кроме того, в соответствии со своей программной стратегией управления знаниями организация планирует продолжать систематический сбор информации о передовых практических методах.

76. *Поддержка устойчивости результатов.* ЮНИСЕФ будет укреплять стратегии, регулирующие вопросы завершения партнерских отношений или, в надлежащих случаях, изучения возможности дальнейшего расширения партнерств, а также более полной интеграции результатов в существующие инициативы и программы. Подобные решения должны приниматься на основе тщательного анализа результатов, которых предполагается достичь, и имеющихся возможностей. Фонд будет оценивать долгосрочный потенциал партнерств и исходя из этого планировать свои ресурсы и поддержку. Такой долгосрочный подход может потребовать от Фонда сосредоточиться на наращивании потенциала партнеров, более активном участии в планировании и обмене знаниями и, таким образом, поддержке — а в некоторых случаях и увеличении — объема ресурсов для увеличения масштаба деятельности и обеспечения ее устойчивости.

## **Заключение**

77. ЮНИСЕФ демонстрирует твердую приверженность поддержанию партнерских связей со всеми соответствующими участниками. Положения, закрепленные в данных расширенных стратегических рамках в области партнерских связей, будут использоваться при проведении завершающего анализ хода выполнения текущего среднесрочного стратегического плана (ССП) и учитываться в качестве важного элемента при подготовке следующего СПП (на 2014–2017 годы). ЮНИСЕФ активно предпринимает ряд шагов по обеспечению более стратегического характера своей деятельности по развитию партнерских связей и будет продолжать наращивать организационный потенциал для дальнейшего повышения качества таких инициатив. Для достижения этих целей предполагается более систематически учитывать практические результаты деятельности по линии партнерств при планировании и осуществлении программ,

мониторинге и отчетности на национальном, региональном и глобальном уровнях; эффективно использовать различные механизмы для продвижения вопросов, решением которых занимаются партнерства; и придерживаться систематического подхода к управлению партнерствами и координации их деятельности. Организация будет разрабатывать и распространять необходимые инструменты, руководящие указания и программы подготовки кадров для активизации деятельности в рамках партнерств и пропаганды позитивного отношения к партнерствам, соответствующих знаний и наборов навыков.

78. ЮНИСЕФ будет активно участвовать в работе партнерств с участием множества заинтересованных сторон и координационных механизмов на всех уровнях для повышения важности вопросов, относящихся к детской проблематике, в рамках повестки дня в области развития. Он будет активнее проводить анализ условий, в которых действуют партнерства, формирующихся тенденций и возможностей для участия в целях мобилизации усилий и достижения максимальных результатов в области развития в интересах детей.

---