



**Исполнительный совет Программы
развития Организации
Объединенных Наций, Фонда
Организации Объединенных Наций
в области народонаселения
и Управления Организации
Объединенных Наций
по обслуживанию проектов**

Distr.: General

1 November 2024
Original: English

Первая очередная сессия 2025 года
27–31 января 2025 года, Нью-Йорк
Пункт 12 предварительной повестки дня
ЮНФПА — Аналитический отчет

**Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения
(ЮНФПА)**

**Независимая оценка Стратегического плана ЮНФПА на 2022–
2025 гг.**

Аннотации

Управление независимой оценки провело данную формативную оценку в рамках предусмотренного бюджетом четырехлетнего плана оценки ЮНФПА на 2022–2025 гг. В ходе оценки, охватывающей период с января 2022-го по июль 2024 года, была проанализирована организационная готовность и стратегическое позиционирование ЮНФПА для ускорения прогресса в достижении трех результатов, преобразующих жизнь людей, и стимулирования дискуссии по разработке следующего стратегического плана.

I. История вопроса

1. Стратегический план ЮНФПА на 2022–2025 гг. является вторым в серии из трех стратегических планов (с 2018 по 2029 г.), призванных заложить основу и ускорить прогресс в достижении трех преобразующих результатов деятельности ЮНФПА к 2030 году.¹ В конечном итоге стратегические планы ЮНФПА направлены на достижение цели всеобщего доступа к средствам охраны сексуального и репродуктивного здоровья и репродуктивным правам, а также на ускорение осуществления Программы действий Международной конференции по народонаселению и развитию (МКНР) и, в результате, Целей устойчивого развития (ЦУР).
2. Настоящая формативная оценка является одним из этапов в рамках «пакета оценочных материалов», который должен послужить информационной основой для трех стратегических планов ЮНФПА, упомянутых выше. Пакет состоит из нескольких тематических и институциональных централизованных оценок, проведенных в рамках двух последних четырехлетних бюджетных планов оценки, суммарной оценки стратегических планов (запланированной на 2028 г.) и настоящей формативной оценки.
3. Независимая оценка была организована вскоре после начала внутреннего среднесрочного рассмотрения Стратегического плана на 2022–2025 гг. и Комплексного бюджета на 2022–2025 гг.; были предприняты усилия с целью обеспечить взаимодействие и избежать дублирования. Оценка не ограничивалась изучением изменений, ускоривших прогресс в достижении целей ЮНФПА: также учитывалась актуальность этих изменений и их влияние на расширение программной деятельности на глобальном, региональном и страновом уровнях.

II. Цель, задачи и объем оценки

4. Цель настоящей оценки — предоставить материалы, информирующие ЮНФПА об эффективных (и неэффективных) методах работы в целях ускорения прогресса в достижении преобразующих результатов и предоставления сведений для разработки следующего стратегического плана на 2026–2029 гг.
5. Оценка предназначена в первую очередь для следующих лиц: а) члены Исполнительного совета ЮНФПА и другие государства-члены; б) старшее руководство ЮНФПА; в) Отдел программ; г) Отдел гуманитарного реагирования; д) Отдел людских ресурсов; е) Отдел внешних связей; ж) прочие структурные подразделения ЮНФПА в штаб-квартире; з) региональные и страновые отделения ЮНФПА. Результаты оценки также могут представлять интерес для более широкой группы заинтересованных лиц, включая партнеров ЮНФПА и другие организации системы ООН.
6. Основная задача оценки состояла в том, чтобы проанализировать организационную готовность и стратегическое позиционирование ЮНФПА для ускорения прогресса в достижении трех преобразующих результатов и стимулировать обсуждение разработки следующего стратегического плана с учетом прогресса в достижении ЦУР.
7. В объем оценки входит Стратегический план на 2022–2025 гг. и приложения к нему. Он охватывает период с начала 2022 г. до окончания сбора данных в середине 2024 г. Основное внимание уделяется новым элементам, представленным в этом стратегическом плане: шести ускорителям² и 12 стратегическим сдвигам.³ Кроме того, в ходе оценки были изучены четыре

¹ Результат 1: К 2025 году сокращение неудовлетворенных потребностей в планировании семьи ускорится. Результат 2: К 2025 году сокращение материнской смертности от предотвратимых причин ускорится. Результат 3: К 2025 году искоренение гендерно мотивированного насилия и вредных обычаев ускорится.

² а) правозащитные и гендерно-трансформационные подходы; б) инновации и цифровизация; в) партнерства, сотрудничество Юг – Юг и трехстороннее сотрудничество, финансирование; г) данные и факты; е) принцип «не забывать ни о ком и в первую очередь охватить тех, кто нуждается в помощи больше всего»; ф) устойчивость и адаптация, а также взаимодополняемость усилий в области развития, гуманитарной деятельности и миротворчества.

³ а) Сосредоточение внимания на достижении трех результатов, преобразующих жизнь людей, в масштабах всей организации; б) Обеспечение учета последствий мегатенденций, таких как изменение климата, демографические сдвиги, проявления неравенства и цифровизация, в ходе планирования и реализации программ; в) Усиление внимания к «группам населения, оставшимся без внимания», с особым акцентом на том, чтобы «в первую очередь охватить тех, кто нуждается

вспомогательных элемента — управление знаниями, стратегическая коммуникация, бизнес-модель и человеческие ресурсы, — чтобы определить, в какой степени они способствовали ускорению и стратегическим сдвигам, предусмотренным стратегическим планом. Оценка охватывает деятельность ЮНФПА на глобальном, региональном и страновом уровнях, при этом подробно рассматривается работа в гуманитарных контекстах, поскольку в последние годы все больше внимания уделяется гуманитарной деятельности. Также учитывалась и перспектива, чтобы результаты оценки были полезны как в оставшейся части текущего периода стратегического плана, так и для разработки последующего плана.

III. Методика оценки

8. Общий подход к разработке оценки вытекает из комплекса четырех оценочных вопросов:
 - (a) В какой степени ускорители были актуальны и внедрены и в какой степени они способствовали расширению в ходе планирования и реализации программ на глобальном, региональном и страновом уровнях?
 - (b) В какой степени стратегические сдвиги способствовали расширению в ходе планирования и реализации программ на глобальном, региональном и страновом уровнях?
 - (c) Какие факторы способствуют реализации стратегического плана, и в какой степени они способствовали ускорению и стратегическим сдвигам?
 - (d) В какой степени концептуализация следующего стратегического плана как «незавершенной деятельности» все еще актуальна, учитывая прогресс в достижении ЦУР и трех преобразующих результатов?
9. В процессе сбора первичных данных группа оценки посетила шесть стран⁴ и провела шесть страновых аналитических обзоров⁵, собрала и проанализировала данные из ряда первичных и вторичных источников, включая более 300 интервью на уровне штаб-квартиры, регионов и стран, рассмотрела 100 ключевых документов и проанализировала 75 документов страновых программ. Информация была проверена по нескольким источникам, чтобы убедиться в ее единстве и достоверности. Оценка проводилась в соответствии с Нормами и стандартами оценки Группы ООН по оценке (ЮНЕГ) и Этическими руководящими принципами оценки.
10. В оценку вошли инновационные элементы, в том числе: (a) координация с шестью региональными программными оценками, проводимыми в то же время, чтобы избежать дублирования, обеспечить взаимодействие и повысить эффективность; (b) использование возможностей применения искусственного интеллекта (ИИ) на этапе сбора данных.

в помощи больше всего»; d) Расширение масштабов предоставления высококачественных всеобъемлющих сведений и услуг в области сексуального и репродуктивного здоровья в рамках реализации планов действий по обеспечению всеобщего охвата медико-санитарным обслуживанием; e) Наращивание потенциала гуманитарного реагирования в целях повышения эффективности мер по охране жизни женщин, подростков и молодежи, особенно девочек-подростков, при одновременном решении вопросов охраны психического здоровья и оказания психосоциальной поддержки; f) Обеспечение всестороннего учета вопросов повышения устойчивости к внешним воздействиям, предупреждения чрезвычайных ситуаций, обеспечения готовности к ним и принятия мер на раннем этапе, а также придание особого значения взаимодополняющему характеру мероприятий по оказанию гуманитарной помощи, содействию развитию и поддержанию мира; g) Обеспечение учета многосекторальных потребностей женщин, подростков и молодежи и решение проблем, связанных со структурными проявлениями неравенства, такими как дискриминационные гендерные и социальные нормы, которые препятствуют достижению результатов, преобразующих жизнь людей; h) Подстраивание программной и технической помощи к местным условиям в целях повышения эффективности мер реагирования в рамках процессов, возглавляемых страновыми отделениями, на основе концепции «присутствия учреждений системы Организации Объединенных Наций на местах»; i) Усиление нормативной роли ЮНФПА во всех странах мира, где ЮНФПА осуществляет свою деятельность; j) Осуществление перехода от разового к долгосрочному финансированию деятельности по реализации повестки дня МКНР; k) Активизация и расширение партнерских связей, в том числе с частным сектором, организациями гражданского общества, международными финансовыми учреждениями, научно-преподавательским сообществом и средствами массовой информации, а также партнерских отношений в рамках сотрудничества Юг – Юг и трехстороннего сотрудничества; l) Повышение внимания к совместной подотчетности в соответствии с реформами, принципами и практикой ООН.

⁴ Боливия, Ботсвана, Марокко, Непал, Нигерия и Турция.

⁵ Чад, Джибути, Сальвадор, Кыргызстан, Южный Судан и Таиланд.

IV. Выводы и рекомендации

A. Последовательность стратегических планов ЮНФПА

Вывод 1. Последовательные стратегические планы, направленные на достижение трех преобразующих результатов, обеспечивают преемственность и целенаправленность, но требуют адаптации, при этом ускорение остается актуальным, но потенциально недостаточным для стран, столкнувшихся с затруднениями.

11. Несмотря на ряд долгосрочных улучшений, последние данные свидетельствуют о неравномерном прогрессе в достижении ЦУР, осуществлении Программы действий МКНР и достижении трех преобразующих результатов, а в некоторых случаях — о движении в обратном направлении. Все более активное противодействие повестке дня МКНР отразилось на прогрессе в достижении трех преобразующих результатов и связанных с ними целей. Во многих странах целевые показатели достигаются слишком медленно, и для реализации трех преобразующих результатов необходимо значительное ускорение. В условиях, где вместо прогресса отмечается движение в обратном направлении, концепция ускорения может быть неуместной и необходимо приложить усилия для предотвращения возврата на прежние позиции. Укрепление способности стран защищать повестку дня МКНР имеет решающее значение.

12. Идея трех последовательных стратегических планов была хорошей, однако в силу изменений последних лет и новых условий, в которых работает ЮНФПА, следующий стратегический план не должен рассматриваться просто как решение незавершенных задач. Очевидно, что третий и последний план серии требует постоянной гибкости, а также постоянного реагирования на меняющиеся условия, сохраняя последовательность при движении в общем направлении.

13. Будет важно обеспечить более четкое стратегическое направление в отношении итогов и трех преобразующих результатов, поскольку ускорение имеет решающее значение для достижения целей ЮНФПА. Хотя акцент на ускорении путем применения шести ускорителей и связанных с ними программных стратегий для укрепления результатов МКНР актуален и в значительной степени реализован на практике, он ограничен по масштабам и не охватывает все элементы, необходимые для ускорения прогресса в достижении трех преобразующих результатов, Программы действий МКНР и ЦУР. Кроме того, этот акцент не сможет предотвращать движение в обратном направлении в тех случаях, когда оно возникает.

14. Стратегические сдвиги и прочие стратегические элементы, способствующие ускорению, распределены по Стратегическому плану на 2022–2025 гг. без четкой увязки. Отсутствует общая программа ускорения, которая четко объединяла бы на стратегической основе такие элементы, как информационно-разъяснительная работа, стратегическая коммуникация, посредничество в распространении знаний, финансирование и партнерство.

Рекомендация 1. В рамках всеобъемлющей концепции содействия прогрессу в достижении трех преобразующих результатов, реализации Программы действий МКНР и ЦУР, сосредоточить следующий стратегический план на дальнейшем ускорении и в полном объеме включить работу по защите повестки МКНР в этот подход.

15. Предлагаемые действия:

(а) Для удовлетворения острой необходимости ускорить прогресс в достижении трех преобразующих результатов, Программы действий МКНР и ЦУР, изменить общую характеристику третьего из серии стратегических планов с «незавершенной деятельности» на «дальнейшее ускорение».

(б) Чтобы обеспечить последовательный, стратегический и комплексный подход к ускорению, следующий стратегический план должен включать специальный раздел, рассматривающий подходы к ускорению, которые объединяют различные направления работы, такие как нормативная деятельность, переход от разового к долгосрочному финансированию, стратегические коммуникации и управление знаниями.

(с) Для защиты программы ускорения от меняющейся внешней среды необходимо включить конкретные действия, ориентированные на гендерно-трансформационные и правозащитные подходы, а также на социальные нормы.

(d) Чтобы обеспечить актуальность комплексного подхода к ускорению в гуманитарных контекстах, определить ряд действий, которые позволят странам, находящимся на разных стадиях гуманитарного кризиса, вернуться на путь ускорения.

(е) Чтобы обеспечить более стратегический и гибкий подход к ускорению на страновом уровне, дать страновым отделениям возможность определить в документах по страновым программам комплексный, учитывающий специфику страны и основанный на фактических данных подход к ускорению.

В. Направленность стратегического плана

Вывод 2. Три преобразующих результата эффективно сконцентрировали ресурсы ЮНФПА на ключевых приоритетах, но они не полностью охватывают все потребности заинтересованных сторон и более широкий вклад организации в реализацию Программы действий МКНР и ЦУР.

16. Упор ЮНФПА на три преобразующих результата в качестве общеорганизационных итогов внес ясность в приоритеты организации. Однако он затрудняет отражение прямого вклада основных направлений деятельности ЮНФПА в более широкую повестку дня МКНР и ЦУР, особенно в области динамики численности и структуры населения, гендерного равенства, ВИЧ и молодежи.

17. Несмотря на то, что три преобразующих результата остаются актуальными для организации в целом, некоторые регионы определили дополнительные приоритеты с целью лучше отразить региональную специфику (например, прекращение распространения ВИЧ в Восточной и Южной Африке). Кроме того, работа ЮНФПА в области народонаселения, развития и демографии ценится всей системой ООН в рамках достижения не только тех ЦУР, в которые ЮНФПА вносит непосредственный вклад. Другие направления, которые вносят непосредственный вклад в Программу действий МКНР и ЦУР, включают работу ЮНФПА в области гендерного равенства, ВИЧ, молодежи, старения населения. Хотя все эти области способствуют достижению трех преобразующих результатов, их вклад непосредственно в Программу действий МКНР и ЦУР может быть более значительным, и о нем в настоящее время не сообщается должным образом.

18. Общая теория изменений для стратегического плана не отражает этот прямой вклад, поскольку показывает, что весь вклад в Программу действий МКНР и ЦУР проходит через три преобразующих результата. Это указывает на структурную проблему в теории изменений Стратегического плана на 2022–2025 гг., поскольку некоторые итоги — например, работа по гендерным вопросам и социальным нормам, изменение численности населения и связанные с ним данные, а также подростки и молодежь — оказывают непосредственное влияние на повестку дня МКНР и ЦУР помимо трех преобразующих результатов.

19. В то же время важность трех преобразующих результатов — с точки зрения отдаленности их достижения и стратегий, необходимых для их достижения, — существенно зависит от региона. Кроме того, спрос со стороны национальных правительств также существенно различается. В то время как есть примеры того, как регионы адаптируют общеорганизационные стратегии и коммуникации в соответствии с региональными потребностями (например, добавление четвертого преобразующего результата — прекращение распространения ВИЧ в Восточной и Южной Африке), некоторые регионы все еще сталкиваются с проблемами в этом отношении.

Рекомендация 2. Следующий стратегический план должен уточнить стратегическое позиционирование ЮНФПА в области динамики численности и структуры населения и других ключевых направлений работы (ВИЧ, гендерное равенство, молодежь, подростковый возраст, старение населения и пр.) и непосредственный вклад этих направлений в Программу действий МКНР и ЦУР.

20. Предлагаемые действия:

- (a) Чтобы обеспечить понимание и учет вклада всех элементов работы ЮНФПА, пересмотреть теорию изменений для стратегического плана, чтобы включить прямой вклад ЮНФПА в Программу действий МКНР и ЦУР, который не осуществляется исключительно через три преобразующих результата. В частности, к нему относятся такие направления, как динамика численности и структуры населения, ВИЧ, гендерное равенство, подростки и молодежь, а также старение населения.
- (b) Чтобы отразить вклад конкретной работы по динамике численности и структуры населения и другим областям, указанным выше, включить их непосредственно в структуру и изложение стратегического плана, определить пути, которые вносят непосредственный вклад в Программу действий МКНР и ЦУР, и установить показатели и цели на уровне итогов для измерения и оценки прогресса.
- (c) Чтобы работа в большей степени соответствовала региональным условиям и требованиям, уточнить, в какой степени региональные отделения могут адаптировать общеорганизационную стратегию для более полного удовлетворения потребностей региона, оставаясь при этом в рамках общеорганизационного подхода и повестки.
- (d) Чтобы усилить работу по динамике численности и структуры населения и другим ключевым направлениям, разработать стратегию внешних связей, включающую брендинг, коммуникации и мобилизацию ресурсов для этих областей.

С. Организационная готовность

Вывод 3. Изменения в Стратегическом плане на 2022–2025 гг. потребовали значительных организационных усилий, более четкого руководства и учета внутренних ограничений потенциала, особенно в небольших страновых отделениях.

21. Масштаб стратегического плана неизбежно приводит к определенной сложности, и необходимо, чтобы его многочисленные части были четкими, последовательными и согласованными. Этого удалось добиться в большей мере, но не полностью, т. к. в ряде случаев — например, при дублировании тем ускорителей и стратегических сдвигов, а также в том, как была представлена концепция ускорителей и как они должны быть интегрированы в программную деятельность, — не удалось добиться требуемого уровня согласованности и ясности. В рамках общей стратегической структуры процесс реализации плана столкнулся с аналогичными проблемами. Несмотря на то, что следует признать значительные организационные усилия, затраченные на разработку стратегического плана, работа по его реализации неизбежно требует времени и должна быть спланирована заблаговременно.

22. Задержки с введением в действие, в частности с разработкой эффективного руководства для страновых отделений (включая разъяснение некоторых концепций, введенных в стратегический план), привели к замедлению реализации в некоторых ключевых областях, в том числе в учете влияния мегатенденций в качестве новых областей работы ЮНФПА. Кроме того, способы взаимодействия с бизнес-моделью ЮНФПА не совершенствуются и не полностью соответствуют стратегическим сдвигам, изложенным в Стратегическом плане на 2022–2025 гг.

23. Бизнес-модель, в частности способы взаимодействия, не всегда приводилась в соответствие со стратегическими сдвигами. Хотя стратегический план нацелен на ускорение, способы взаимодействия остались практически неизменными. Мероприятия, основанные на испытании, демонстрации или подтверждении концепции, способны объединить несколько ускорителей или стратегических сдвигов, однако для реализации такого подхода необходимо адаптировать существующую бизнес-модель.

Рекомендация 3. Ввести ускорение в действие путем уточнения и укрепления связей между концепциями и программными подходами задолго до начала реализации нового стратегического плана.

24. Предлагаемые действия:

- (a) Чтобы способствовать более активному и слаженному осуществлению стратегического плана, четко определить и упорядочить программные подходы, ускорители и стратегические сдвиги, а также выявить взаимосвязи и различия между ними.

(b) С целью усилить основу существующих документов для реализации стратегического плана, повысить согласованность между стратегиями и программными руководящими принципами и обеспечить аналогичную согласованность для новых стратегий.

(c) Чтобы обеспечить своевременную и контекстуальную поддержку и руководство по реализации стратегического плана, опираться на текущую среднесрочную приоритизацию и рассматривать дополнительную поддержку и руководство, которые потребуются до утверждения стратегического плана.

(d) Чтобы обеспечить повышенное внимание к ускорению на страновом уровне, пересмотреть способы взаимодействия, чтобы привести их в соответствие с новым комплексным подходом к ускорению прогресса в достижении трех преобразующих результатов, Программы действий МКНР и ЦУР.

D. Организационная согласованность

Вывод 4. В следующем стратегическом плане и страновых программах необходим более четкий подход к ускорению для повышения согласованности инициатив ЮНФПА, согласования способов взаимодействия и определения приоритетов в области людских ресурсов на страновом уровне.

25. Все стратегические сдвиги актуальны, а некоторые из них способны значительно ускорить прогресс в достижении трех преобразующих результатов. В то время как сдвиги, связанные с влиянием на нормативную работу и финансирование МКНР, не являются новыми концепциями, они представляют собой изменение акцентов и направления. В результате потребовались новые или усовершенствованные стратегии, руководящие принципы и усилия, направленные на изменение менталитета и наращивание индивидуального потенциала, однако некоторые из них отсутствовали или были разработаны совсем недавно.

26. Необходимо время и усилия, чтобы полностью привести организацию в соответствие с новым стратегическим планом, особенно с учетом ключевой роли страновых программ в процессе реорганизации. Хотя страновые отделения в значительной степени интегрировали ускорительный подход в разработку новых документов по страновым программам, полное внедрение в рамках всей организации может занять некоторое время. Схожим образом процесс реорганизации включает в себя не только обновление инструментария оценки результатов страновых программ, но и изменение стратегий вмешательства, внедрение ускорителей и соответствующее обеспечение человеческих ресурсов.

27. Небольшие страновые отделения, на которые приходится 39 процентов присутствия ЮНФПА в странах, сталкиваются с особыми проблемами при реализации ускорителей и стратегических сдвигов, включая ограничения по структуре, человеческим ресурсам и бюджетам. Такие отделения часто представляют собой уменьшенные копии более крупных структур, а сотрудники выполняют двойные обязанности и берут на себя несколько координационных функций. Зачастую основное внимание все еще уделяется реализации проектов, при этом меньший акцент делается на предварительной работе, необходимой в связи со стратегическими сдвигами. Этим отделениям часто требуется более активная поддержка со стороны региональных отделений. Для решения этих проблем используется ряд инновационных решений, например создание специального центра для стран со средним уровнем дохода в Восточной и Южной Африке и развитие стратегических партнерств с академическими институтами и аналитическими центрами.

28. Переход организации к более активной работе в качестве представителя интересов, организатора и посредника создает дополнительные трудности в подтверждении вклада ЮНФПА в изменения в области развития. Сложно определить в числовом выражении, какую часть наблюдаемых изменений (например, более активная политика или увеличение финансирования в сфере сексуального и репродуктивного здоровья) можно отнести к конкретному фактору. Однако качественный анализ с помощью оценок страновых программ может помочь определить результаты и эффективные стратегии в рамках программы ускоренного развития.

Рекомендация 4. Укрепить возможности принятия критически важных мер, которые будут способствовать ускорению, особенно в области нормативной работы, перехода от разового к долгосрочному финансированию, управления знаниями и стратегических коммуникаций.

29. Предлагаемые действия:

(а) Для повышения эффективности реализации комплексного подхода к ускорению разработать и внедрить инициативы по укреплению потенциала персонала в важнейших областях, связанных с ускорением: нормативная работа, переход от разового к долгосрочному финансированию, управление знаниями и стратегические коммуникации.

(б) Чтобы руководящие принципы и деятельность по наращиванию потенциала были адаптированы к различным условиям, технические руководители должны работать с региональными отделениями над адаптацией руководящих принципов с учетом фактических условий.

(с) В целях содействия созданию наиболее подходящих конфигураций кадровых ресурсов, особенно в небольших отделениях с ограниченным потенциалом, содействовать проведению оценки кадрового распределения для обеспечения правильного соотношения между сотрудниками, специализирующимися в технических областях, и сотрудниками, обладающими опытом работы в конкретных формах взаимодействия. Кроме того, проработать возможность повысить эффективность использования имеющихся ресурсов путем оптимального использования технических ресурсов региональных или субрегиональных технических центров или других страновых отделений.

(д) Для дальнейшего укрепления потенциала ЮНФПА в условиях ограниченных ресурсов необходимо расширять партнерские отношения с поставщиками соответствующих знаний и опыта, включая частный сектор, гражданское общество и научные круги.

(е) Для обеспечения более эффективного и согласованного подхода к отдельным аспектам работы ЮНФПА развивать умение сотрудников доносить информацию о вкладе ЮНФПА в общесистемную деятельность ООН (гендерные нормы, молодежь и подростки и т. д.) и участия в ней, особенно в том, что касается использования и поддержки изменений.

Е. Интеграция гуманитарной деятельности и усилий в области развития и миротворчества

Вывод 5. ЮНФПА укрепил свой потенциал гуманитарного реагирования, но нуждается в более четком руководстве и стратегической интеграции для реализации усилий по обеспечению устойчивости, гуманитарной помощи, развития и мира в условиях ограниченности ресурсов.

30. Имеются факты, подтверждающие, что ЮНФПА прилагает усилия к расширению своего потенциала гуманитарного реагирования во всех регионах в соответствии со стратегическими сдвигами, определенными в Стратегическом плане на 2022–2025 гг. Расширение гуманитарного потенциала особенно актуально для организации, которая выделяет на гуманитарную помощь чуть более половины всех своих программных расходов.

31. Несмотря на очевидные свидетельства расширения возможностей гуманитарного реагирования, есть лишь разрозненные примеры успешного опыта обеспечения устойчивости и работы в рамках континуума «гуманитарная деятельность – развитие – мир». Признавая, что работа в рамках этого подхода усложняется затяжным характером кризисов, следует отметить, что отсутствие всеобъемлющего общеорганизационного руководства по интеграции ускорителя достижения устойчивости и подхода «гуманитарная деятельность – развитие – мир» в программную работу ЮНФПА является серьезной недоработкой. Отсутствие надлежащего руководства и последовательной общеорганизационной стратегии было подтверждено в ходе оценок региональных программ. Несмотря на усилия по достижению прогресса в рамках подхода «гуманитарная деятельность – развитие – мир», вызванные пандемией COVID-19, разработка общеорганизационной стратегии все еще не завершена. Любая стратегия должна

признавать, что над этой проблемой работают многие учреждения и что она требует совместной деятельности в рамках системы ООН.

32. Существуют потенциальные проблемы с уравниванием навыков гуманитарного реагирования с навыками, необходимыми для оказания влияния и информационно-разъяснительной работы, особенно в условиях ограниченного финансирования и кадрового потенциала. Сотрудники, привыкшие работать в направлении развития, могут не обладать навыками, опытом и менталитетом, необходимыми для работы в условиях гуманитарной деятельности. Те, чья деятельность была связана с нормативной работой, испытывают особые трудности в связи с необходимостью переключиться на более оперативное реагирование. Другие учреждения ООН, занимающиеся как развитием, так и гуманитарными программами, также рассматривают потенциальные последствия таких различий в квалификации.

Рекомендация 5. Содействовать более эффективной интеграции гуманитарных мероприятий, мероприятий в области развития и миротворчества, принимая во внимание различные и меняющиеся условия, в которых работает ЮНФПА.

33. Предлагаемые действия:

(a) Для поддержки более эффективной интеграции гуманитарных программ, программ в области развития и программ миротворчества на страновом уровне необходимо разработать четкую концептуальную и операционную структуру в этой области и обеспечить гибкость, позволяющую применять подходы, учитывающие конкретные условия в различных условиях.

(b) Для повышения поддержки и наглядности работы ЮНФПА в гуманитарных контекстах необходимо четко сформулировать предложение ЮНФПА по гуманитарным программам. Следует продолжать делать это в рамках более широких ответных мер системы ООН.

(c) Для обеспечения согласованности действий в рамках всей организации адаптировать программные и финансовые процессы и методы, чтобы поддержать непрерывность усилий в области развития и гуманитарной деятельности.

(d) Чтобы снизить риск обращения вспять прогресса в достижении целей ЮНФПА, более активно выявлять действенные подходы в области повсеместного обеспечения устойчивости, профилактики и превентивного реагирования.

(e) Для обеспечения гибкого реагирования ЮНФПА на кризисы различных типов и фаз (в соответствии с рекомендациями оценки потенциала ЮНФПА в области гуманитарной деятельности ⁶ и оценки организационной устойчивости ЮНФПА ⁷) укрепить навыки и компетенцию всех сотрудников ЮНФПА в этом отношении.

⁶ [Оценка потенциала ЮНФПА в области гуманитарной деятельности \(2012—2019\)](#).

⁷ [Формативная оценка организационной устойчивости ЮНФПА в свете реагирования на пандемию COVID-19](#).