

Общая рассылка
20 августа 2007 г.

Оригинал: на английском языке

Детский фонд ООН
Исполнительный комитет
Вторая очередная сессия 2007 г.
5-7 сентября 2007 г.
Пункт 5 предварительной повестки дня*

Для сведения

Новая редакция обзора организационно-функциональной структуры (Организационного обзора) ЮНИСЕФ

Введение¹

1. В своем решении 2007/7, принятом на ежегодной сессии 2007 г., Исполнительный комитет предложил ЮНИСЕФ представить для рассмотрения и принятия Комитетом решения на второй очередной сессии 2007 г. изменения, которые предлагается внести в текст Организационного обзора. Рекомендации консультанта по Организационному обзору были доведены до сведения персонала ЮНИСЕФ и широко обсуждались с руководством и сотрудниками разных уровней. В настоящем документе кратко излагается точка зрения секретариата и статус исполнения. В соответствии с решением Комитета в нем также описывается воздействие на деятельность ЮНИСЕФ на местах, обоснование предлагаемых изменений, сроки исполнения и последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.

2. Хотя в рамках организации составляется много обзоров в связи с организационным кризисом или серьезными внешними изменениями, ЮНИСЕФ с упреждением инициировал настоящий обзор, чтобы повысить способность организации к адаптации, наиболее оптимально использовать возникающие возможности и добиться максимальных результатов в области защиты прав и интересов детей, применяя основанный на соблюдении прав подход к разработке программ. Большинство рекомендаций в Обзоре касаются постоянной концентрации внимания и усилий организации на достижении значимых результатов, в частности, на выполнении задач Декларации тысячелетия и Целей развития тысячелетия, повышении эффективности деятельности и упорядочении бизнес-процессов. Другие ключевые рекомендации в Обзоре (в случае их исполнения) еще более повысят возможности ЮНИСЕФ по достижению поставленных целей. В стратегическом плане они также будут позиционировать организацию как центр знаний и опыта в области защиты прав и интересов детей и помогут ей стать более эффективным партнером.

3. Как указывается в настоящем документе, ряд мер осуществляются в настоящее время и/или предлагаются к осуществлению в следующем двухлетнем периоде. Больше внимания уделяется усилению аналитических функций и изучению долгосрочной перспективы, чтобы иметь возможность предвосхитить новые возможности, подготовиться к их реализации и свести к минимуму возможные риски. Упрощение бизнес-процессов по-прежнему является приоритетом – это поможет сделать организацию более маневренной, гибкой и оперативно реагирующей на быстро меняющуюся окружающую обстановку.

*Е/ICEF/2007/13.

¹ Рекомендации и ссылки см. в документе «Организационный обзор ЮНИСЕФ, сводный отчет, выводы и краткие рекомендации», GivingWorks, 25 мая 2007 г., представленном Исполнительному комитету на ежегодной сессии 2007 г.

4. По большей части работа, связанная с исполнением рекомендаций, будет проводиться в рамках постоянной деятельности ЮНИСЕФ, финансируемой из бюджета организации. Однако некоторые важнейшие инициативы потребуют дополнительного финансирования. Финансовые последствия этих видов деятельности рассматриваются в настоящем отчете и будут указаны во вспомогательном бюджете на предстоящий двухлетний период.

5. Информация о ходе исполнения рекомендаций будет регулярно представляться в Исполком в виде ежегодного отчета Исполнительного директора.

Изменение I	Более четко определять основную цель программ, их формулировки и стратегию
1.	
Рекомендации в отчете	<p>Разработать более гибкий и стратегически-ориентированный процесс планирования страновых программ (стр. 20). В основе стратегического мышления и информационно-разъяснительной деятельности ЮНИСЕФ должен лежать ситуационный анализ положения детей (стр. 22).</p> <p>Ключевые элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Перейти к скользящему плану, в котором особое внимание уделяется эффективному ежегодному анализу извлеченных уроков, а также адаптации и обеспечению последовательности, вместо того, чтобы каждые 3-5 лет обновлять страновые программы. • Обеспечить большую гибкость при использовании основных ресурсов (вспомогательного бюджета и регулярных ресурсов) с целью адаптации присутствия и деятельности ЮНИСЕФ к условиям в различных странах. • Поощрять планирование на более долгосрочную перспективу, с тем чтобы стимулировать осведомленность о возникающих тенденциях и рисках и усилить готовность к постоянным изменениям. • Делать больший упор на стратегические намерения и обоснование, а не на соблюдение процедур. <p>ЮНИСЕФ следует разработать систему сегментации стран в качестве инструмента стратегического мышления, разработки программ и непрерывного обучения (стр. 15 и 16).</p>
Обоснование	<p>Совершенствование и упрощение процесса планирования деятельности в странах поможет сотрудникам ЮНИСЕФ сфокусироваться на главных вопросах оказания помощи и поддержки странам с целью достижения оптимальных результатов в интересах детей. Использование упорядоченных инструментов и моделей поможет сделать процесс планирования менее обременительным и в большей степени ориентированным на стратегические цели.</p>

	<p>ЮНИСЕФ мог бы в большей степени использовать глобальный характер и влияние организации, обеспечивая более эффективную согласованность стратегии и обмен знаниями между представителями, расположенными в разных географических регионах. Учитывая возрастающую разнородность стран в пределах регионов, традиционно принятое в ЮНИСЕФ географическое распределение стран по группам не в полной мере обеспечивает возможность обмена знаниями между отдельными странами.</p> <p>Необходимы более эффективный обмен сведениями по разным странам, коллективное стратегическое мышление и обмен знаниями в качестве аналитического средства для распознавания общих моделей и облегчения диалога о том, как успешные программные подходы в одной стране можно применять в странах со сходными условиями и проблемами. Такой подход не следует превращать в негибкий, единый для всех подход к разработке программ. Участие страны в реализации программы, внимание к ее уникальным чертам и характеристикам остаются первостепенными факторами.</p> <p>Такой подход может также способствовать сосредоточению части усилий ЮНИСЕФ на деятельности в странах со средним доходом на душу населения. Более масштабная деятельность создаст возможности для новаторского мышления относительно роли и результатов деятельности ЮНИСЕФ в этих странах.</p>
<p>Текущее состояние и последующие шаги</p>	<p>Перестройка процесса разработки страновых программ является приоритетом для ЮНИСЕФ. ЮНИСЕФ работает над созданием процесса, который будет доказательным, эффективным, менее бюрократическим и будет стимулировать более творческий и аналитический подход.</p> <p>По мере совершенствования внутриорганизационного процесса планирования ЮНИСЕФ сможет более эффективно участвовать в общем процессе, предусмотренном Рамочной программой ООН по оказанию помощи в целях развития. Осуществляемые пилотные программы по принципу «действовать как единая организация» должны обеспечить дополнительную информацию о том, как совершенствовать межучрежденческий процесс планирования.</p> <p>При подготовке программных документов по той или иной стране ситуационный анализ положения детей уже рассматривается многими представительствами в качестве основы своего стратегического планирования и информационно-разъяснительной деятельности.</p>

	<p>ЮНИСЕФ не согласен с конкретной типологией стран, проиллюстрированной на диаграмме на стр. 16 отчета консультанта. При этом признается, что ЮНИСЕФ обладает значительными возможностями для содействия изучению лучших практических методов и обмену соответствующим опытом между странами, имеющими похожие проблемы. Анализ относительной серьезности конкретных проблем в разных странах может также способствовать определению приоритетов при разработке программ. В качестве примера можно привести определение 60 приоритетных стран для оказания помощи с водоснабжением и обеспечением санитарных условий в среднесрочном стратегическом плане (ССП) на 2006-2009 гг. В ходе Всеафриканской встречи представителей 2006 г. и в последующий период представители ЮНИСЕФ в странах, сталкивающихся с аналогичными проблемами в области здравоохранения, с большой пользой для себя сравнивали стратегии и делились взаимным опытом. Такие подходы приобретают возрастающее значение при оказании помощи детям в странах со средним уровнем дохода и полезны для обмена знаниями и укрепления потенциала.</p>
<p>Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне</p>	<p>Пересмотренный процесс планирования по странам будет способствовать более аналитическому и стратегическому мышлению в организации и позволит сотрудникам представительств в отдельных странах сконцентрироваться на реализации программ и укреплении потенциала коллег и партнеров. Переработанный процесс планирования также позволит сфокусироваться на разработке программ, ориентированных на результаты. Сотрудники, занимающиеся разработкой программ на разных уровнях ЮНИСЕФ, должны развивать навыки более эффективного планирования и заниматься работой, нацеленной на системные и устойчивые реформы. Сотрудники должны проявлять большую гибкость и аналитический подход в процессе планирования и реализации программ.</p>
<p>Сроки</p>	<p>Работа в этом направлении уже ведется. Рекомендации по составлению планов руководства страновыми программами (ПРСП) на 2008-2009 гг. существенным образом упорядочены. Предложение по созданию упорядоченного процесса разработки страновых программ (в целях поддержки национальных планов по развитию и укреплению межучрежденческой согласованности) будет окончательно сформулировано к концу 2008 г. Чтобы достичь необходимой согласованности, будут проводиться консультации с другими учреждениями системы ООН и учитываться лучшие практические методы, используемые внутри ООН и за ее пределами. Хотя на модернизацию некоторых из этих давно применяющихся методов может потребоваться определенное время, указания по разработке страновых программ, которые должны быть изданы в ноябре 2008 г., уже будут содержать элементы упрощения.</p>
<p>Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.</p>	<p>Предложение по вспомогательному бюджету будет включать дополнительные ассигнования Отделу программ, политики и практики и региональным представительствам, с тем чтобы укрепить функцию обмена знаниями (см. пп. 2.1 и 3.1 ниже). Прямое выделение средств на переработку процесса планирования во вспомогательном бюджете не предусмотрено.</p>

Изменение II	Реорганизация структур и систем с целью достижения значимых результатов
2.1	
Рекомендации в отчете	<p>ЮНИСЕФ необходимо перестроить функции штаб-квартиры, связанные с разработкой программ, с акцентом на результаты и опыт в ключевых областях (стр. 24), в том числе:</p> <p>Реорганизовать процесс разработки программ в штаб-квартире таким образом, чтобы в первую очередь учитывались ключевые результаты, а именно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выживание, рост и развитие детей (здоровье, питание, водоснабжение и обеспечение санитарных условий); 2) качественное образование и равенство полов (с гораздо более серьезным акцентом на результаты образования, а не только на посещаемость и завершение школьного образования); 3) защита детей; и 4) ВИЧ/СПИД как комплексное направление деятельности, ориентированное на результат. <p>Создать комплексные группы по разработке политики и ее практическому осуществлению, реализующие опыт, накопленный в ходе глобальной стратегической деятельности ЮНИСЕФ, направленной на достижение оптимальных результатов в интересах детей (стр. 26).</p> <p>Укрепить потенциал ЮНИСЕФ в области стратегического анализа данных из таких источников, как DevInfo, кластерные исследования с множественными показателями и импульсные данные на уровне сообществ (стр. 35).</p> <p>Чтобы решить проблему, связанную с ростом числа и сложности указаний по политике и процессам, необходимо создать единый <i>Отдел по руководству разработкой политики и планированием программ</i> с целью обеспечения большей согласованности и последовательности многочисленных директив, направляемых из штаб-квартиры в представительства на местах (стр. 26).</p> <p>Поддерживать и учитывать опыт деятельности в условиях пост кризисного восстановления и переходного периода при разработке программ. Опыт специалистов в этой важной области должен распространяться в Управлении по чрезвычайным программам (EMOPS), им необходимо работать в тесном сотрудничестве с Группой по программам (стр. 27).</p>
Обоснование	<p>Деление Группы по программам на сектора, а также слабые связи между Группой по программам, EMOPS и Отделом поставок, привели к раздроблению усилий и применению недостаточно комплексных подходов. Группе по программам необходимо устранить некоторые структурные препятствия, мешающие эффективной деятельности, и свести к минимуму дублирование и нестыковки, чтобы обеспечить мобилизацию опыта и руководства в области разработки программ с целью поддержки деятельности ЮНИСЕФ на местах и работы организации с глобальными и региональными партнерами. Учет в работе практических групп комплексного опыта (например, в области обеспечения прав детей, информационно-разъяснительной деятельности, социальной и</p>

	экономической политики и т.п.) усилит возможности ЮНИСЕФ по разработке целостных подходов, политики и программ для достижения желаемых результатов в интересах детей.
<p>Текущее состояние и последующие шаги</p>	<p>ЮНИСЕФ предлагает новую структуру Группы по программам, работа которой будет сконцентрирована на результатах и практических областях, рекомендованных для укрепления потенциала ЮНИСЕФ по достижению оптимальных результатов в интересах детей.</p> <p>В рекомендациях Организационного обзора зафиксирован ряд стратегических изменений внутри ЮНИСЕФ в области разработки программ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • В прошлом году несколько технических групп в штаб-квартире разработали межсекторальные и межфункциональные рабочие планы, где основное внимание уделяется конкретным результатам, таким как выживание детей. • В течение двух последних лет ЮНИСЕФ проводил работу по укреплению ряда ключевых областей деятельности, включая коммуникации в целях поведенческих / социальных изменений, инновационные программы и продукты, развитие подростков. • Больше внимания также уделяется аналитической работе, сбору и обработке данных. MICS теперь издаются не раз в пять лет, а каждые три года. Кроме того, ЮНИСЕФ изучает новые потенциальные источники информации, такие как импульсные данные на уровне общины (стр. 35). • Предлагается создать <i>Отдел по руководству разработкой политики и планированием программ</i> в составе Отдела по политике и практике. • Было внесено предложение перевести существующую Секцию по восстановлению и снижению риска из Группы по программам в EMOPS и усилить ее дополнительным профессиональным персоналом за счет вспомогательного бюджета.
<p>Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Более эффективная интеграция сотрудников по разработке программ на уровне штаб-квартиры, страны и региональном уровне. • Более стратегически-ориентированные результаты и сведение к минимуму раздробленности действий. • Усиление руководства и поддержки странам и регионам со стороны Группы по программам и более эффективная обратная связь со стороны местных представительств. • Более скоординированные и созидательные глобальные партнерства по реализации программ. • Создание глобальных сетей обмена техническим опытом, объединяющих сотрудников в рамках расширенной группы (страна, регион и штаб-квартира), с целью совершенствования обмена знаниями, технического содействия и профессионального развития сотрудников по всему миру. • Более эффективный доступ к глобальной базе знаний по инновациям в области программ действий в интересах детей, позволяющий ЮНИСЕФ оказывать странам содействие в проведении и расширении масштаба мероприятий и программ.

Сроки	Пересмотренные структуры предлагаются в рамках представления вспомогательного бюджета.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предлагается сократить вспомогательный бюджет существующей Группы по программам и увеличить вспомогательный бюджет реорганизованного Отдела политики и практики. Это перераспределение между Группой по программам и Отделом политики и практики будет частично финансироваться за счет взаимозачетов в рамках бюджета Группы по программам. Кроме того, будет предложено дополнительное инвестирование из вспомогательного бюджета с целью усиления возможностей ЮНИСЕФ в следующих областях: (а) сбор и анализ данных; (б) выживание, рост и развитие детей; (в) развитие и вовлечение подростков; (г) управление информацией и использованием знаний; (д) анализ социальной и экономической политики; (е) коммуникации в целях поведенческих и социальных изменений; и (ж) права ребенка и учет гендерных факторов.
2.2	
Рекомендации в отчете	Отделу поставок следует сконцентрировать усилия на стратегических и существенно важных поставках и заключить соглашения о сотрудничестве со сторонними поставщиками с целью закупки нестандартных, вспомогательных предметов снабжения (стр. 28).
Обоснование	<p>Расширение товарного ассортимента в Каталоге предметов снабжения (свыше 8000 наименований) осложняет обеспечение качества и негативно сказывается на эффективности управления поставками. Многие из этих наименований можно закупить на рынке или через другие организации, при этом ЮНИСЕФ не имеет никаких сравнительных преимуществ. В то же время ЮНИСЕФ обладает уникальными возможностями в области поставки жизненно важных стратегических позиций (таких как вакцины, антиретровирусные препараты для ВИЧ-инфицированных, прикроватные сетки и новые образовательные технологии для детей), где глобальная сеть ЮНИСЕФ, практический опыт и сеть поставок создают основу для сравнительных и конкурентных преимуществ.</p> <p>При наличии соответствующих возможностей ЮНИСЕФ сможет выявлять новейшие продукты и технологии, имеющие потенциально значительные преимущества для детей, и содействовать их широкомасштабной апробации и использованию.</p>
Текущее состояние и последующие шаги	<p>Рекомендация относительно сокращения ассортимента согласуется с рекомендациями в оценке деятельности Отдела поставок в 2006 г. Уже проводится изучение процесса и анализ расширенного товарного ассортимента.</p> <p>Текущая работа по поиску возможных инноваций будет продолжаться в 2008 г.</p>
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	<ul style="list-style-type: none"> • Более эффективное планирование поставок в региональных представительствах, а также более эффективное долгосрочное планирование. • Повышение эффективности мониторинга и оценки воздействия на конечного потребителя в представительствах в странах и

	<p>региональных представительств.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Более эффективное планирование готовности к чрезвычайным ситуациям на уровне стран и на региональном уровне в сочетании с более эффективным планированием поставок на всех уровнях организации.
Сроки	На протяжении всего следующего двухлетнего периода.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Средства будут в основном выделяться за счет перераспределения пересчитанного бюджета Отдела поставок с минимальным увеличением. В рамках этого бюджета Отдел поставок также проведет пилотные закупки и тестирование новой продукции для детей.
2.3	
Рекомендации в отчете	<p>Региональные представительства должны существенным образом переориентировать свою деятельность на мониторинг качества стратегического подхода в программах по странам, обеспечивая последовательное достижение результатов представительствами в странах, и на стратегическое представительство интересов детей путем информационно-разъяснительной деятельности в регионах и создания региональных партнерств (стр. 31).</p> <p>Представительства в странах и региональные представительства должны объединить и совместно финансировать некоторые свои деловые (так называемые «операционные») функции и реинвестировать сэкономленные средства в новаторскую разработку программ, развитие знаний и информационно-разъяснительную деятельность (стр. 31).</p> <p>В отношении региональных представительств по Южной Азии (ROSA) и Восточной Азии и Тихоокеанскому региону (EAPRO) ЮНИСЕФ следует постепенно адаптировать и интегрировать региональный фокус и присутствие в Бангкоке и Катманду (стр. 31).</p> <p>ЮНИСЕФ необходимо безотлагательно пересмотреть и модернизировать свои возможности в области технического содействия. Необходимо также разработать методику более эффективного технического содействия представительствам в странах и усовершенствовать механизмы проверки, использования, обратной связи и укрепления потенциала с помощью технического содействия (чтобы страны могли воспользоваться оптимальным опытом), включая более широкое использование опыта, накопленного в развивающихся странах (стр. 29).</p>

Обоснование	<p>По мере расширения круг обязанностей и роста численности региональных представительств возрастала и нагрузка Региональных директоров в области управления. Поскольку контроль и руководство выполнением большого числа обязанностей региональных представительств требовали значительного времени и усилий, меньше внимания уделялось мониторингу, контролю и обеспечению качества программ по стране. Региональным представителям необходимо сконцентрировать усилия на обеспечении руководства и контроля по основным вопросам и разработать соответствующие методы и средства, при этом деловая деятельность должна быть сокращена. Аналитические и операционные возможности должны разделяться и (или) объединяться с целью повышения отдачи, позволяя перенаправлять сэкономленные средства в инвестиции в знания и программные инвестиции.</p> <p>Региональные советники ЮНИСЕФ обладают неравными возможностями, что является следствием неадекватного планирования и использования людских ресурсов и неспособности провести четкое разграничение между контролем и техническим содействием. Поддержка региональных консультантов зачастую ограничивается областью поставок, вместо того, чтобы учитывать ключевые потребности представительств в странах.</p> <p>Техническая поддержка географически разделена, что ограничивает обмен идеями между регионами и доступ к глобальному опыту. Взаимосвязь деятельности региональных советников и Группы по программам четко не определена, что приводит к пробелам и дублированию в предоставлении поддержки представителям в странах.</p>
--------------------	--

<p>Текущее состояние и последующие шаги</p>	<p>ЮНИСЕФ предлагает укрепить потенциал региональных представительств в области обеспечения руководства и контроля выполнения страновых программ. Региональные представительства оказывают более эффективное стратегическое руководство и поддержку в решении проблем детей страновым группам Организации Объединенных Наций. В тесном сотрудничестве с Группой по вопросам партнерств региональные представительства будут укреплять сотрудничество с соответствующими региональными и субрегиональными межправительственными органами. Изучаются дополнительные возможности объединения и совместного финансирования некоторых оперативных функций.</p> <p>В соответствии с рекомендациями, изложенными в Организационном обзоре, ROSA и EAPRO подготовили совместное предложение по вспомогательному бюджету. Эти региональные представительства предлагают создать совместную техническую консультативную группу с местонахождением в Бангкоке, что повысит эффективность межрегиональной совместной деятельности и максимизирует ее эффект и воздействие. В настоящее время обсуждается кандидатура нового Регионального директора ROSA. Будет усилен существующий медиа-центр в Нью-Дели.</p> <p>На предстоящий двухлетний период региональными представительствами предлагаются разные модели технического содействия. Это даст возможность изучить и проверить новые подходы. Так, представительства по Центральной и Восточной Европе и Содружеству Независимых Государств (ЦВЕ/СНГ) и по Ближнему Востоку и Северной Африке (БВСА) предлагают совместно использовать консультативные возможности в области экономического анализа и анализа государственного бюджета и партнерств. Усилия региональных представительств по Восточной и Южной и Западной и Центральной Африке по расширению масштабов деятельности, направленной на выживание детей, предпринятые после Всеафриканской встречи представителей, в гораздо большей степени концентрируются на реализации и устойчивости.</p>
<p>Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическая ориентированность региональных представительств повышает качество страновых программ и их результативность. Компетенции и состав сотрудников необходимо пересмотреть и при необходимости перепрофилировать. • Более системное стратегическое представительство усиливает партнерства и эффект региональной информационно-разъяснительной деятельности. • Применение соответствующих механизмов управления деятельностью и оценки риска (которые должны быть разработаны) способствует тому, что управление деятельностью региональных представительств и представительств в странах становится более доказательным. • Более широкое сотрудничество и совместное использование программных и операционных ресурсов делает организацию более гибкой и эффективной.

	<ul style="list-style-type: none"> • Более эффективная техническая поддержка, оказываемая представительствам в странах, повышает качество страновых программ и результатов деятельности ЮНИСЕФ в области защиты прав и интересов детей.
Сроки	Изменения должны быть осуществлены в 2008 г. В течение бюджетного цикла 2008-2009 гг. региональные представительства в сотрудничестве с Группой по программам продолжают тестировать различные методики повышения качества технической поддержки, оказываемой странам.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать положение об усилении некоторых областей деятельности, таких как выживание детей в Африке, партнерства, социальная политика и управление использованием знаний в региональных представительствах.
Изменение III	Позиция ЮНИСЕФ как глобального лидера в области знаний, касающихся защиты прав и интересов детей
3.1	
Рекомендации в отчете	<p>Создать глобальную функцию по накоплению и использованию знаний по проблемам детей, занимающуюся всеми аспектами получения, накопления, использования знаний и обмена знаниями (стр. 32).</p> <p>Повысить эффективность документирования полученных знаний, расширить связи с внешними центрами знаний, усилить контроль проверки и качества источников знаний и систематически обмениваться и распространять лучшие практические методы (стр. 32).</p> <p>Рекомендуемые ключевые элементы усиленной функции использования знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определение приоритетов в области лидерства и управления использованием знаний путем повышения потенциала и усиления ответственности. • Преобразование технического содействия в функцию поддержки, объединенную в глобальную сеть с сильными внутренними связями, а также связями с внешними источниками опыта. • Инвестирование в повышение профессионального уровня исследовательской функции в качестве ключевой стратегии по обеспечению глобального лидерства в области знаний по проблемам детей (см. п. 3.2 ниже). • Создание «банков практики» по проблемам детей с целью обсуждения полученных знаний и потенциальных программных стратегий и подходов. • Разработка общей глобальной классификации знаний в качестве основы для организации широкого спектра знаний и опыта. • Создание глобальной базы данных ресурсов, с тем чтобы сотрудники всех структурных подразделений организации могли получить доступ к информации о проверенном опыте, накопленном внутри организации и за ее пределами, лучших практических методах, исследованиях, данных о разработках и к другим источникам знаний.

Обоснование	<p>Являясь межправительственной организацией, наделенной глобальным мандатом по защите прав и интересов детей, ЮНИСЕФ обладает уникальными возможностями по обеспечению интеллектуальной базы знаний по проблемам детей.</p> <p>Вклад ЮНИСЕФ в деятельность партнеров в значительной степени основан на накопленных знаниях. Страны обращаются к ЮНИСЕФ за техническим опытом и руководством в области разработки и реализации инновационных и эффективных решений проблем детей. Чтобы с максимальной отдачей использовать глобальную базу знаний в своих партнерских отношениях со странами, ЮНИСЕФ необходимо сделать получение знаний и управление использованием знаний главным приоритетом, выделяя на эти цели соответствующие средства.</p>
Текущее состояние и последующие шаги	<p>Расширение возможностей получения знаний и управления использованием знаний являлось приоритетом организации в течение двух последних лет и было закреплено в Организационном обзоре. Управление использованием знаний осуществляется всеми структурными подразделениями Организации. После Всеафриканской встречи представителей два региона в Африке приступили к составлению карты учреждений здравоохранения, а также к оценке возможностей и пробелов в области людских ресурсов в этих двух регионах. Предлагается создать специальный отдел по управлению использованием знаний в составе Отдела по политике и практике.</p>
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	<ul style="list-style-type: none"> • Систематический обмен сведениями и распространение лучших практических методов. • Более эффективное документирование имеющихся и вновь полученных знаний. • Большой акцент на обмен знаниями между специалистами на местах. • Большая опора на доказательства в информационно-разъяснительной деятельности и разработке программ. • Укрепление связей с внешними центрами знаний.
Сроки	Работа в этом направлении ведется постоянно.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать создание отдела по управлению использованием знаний в данном двухлетнем периоде.
3.2	
Рекомендации в отчете	<p>ЮНИСЕФ необходимо инвестировать средства в повышение профессионального уровня специалистов в области исследований в качестве ключевой стратегии по обеспечению глобального лидерства в области знаний по проблемам детей (стр. 32).</p> <p>Следует создать Консультативный совет по глобальным исследованиям с руководством из числа сотрудников ЮНИСЕФ и других организаций для содействия в разработке программы исследований и обеспечения контроля качества (стр. 34).</p>

Обоснование	На данный момент качество, распространение и использование результатов исследований является в высшей степени неоднородным, хотя скрытый спрос на интеллектуальное лидерство ЮНИСЕФ сохраняется. Программа исследований в целом в недостаточной степени увязана со стратегическими организационными приоритетами, при этом роль результатов исследований при разработке программ (ЮНИСЕФ и партнерами) зачастую не ясна или не принимается во внимание.
Текущее состояние и последующие шаги	<p>Предлагается создать в Нью-Йорке функцию по контролю за исследованиями, чтобы обеспечить руководство программой исследований в плане распространения и применения результатов исследований. В результате также повысится эффективность совместной деятельности в рамках глобальной программы ЮНИСЕФ и укрепятся отношения с научно-исследовательскими институтами и центрами подготовки высококвалифицированных специалистов в развитых и развивающихся странах.</p> <p>Научно-исследовательский центр «Инноченти» останется существенной и центральной частью внутриорганизационной функции исследований.</p> <p>После того, как будет создана функция контроля за исследованиями, будет сформирован консультативный совет по глобальным исследованиям.</p>
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимая увязка программы исследований со стратегическими приоритетами организации. • Более четкое определение роли результатов исследований при разработке программ.
Сроки	В течение 2008-2009 гг.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать положение об усилении исследовательской функции.
3.3	
Рекомендации в отчете	<p>Содействовать появлению целевых малозатратных, высокоэффективных инноваций в интересах детей посредством разработки продуктов, технологий и программ, используя опыт, широкое присутствие на местах и партнерства ЮНИСЕФ, с тем чтобы высветить новые перспективные возможности (стр. 34).</p> <p>В части разработки программ ЮНИСЕФ может играть важную роль в разработке и тестировании новаторских подходов и моделей, в частности, в таких областях, как защита детей, где для ускорения прогресса потребуются новое и новаторское мышление и где ЮНИСЕФ является лидером (стр. 34 и 35).</p>

Обоснование	Учитывая авторитет и положение ЮНИСЕФ (особенно в области продуктов и поставок), организация обладает многочисленными возможностями в плане разработки и продвижения инноваций, которые в перспективе могут принести значительную пользу детям. В части разработки программ ЮНИСЕФ может играть важную роль в разработке и тестировании новаторских подходов и моделей, в частности, в областях, где для ускорения прогресса потребуется новое и новаторское мышление и где ЮНИСЕФ является лидером.
Текущее состояние и последующие шаги	ЮНИСЕФ обладает значительным опытом стимулирования инноваций. Достаточно вспомнить о роли катализатора, которую организация недавно сыграла в производстве и надлежащем использовании готовых к употреблению лечебных продуктов питания, применяемых при остром недоедании. ЮНИСЕФ активно исследует методы систематического изучения, оценки и стимулирования распространения высокоэффективных доступных технологий. ЮНИСЕФ разрабатывает новаторские подходы и модели в области поведенческих и социальных изменений, информирования о программах и защиты детей. Сотрудники ЮНИСЕФ также разрабатывают интерактивные средства для поощрения участия молодежи.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	Инновационные продукты, технологии и новаторские подходы к разработке программ повысят эффективность работы на уровне стран.
Сроки	Работа по изысканию возможностей для инноваций ведется постоянно.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Средства будут выделяться из скорректированных бюджетов Отдела поставок, Группы по программам и Отдела политики и практики, соответственно.
Изменение IV	Расширение партнерств с целью привлечения ресурсов и достижения оптимальных результатов
4.1	
Рекомендации в отчете	Разработать глобальную стратегическую систему достижения оптимальных результатов в интересах детей через партнерства с учетом расширенных возможностей сотрудничества с системой Организации Объединенных Наций, гражданским обществом, частным сектором, фондами и международными финансовыми учреждениями (стр. 37).
Обоснование	Подход ЮНИСЕФ к партнерствам зачастую являлся скорее конъюнктурным, чем стратегическим. Качество партнерств в значительной степени различается в силу недостаточно строгого анализа при выборе партнеров и недостаточно четкого определения ожидаемых результатов. В рамках эффективной системы создания партнерств должна быть составлена глобальная стратегическая программа для каждого партнера и предусмотрены механизмы и методика отбора, формирования партнерств и управления ими.

Текущее состояние и последующие шаги	ЮНИСЕФ предлагает создать подразделение по управлению, связям с учреждениями системы ООН и многосторонним делам, которое будет осуществлять надзор за существующими функциями Аппарата Секретаря Исполкома, Отдела по делам ООН, территориальных департаментов и международных финансовых учреждений с целью обеспечения более эффективного взаимодействия и более активного позиционирования для достижения оптимальных результатов в интересах детей.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	<ul style="list-style-type: none"> • Усиление согласованности внутри организации в вопросах управления в рамках многосторонней системы. • Более эффективный мониторинг политической дискуссии в рамках многосторонней системы с целью определения стратегических приоритетов.
Сроки	2008 г.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Перестройка с целью создания этого подразделения будет осуществляться за счет текущего бюджета и других внутриофисных корректировок.
4.2	
Рекомендации в отчете	<p>Существующие функции Регионального представительства в Женеве (GRO) и Отдела по работе с частным сектором (PSD), относящиеся к Национальным комитетам, необходимо перепрофилировать и включить в систему «единого окна» для оказания поддержки Национальным комитетам (стр. 39).</p> <p>«Нестратегические» функции производства открыток и продукции в нынешнем PSD следует рационализировать, с тем чтобы повысить эффективность затрат и расширить охват бренда через более широкие каналы сбыта (стр. 39).</p> <p>ЮНИСЕФ необходимо обеспечить большую стратегическую четкость и согласованность в многостороннем взаимодействии с гражданским обществом, уделяя особое внимание выявлению возможностей создания многосторонних партнерств (государство, гражданское общество и частый сектор) (стр. 37).</p>

Обоснование	<p>Нечеткое распределение обязанностей по управлению и поддержке между GRO и PSD привело к недостаточной координации действий между ЮНИСЕФ и Национальными комитетами, частым случаям дублирования и пробелам в поддержке, оказываемой Национальными комитетами. Объединение GRO и PSD поддерживается Национальными комитетами.</p> <p>Деловые и технические аспекты производства поздравительных открыток и подарков можно передать сторонним организациям, чтобы сэкономить средства и переориентировать внимание руководства на стратегические аспекты.</p> <p>Роль гражданского общества как движущей силы перемен на глобальном и национальном уровне продолжает расти, поэтому необходимо более активное и систематическое сотрудничество с ведущими организациями гражданского общества по вопросам общей информационно-разъяснительной деятельности и разработки программ.</p>
Текущее состояние и последующие шаги	<p>С середины 2006 г. работой GRO/PSD руководит один Директор. Формальное объединение функций с целью повышения эффективности совместных действий предлагается в рамках вспомогательного бюджета.</p> <p>Активно изучаются варианты подбора сторонних подрядчиков в отношении существенных элементов дизайна, проверки в рыночных условиях, закупок, логистики, дистрибуции и складирования открыток и продуктов.</p> <p>ЮНИСЕФ предлагает создать новую должность Заместителя директора по партнерствам, курирующего участие частного сектора, корпоративную социальную ответственность и партнерства с гражданским обществом.</p>
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	<p>Более эффективная координация, ведущая к более высокой согласованности деятельности внутри организации.</p>
Сроки	<p>2008 г.</p>
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	<p>Предложение по вспомогательному бюджету будет включать минимальное дополнительное положение об усилении партнерств и деятельности в интересах детей.</p>
4.3	
Рекомендации в отчете	<p>ЮНИСЕФ следует сохранить представительства в Нью-Йорке, Токио и Брюсселе, но добиться более эффективного стратегического упорядочения деятельности с помощью централизованного управления рассредоточенными подразделениями. Потенциал представительства в Брюсселе необходимо усилить с целью более эффективного сотрудничества с Европейским Союзом по вопросам информационно-разъяснительной деятельности и привлечения средств (стр. 40).</p>

Обоснование	Объединение представительств в Токио и Брюсселе с существующим Управлением финансирования программ (PFO) сделает более согласованными усилия по привлечению государственного и межгосударственного финансирования.
Текущее состояние и последующие шаги	Предложена структура отчетности, обеспечивающая стратегическое согласование деятельности PFO, представительств в Нью-Йорке, Брюсселе и Токио.
Воздействие на деятельность на уровне страны и региональном уровне	Более эффективная мобилизация ресурсов и связь с помощью более оптимальной стратегической координации и обратной связи.
Сроки	2008 г.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать положение об усилении и объединении Управления по общественным альянсам и мобилизации ресурсов (PARMO) (ранее PFO).
4.4	
Рекомендации в отчете	Обеспечить большую согласованность и последовательность стратегических подходов, применяемых ЮНИСЕФ и Национальными комитетами, путем комплексного планирования их взаимодополняющих действий в странах-донорах (стр. 40).
Обоснование	Работа ЮНИСЕФ в странах-«донорах» предусматривает взаимодействие с широким кругом заинтересованных лиц – гражданами, организациями гражданского общества, частными корпорациями и правительствами в поисках решения многочисленных задач в области мобилизации ресурсов и информационно-разъяснительной деятельности. В настоящий момент управление этими отношениями дублируется несколькими отделами при ограниченном объединении усилий.
Текущее состояние и последующие шаги	Разрабатываются механизмы и методики внедрения совместного планирования и сотрудничества с Национальными комитетами в отношении стран-доноров.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	Более активные усилия в области привлечения средств и информационно-разъяснительной деятельности, более эффективное использование многочисленных компетенций Национальных комитетов.
Сроки	Реализация в течение 2008-2009 гг.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Нет.

4.5	
Рекомендации в отчете	Разработать комплекс соглашений о привлечении средств исходя из круга ключевых мероприятий по реализации программ и информационно-разъяснительной деятельности, учитывая недавний успех тематического финансирования (стр. 40 и 41).
Обоснование	По мере перехода ЮНИСЕФ к бизнес-модели, которая направлена на системные преобразования, а не на проекты, потребуются гибкие базовые ресурсы для поддержки инвестиций в «первичную» деятельность: информационно-разъяснительные кампании, анализ политики, оценка и укрепление потенциала. Эффективные соглашения по привлечению средств помогут обеспечить ресурсы для ключевых первичных элементов, которые служат фундаментом для более осязаемых компонентов деятельности в интересах детей.
Текущее состояние и последующие шаги	Разработка указанных соглашений по привлечению средств является частью рабочего плана PARMO, поддержанного Группой по программам и региональными представительствами.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	Гибкие ресурсы для страновых программ, позволяющие осуществлять работу на уровне проектов, секторов и на «первичном» уровне.
Сроки	В течение 2008-2009 гг.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Нет.
Изменение V	Управление с целью повышения эффективности деятельности
5.1	
Рекомендации в отчете	ЮНИСЕФ следует создать специальный Отдел поддержки представительств на местах, который должен стать первым «портом захода» для региональных представительств и обеспечить необходимую координацию, поддержку и контроль, способствуя более тесному сотрудничеству и согласованности действий между штаб-квартирой и представительствами на местах (стр. 41).
Обоснование	Хотя децентрализация обладает многими преимуществами, она также чревата некоторыми непредусмотренными последствиями. Глобальный характер организации несколько ослаб, при этом отдельные регионы не действуют как единое целое. Чтобы внести значимый вклад в процесс «Действовать как единая Организация Объединенных Наций», организация должна действовать как единый ЮНИСЕФ.

Текущее состояние и последующие шаги	В рамках вспомогательного бюджета предлагается создать Управление по координации поддержки на местах, подчиняющееся Заместителю исполнительного директора по управлению.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	<ul style="list-style-type: none"> • Усиление поддержки, оказываемой представительствам на местах. • Межрегиональная стратегическая согласованность действий
Сроки	2008 г.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать положение о создании Управления по координации поддержки на местах.
5.2	
Рекомендации в отчете	Организации следует срочно изучить возможности упрощения бизнес-процессов и незамедлительно принять меры в самых перспективных областях (стр. 41 и 42).
Обоснование	Усложненность процессов, большое количество руководств и инструкций, обременительные требования в части отчетности и соблюдения правил отнимают все больше времени сотрудников и отвлекают внимание от работы по программам. В частности, представительства в странах указывают на срочную необходимость решения проблемы чрезмерно усложненных бизнес-процессов.
Текущее состояние и последующие шаги	<p>Анализ и упрощение бизнес-процессов являются первоочередной задачей, и работа в этом направлении уже началась. Параллельно с Организационным обзором ЮНИСЕФ провел отдельный анализ бизнес-процессов, в ходе которого были выявлены возможности упрощения нескольких ключевых процессов: служебные командировки, набор сотрудников, закупки, логистика и сотрудничество с местными неправительственными организациями. В настоящий момент создаются несколько рабочих групп, в состав которых войдут представители штаб-квартиры, представительств в странах и региональных представительств, а также разрабатываются стандартные оперативные процедуры и модели, которые, как предполагается, будут введены в 2008 г. Параллельно будут проведены региональные практические семинары с целью обеспечения успешного внедрения упрощенных бизнес-процессов в течение следующих двух лет.</p> <p>Например, ряд усовершенствованных и упорядоченных бизнес-процессов был разработан в области набора кадров. Здесь одним из ключевых приоритетов является децентрализация набора сотрудников Р1-Р3 в региональные представительства. В настоящее время во всех региональных представительствах создаются Комиссии по назначениям (АРС), которые будут заниматься набором сотрудников Р1-Р3. Предполагается, что это будет серьезно способствовать децентрализации. Среди других мер можно назвать открытие виртуального веб-портала АРС 30 июля 2007 г. Цель</p>

	<p>проекта – свести к минимуму личные встречи с кандидатами. В настоящее время проект реализуется в качестве пилотного и будет постоянно дорабатываться исходя из практических уроков, извлеченных в течение нескольких следующих месяцев. Планируется распространить этот виртуальный опыт на региональные представительства, как только это станет практически осуществимо.</p> <p>Упрощение механизма возмещения затрат, утвержденное Исполкомом в 2006 г., было активно поддержано представительствами в странах.</p>
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	Упрощение процессов повысит эффективность реализации программ.
Сроки	Постоянная работа в течение 2008-2009 гг.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать положение об упрощении бизнес-процессов под руководством Отдела по управлению изменениями (см. п. 5.9 ниже).
5.3	
Рекомендации в отчете	<p>Перепрофилировать функцию работы с кадрами, чтобы решить проблему с пробелами в планировании кадровой политики, а также в выявлении, оценке и использовании талантов. Основой для этих изменений должна послужить эффективная система компетенций (стр. 43).</p> <p>ЮНИСЕФ следует инвестировать средства в более эффективный подбор и развитие молодых талантливых специалистов (стр. 45).</p>
Обоснование	Поскольку роль и деятельность ЮНИСЕФ становятся более стратегически ориентированными и требуют интенсивных знаний, необходимо инвестировать средства и существенно повышать квалификацию сотрудников организации, а также создавать условия и материальные стимулы для более оптимального использования талантов. Стратегический анализ и Организационный обзор независимо пришли к одним и тем же выводам: ЮНИСЕФ необходимо усилить возможности стратегического планирования людских ресурсов, обучения, выявления и активного подбора и найма талантов, чтобы в организации работали сотрудники, наиболее компетентные и квалифицированные для обеспечения ее роли глобального лидера в области защиты прав и интересов детей.
Текущее состояние и последующие шаги	Реализация предлагаемой структуры Отдела по работе с персоналом в части подбора и укомплектования кадрами означает переход от подбора по географическому признаку к функциональному подбору, при этом данная концепция предусматривает управление преемственностью и внутреннюю межсекционную мобильность, что согласуется с текущими усилиями по упорядочению и передаче части процесса подбора кадров на региональный уровень.

	<p>Действующий процесс ротации персонала объединяется с систематическим учётом и заполнением вакансий, чтобы обеспечить прогнозирование и планирование с целью постоянного контроля мобильности и преемственности. Следующим ожидаемым шагом в этом отношении является более тесная увязка учета и заполнения вакансий с циклами программы по стране, а также совершенствование порядка перехода лидерства.</p> <p>Систематическая ротация Представителей осуществляется в течение двух последних лет. ЮНИСЕФ работает над тем, чтобы более эффективно увязывать ротацию с соответствующими пунктами в циклах страновых программ.</p> <p>Учитывая необходимость целевого и регулируемого подбора и развития талантов, на 2008-2009 гг. выделены дополнительные средства на разработку Инициативы по выявлению новых талантов (NETI), имеющей целью выявление и подбор высококвалифицированных талантливых сотрудников. В настоящее время Отдел работы с персоналом готовится к запуску NETI в четвертом квартале 2007 г., где в качестве эксперимента будут реализовываться выборочные возможности развития выявленных талантов.</p> <p>В области управления деятельностью ведется работа, направленная на то, чтобы оценка результативности и развитие сотрудников ЮНИСЕФ были основаны на требуемых компетенциях, четко определенных в соответствии с потребностями сотрудников и организации в целом. В частности, предпринимаются усилия по совершенствованию и реорганизации Системы аттестации сотрудников и ее объединению с другими ключевыми системами работы с кадрами, включая электронный подбор кадров. В связи с этим в 2008 г. система компетенций ЮНИСЕФ будет пересмотрена и усовершенствована, чтобы она больше соответствовала реальным условиям.</p> <p>Как отмечалось на ежегодной сессии Исполкома 2007 г., в течение двух последних лет достигнут значительный прогресс в области гендерного равенства.</p>
<p>Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне</p>	<p>Эффективный поиск, подбор и развитие компетентного персонала повысят эффективность деятельности на всех уровнях организации. Передача отдельных функций на региональный уровень и упорядочение процесса подбора персонала, способность стратегически размещать персонал в соответствии с возможностями и потребностями представительств в странах оказывает непосредственное воздействие на эффективность деятельности.</p>
<p>Сроки</p>	<p>Осуществление многих из этих изменений начато в 2007 г. и продолжится в 2008-2009 гг.</p>
<p>Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.</p>	<p>Предложение по вспомогательному бюджету будет включать дополнительные ассигнования на выявление и воспитание молодых талантов.</p>

5.4	
Рекомендации в отчете	Разработать комплексную и обеспеченную достаточными ресурсами стратегию обучения и развития персонала, основанную на необходимых результатах и требуемых компетенциях (стр. 45).
Обоснование	См. п. 5.3 выше.
Текущее состояние и последующие шаги	В соответствии с ролью Отдела по работе с персоналом как стратегического бизнес-партнера в части удовлетворения потребностей, возникающих в организации, Глобальный курс обучения ЮНИСЕФ пересматривается, с тем чтобы на основе более четкой связи компетенций сотрудников с организационными приоритетами обеспечить выполнение возложенного на организацию мандата. Проводится три взаимосвязанных курса обучения: (а) эффективная разработка программ действий в интересах детей с целью достижения целей Среднесрочного стратегического плана; (б) лидерство и развитие; и (в) эффективное управление.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	<ul style="list-style-type: none"> • Больше средств для реализации инициатив в области обучения и подготовки на региональном уровне и на уровне стран. • Повышение качества обучения для обеспечения необходимых изменений в уровне квалификации, анализа и лидерства. • Курсы обучения разрабатываются в соответствии с потребностями представительств в странах.
Сроки	Реализация многих из этих усовершенствований начата в 2007 г. Дальнейшие инициативы будут осуществляться в 2008-2009 гг.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать дополнительные средства на обучение и подготовку.
5.5	
Рекомендации в отчете	<p>Сотрудников Отделов оценки и аудита следует объединить таким образом, чтобы усилить обе профессиональные функции. В дальнейшем аудиторы должны по-прежнему концентрировать усилия на управлении рисками и обеспечении соответствия требованиям. Сотрудники отдела оценки должны, как и ранее, извлекать уроки с целью повышения эффективности программ и функций. Однако обе дисциплины должны инвестировать в совместные и взаимодополняющие средства и механизмы для обеспечения и организационной деятельности и информирования о ее результатах (стр. 45).</p> <p>Разработать систему управления рисками, чтобы охарактеризовать основные риски для аудитов и других функций страхования от риска, и сократить обременительные аспекты, не подвергая риску финансовую целостность и репутацию ЮНИСЕФ (стр. 45).</p>

Обоснование	На сегодняшний день вместо совместной деятельности имеют место дублирование и серьезные пробелы в деятельности отделов аудита и оценки в области аудита программ. Как внутренний аудит, так и оценка являются средствами, помогающими ЮНИСЕФ выполнять свои обязанности в качестве доверительного фонда. Совместные средства и механизмы повысят согласованность действий и качество обучения, сохраняя при этом отличительные особенности опыта каждого функционального подразделения.
Текущее состояние и последующие шаги	В настоящее время двумя отделами ведется работа по перебазированию и систематическому выявлению случаев дублирования и совместных усилий, включая разработку совместной рабочей программы и обмен опытом. Также совместно разрабатывается и тестируется новый продукт (Оценка эффективности программ). ЮНИСЕФ изучает структурную организацию функций аудита и оценки в родственных учреждениях системы ООН. Разрабатывается система стратегического управления рисками. Предпринимаются шаги по совершенствованию процесса внутреннего аудита, с тем чтобы его результаты со всей очевидностью демонстрировали свою значимость и ценность.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	Повышение эффективности программ и деятельности в результате согласованных функций аудита и оценки.
Сроки	Частичное перебазирование уже имело место. Начата совместная работа по разработке средств для оценки эффективности программ, продолжается работа по дальнейшему внедрению совместного планирования.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать дополнительные ассигнования Отделу внутреннего аудита для повышения эффективности исследований и Отделу оценки для усиления совместной оценки результативности программ и качественной отчетности.
5.6	
Рекомендации в отчете	ЮНИСЕФ необходимо усилить функции глобальной стратегии и политики в области ресурсов, чтобы привнести большую степень согласованности и стратегическую интеграцию в руководство организацией и подготовку бюджета (стр. 46).
Обоснование	Традиционно деятельность ЮНИСЕФ ориентирована на краткосрочную и среднесрочную перспективу, в организации нет структуры, занимающейся выявлением на ранней стадии более долгосрочных изменений во внешней среде. Важно иметь всеобъемлющую картину источников и способов использования доходов организации, с тем чтобы оценить стратегические предложения и проанализировать возможности инвестирования.
Текущее состояние и последующие шаги	ЮНИСЕФ предлагает создать должности двух Главных консультантов (по глобальной стратегии и политике в области ресурсов) в составе аппарата исполнительного директора.

Воздействие на деятельность на уровне стран и на региональном уровне	Более четкое стратегическое руководство со стороны штаб-квартиры и определение приоритетов в распределении ресурсов в представительствах на местах.
Сроки	2008 г.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать предложение по финансированию этих двух функций.
5.7	
Рекомендации в отчете	ЮНИСЕФ необходимо создать и внедрить «панели» управления, отслеживающие определенный набор ключевых индикаторов по каждому аспекту цепи результатов, включая ресурсы/вложенные средства ЮНИСЕФ, достигнутые результаты, промежуточные вехи и результаты действий в интересах детей (стр. 46).
Обоснование	В области управления в целях достижения оптимальных результатов предстоит еще многое сделать. Хотя организация отслеживает чрезвычайно большое (и постоянно возрастающее) число показателей и индикаторов, многие из них не имеют явной значимости для принятия решений и не являются основой для обсуждения. Отслеживание такого большого количества показателей налагает значительное бремя на представительства на местах, но дает незначительную отдачу.
Текущее состояние и последующие шаги	Разработка удобных для использования панелей управления начнется в начале 2008 г. с последующим их внедрением в рамках всей организации в течение предстоящего двухлетнего периода.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	Более совершенные средства управления в целях достижения оптимальных результатов позволят повысить эффективность принятия решений на уровне стран и результативность гибкого управления и разработки программ.
Сроки	В течение 2008-2009 гг.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать частичное финансирование Отдела политики и практики и Отдела управления изменениями.
5.8	

Рекомендации в отчете	Определить, довести до сведения сотрудников и внедрить пересмотренную структуру обязанностей в рамках глобальной организации, отражающую пересмотренный стратегически ориентированный фокус организации (стр. 47).
Обоснование	Текущая структура обязанностей была разработана почти 10 лет назад. Необходимо ее модернизировать, с тем чтобы она отражала существующие реалии и изменения, изложенные в Организационном обзоре.
Текущее состояние и последующие шаги	Будет организована группа по пересмотру существующей структуры обязанностей с целью переработки документа Исполнительного комитета от 1998 г.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	Более четкое определение ролей и усиление нового подхода к разработке программ для стран и децентрализованной структуры ЮНИСЕФ.
Сроки	Работа будет проводиться в течение всего предстоящего двухлетнего периода.
Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Предложение по вспомогательному бюджету будет включать финансирование Отдела по управлению изменениями.
5.9	
Рекомендации в отчете	Создать специализированное подразделение по реализации/управлению изменениями и выделить средства на первоначальный период в 18 месяцев (стр. 47).
Обоснование	Хотя группа по управлению изменениями не должна непосредственно руководить реализацией каждого стратегического изменения, изложенного выше, она является основным инструментом стимулирования и координации усилий по осуществлению изменений в рамках всей организации, мониторинга прогресса и, в случае необходимости, вынесения рекомендаций о корректировке.
Текущее состояние и последующие шаги	Такое подразделение было создано в мае 2007 г.
Воздействие на деятельность на уровне страны и на региональном уровне	Поддержка, руководство и действия на местах по реализации рекомендаций в области управления изменениями.
Сроки	Создано в мае 2007 г. Работа ведется.

Последствия для вспомогательного бюджета на 2008-2009 гг.	Вспомогательный бюджет включит дополнительные средства для этого подразделения на 2008-2009 гг.
--	---