



## Экономический и Социальный Совет

Distr.: General  
15 May 2026  
Russian  
Original: English

На решение

### Детский фонд Организации Объединенных Наций

Исполнительный совет

Ежегодная сессия 2026 года

16–19 июня 2026 года

Пункт 11 предварительной повестки дня\*

### Ежегодный доклад о функции оценки в ЮНИСЕФ за 2025 год

#### *Резюме*

В настоящем докладе приводится общий обзор функции оценки в ЮНИСЕФ в 2025 году. В нем дается контекстуальный обзор, освещаются основные достижения и проблемы, а в заключение приводятся размышления о приоритетных задачах, выполнение которых будет способствовать дальнейшему укреплению этой функции и формированию благоприятных условий для ее реализации в предстоящие годы.

В разделе V приведены элементы проекта решения для рассмотрения Исполнительным советом.

\* [E/ICEF/2026/9](#).

Примечание: за все аспекты выпуска настоящего документа отвечает ЮНИСЕФ.



## I. Общий обзор

1. 2025 год стал переломным: завершение четырехлетнего периода 2022–2025 годов, второй полный год реализации пересмотренной политики ЮНИСЕФ в области оценки ([E/ICEF/2023/27](#) и [E/ICEF/2023/27/Corr.1](#)) и беспрецедентный период организационного напряжения. Инициатива «Фокус на будущее» (Future Focus Initiative, FFI) и связанный с ней обзор бюджета по программам привели к значительной реструктуризации и сокращению бюджетных расходов, в результате чего функция оценки столкнулась с необходимостью адаптироваться к новым реалиям, одновременно продолжая выполнять свои задачи и при этом обеспечивать независимость, на которой зиждется его авторитет.

2. На этом фоне эффективность выполнения ключевых показателей функции оставалась в целом стабильной — результат, который не был неизбежным и не дался легко. Количество представленных отчетов об оценке увеличилось по сравнению с 2024 годом, что отражает целенаправленные усилия по расширению охвата наряду с требованиями программного цикла; при этом показатели остались ниже пиковых значений за предыдущие четыре года, что соответствует неизменному стремлению подразделения отдавать приоритет качеству и стратегической значимости, а не количеству. Качество оценки осталось на прежнем уровне, с небольшим улучшением средних баллов в 2025 году. Своевременность реагирования руководства постепенно улучшалась, хотя значительная часть из них по-прежнему превышала порог в 60 дней, что является постоянной проблемой, отражающей децентрализованный характер этой функции и ограничения возможностей, которые может обеспечить только оценка. Расходы на оценку оставались стабильными в абсолютном выражении, но были неизменно ниже контрольного показателя в 1 процент, что указывает на ограниченность и неравномерность финансирования условий, необходимых для функционирования этой системы.

3. Хотя количественное измерение коллективного вклада оценки в принятие организационных решений остается нерешенной задачей, качественные данные о ее влиянии продолжают накапливаться. Исследование влиятельных оценок, проведенное в 2025 году, позволило провести систематический анализ того, как и почему оценки оказывают влияние, и выявить повторяющиеся закономерности влияния в сфере институциональных реформ, разработки программ, национальной политики и гуманитарной помощи. Оценки, обобщения и консультативные записки легли в основу ключевых корпоративных решений, включая подготовку Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2026–2029 годы и деятельность организации в рамках самого процесса реализации FFI. Эти примеры иллюстрируют то, что влияние функции выходит далеко за рамки того, что могут отразить одни только показатели эффективности.

4. Три межсекторальные стратегические инициативы — оценка воздействия, развитие национального потенциала в области оценки и обобщение результатов глобальной оценки — в совокупности способствовали достижению самой амбициозной цели этой функции: помочь ЮНИСЕФ и его партнерам сосредоточиться на том, что работает, для достижения максимального воздействия в интересах детей. Благодаря сбору точных данных об эффективных мероприятиях, созданию национальных систем, с помощью которых правительства отчитываются за результаты, и преобразованию накопленных знаний в готовые к принятию решений идеи для политических форумов высокого уровня эти инициативы расширили сферу охвата и влияния оценки намного больше, чем этого может добиться один только ЮНИСЕФ.

5. На внутреннем уровне функция достигла значительных успехов как в техническом оснащении, так и в формировании организационной культуры зрелой системы оценки. Было завершено создание первого в истории *Руководство ЮНИСЕФ по оценке*, внедрены инструменты планирования с учетом рисков, а также разработан комплекс методических рекомендаций. Глобальная группа руководителей по вопросам оценки (GELT) окончательно сформировалась как инструмент обеспечения согласованности действий и коллективного управления на всех трех уровнях этой функции. В феврале 2026 года Исполнительный совет одобрил План глобальных оценок на 2026–2029 годы — портфель из 23 оценок по сравнению с 44 в предыдущем четырехлетнем периоде, полностью рассчитанный по стоимости и сопровождаемый первым в истории финансово обоснованным годовым планом работы Управления по вопросам оценки. Это отражает продуманную расстановку приоритетов с учетом рисков и значительно повышает прозрачность в вопросах планирования и ресурсного обеспечения оценочной деятельности.

6. Функция оценки вступает в новый четырехлетний период в условиях сокращения ресурсов и изменившегося институционального ландшафта, но в то же время с более прочным фундаментом, чем когда-либо прежде в своей истории. Главными задачами на будущее станут устранение дефицита финансирования в размере 7,9 млн долларов США, предусмотренного Планом глобальных оценок на 2026–2029 годы, сохранение институциональных гарантий независимости и поддержание динамики, достигнутой в области качества, использования и стратегического влияния. Предстоящий независимый внешний анализ оценки в ЮНИСЕФ, который будет проведен Комитетом содействия развитию Организации экономического сотрудничества и развития (КСР ОЭСР) и результаты которого будут представлены Исполнительному совету в 2027 году, позволит получить своевременный и полностью независимый взгляд на состояние и степень зрелости этой функции, а также станет важной возможностью для определения курса на следующий четырехлетний период.

## II. Ключевые изменения в функции оценки

### A. Предпосылки и приоритеты на 2025 год

#### **Неопределенность и изменения в последний год четырехлетнего периода 2022–2025 гг.**

7. Будучи заключительным годом четырехлетнего периода 2022–2025 годов, 2025 год стал важным этапом: завершающим этапом реализации Плана глобальных оценок на 2022–2025 годы и окончанием первых двух лет реализации пересмотренной политики ЮНИСЕФ в области оценки (2023 г.). В течение четырехлетнего периода возникли серьезные проблемы, описанные в ежегодных докладах о функции оценки, представляемых Исполнительному совету, и в пересмотренной политике в области оценки были обозначены важные стратегические изменения, направленные на переориентацию функции оценки для решения этих проблем и оптимизацию ее значимости в целях поддержки обучения внутри организации и обеспечения подотчетности на ближайшие годы. Приоритеты на этот год отражали текущие усилия по реализации политики и мониторингу связанных с ней ключевых показателей эффективности, а также способствовали разработке Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2026–2029 годы.

8. Реализация такого подхода к сохранению динамики, достигнутой в течение четырехлетнего периода, вскоре была прервана в связи со все более сложными условиями работы ЮНИСЕФ. Последовавшая за этим инициатива FFI привела

к значительным организационным преобразованиям и вызвала финансовую неопределенность. В том, что касается функции оценки, реализация FFI привела к резкому сокращению объема ресурсов Управления по вопросам оценки на 2026–2029 годы, превысившему 25-процентный общеорганизационный показатель, а также к переезду офиса в Рим. Объем ресурсов, доступных через Объединенный фонд оценки, также сократился; кроме того, были изменены механизмы управления, включая роль руководства функции оценки в определении потребностей в финансировании. Значительные изменения произошли и в области кадрового обеспечения. Штатные должности специалистов по оценке были упразднены, переориентированы на другие направления или переведены с финансирования за счет институциональных ресурсов на финансирование из других источников, что привело к снижению потенциала ниже предусмотренного политикой минимального уровня укомплектованности штатов. Эти события усилили давление на охват, потенциал и ресурсное обеспечение всей функции. Сокращение объема выделяемых средств привело к тому, что некоторые оценки, запланированные на 2025 год и на следующий четырехлетний период, не смогли получить полное финансирование или потребовали переноса сроков реализации.

9. Таким образом, инициатива FFI определила операционный контекст для 2025 года, который стал одновременно ограничивающим и вносящим ясность. Это потребовало от функции оценки значительных сокращений расходов при одновременном сохранении результатов, защите независимости и поддержке организации, переживающей беспрецедентные перемены. Сочетание таких требований сделало расстановку приоритетов и адаптацию определяющими императивами этого года.

#### **Пересмотр приоритетов в условиях меняющейся операционной среды**

10. В связи с неопределенностью и переменами, характерными для более широкого организационного контекста, в 2025 году функция оценки переориентировала свою деятельность на четыре параллельных приоритетных направления: (1) адаптация собственной структуры и деятельности функции к новым реалиям при одновременном сопровождении организации в беспрецедентный период институциональной нагрузки и сохранении ее независимости; 2) дальнейшее выполнение своего основного обязательства по проведению своевременных, актуальных, достоверных и полезных оценок, представляющих ценность для ЮНИСЕФ и его партнеров; 3) наращивание усилий по качественному изменению ситуации путем укрепления практики оценки внутри организации и формирования глобальных систем доказательных данных в интересах детей на внешнем уровне, а также 4) предотвращение отставания по основным показателям эффективности, установленным для функции. Одновременное решение этих приоритетных задач в условиях значительного дефицита ресурсов и организационной неопределенности определяло работу подразделения в течение всего года.

11. Что касается первого приоритета, деятельность подразделения не ограничилась простым сокращением штата; напротив, оно стремилось адаптироваться к растущим финансовым ограничениям за счет ускорения мер по приоритизации и повышению эффективности, некоторые из которых уже были запланированы или начали реализовываться до введения инициативы FFI. В их число входит выборочное внедрение гибридной модели реализации проектов, при которой работа собственных специалистов по оценке сочетается с привлечением индивидуальных консультантов в качестве альтернативы использованию услуг институциональных консалтинговых компаний, которые нередко обходятся дороже. Кроме того, они включали в себя изменения в рабочих процессах, которые позволили сократить сроки выполнения работ, сосредоточиться на сути и

методологии и снизить расходы, а также реструктуризацию сокращенного штата сотрудников Управления по вопросам оценки с целью обеспечения максимальной слаженности и согласованности действий внутри коллектива. Творческие и инновационные методологические и технологические решения, более подробно описанные в разделе ПС ниже, продемонстрировали, что экономическая эффективность в некоторых случаях может способствовать повышению своевременности, актуальности, качества и достоверности оценки.

12. Определение приоритетов оценок стало еще более важным средством обеспечения того, чтобы все более ограниченные ресурсы направлялись в области, имеющие наибольшую стратегическую значимость и, соответственно, наибольшую потенциальную ценность для поддержки обучения и обеспечения подотчетности. Это изменение было отражено в Плане глобальных оценок на 2026-2029 годы, разработанном для представления в виде проекта Исполнительному совету на его второй очередной сессии 2025 года и одобренном на первой очередной сессии 2026 года. План предусматривает применение подхода к выбору приоритетов, основанного на учете рисков и возможностей, а также структурированное распределение оценок по степени их важности. Сформированный итоговый портфель из 23 оценок — значительное сокращение по сравнению с 44 оценками, запланированными в предыдущем четырехлетнем периоде — также продемонстрировал повышенное внимание к ограничениям в возможностях организации по освоению и внедрению результатов. Представление первого в истории годового плана работы на 2026 год с указанием расходов, подготовленного по запросу Исполнительного совета, значительно повысило прозрачность в отношении ресурсного обеспечения оценки, а также наглядно продемонстрировало разрыв между имеющимися ресурсами и критически важными приоритетами в области оценки.

13. Приспосабливаясь к меняющемуся операционному контексту и сокращению ресурсов, подразделение оценки активно стремилось оказать организации поддержку в реализации FFI, предоставляя аналитические данные, основанные на фактических доказательствах. С самого начала процесса реформ Управление по вопросам оценки подготовило две консультативные записки (одну из них — совместно с Управлением внутренней ревизии и расследований), в которых использовались результаты оценок, ревизий и стратегических обзоров, проведенных с 2017 года, с целью выявить системные проблемы и уроки, имеющие значение для процесса принятия решений. Помимо этого, сотрудники функции оценки участвовали в обсуждениях с региональными управленческими группами в целях содействия выполнению программных обязательств, защиты кадрового потенциала на региональном уровне и дальнейшего укрепления прочных рабочих отношений, которые являются залогом успеха оценочной деятельности.

14. Независимость функции оценки основана на наличии достаточных и предсказуемых ресурсов, свободе выполнять свою работу без опасения ответных мер, а также на участии в принятии решений и действий, которые непосредственно затрагивают ее интересы. Поэтому внимание к этим отличительным чертам независимости в условиях беспрецедентных организационных изменений и финансовых трудностей стало еще одним ключевым приоритетом в 2025 году. В решении 2025/14 Исполнительного совета подтверждается независимость функции оценки и содержится просьба о подготовке ежегодных планов работы по оценке с указанием расходов, начиная с 2026 года. Кроме того, в конце 2025 года были приняты предварительные меры по подготовке к проведению независимого внешнего анализа оценки в ЮНИСЕФ. Эта оценка, проведенная по запросу Исполнительного совета в соответствии с его решениями 2023/12 и 2023/20, позволит руководству ЮНИСЕФ и Исполнительному совету получить независимые, беспристрастные данные о состоянии и уровне зрелости функции

оценки и благоприятных условий для ее проведения, включая меры по обеспечению независимости.

15. В совокупности эти усилия, связанные с первым стратегическим приоритетом, направлены на укрепление институциональных основ функции оценки и обеспечение условий для ее максимально эффективной и действенной работы в будущем ЮНИСЕФ. В последующих разделах приводится информация о прогрессе, достигнутом по трем другим приоритетным направлениям: оценки и факты, которые продолжали приносить пользу детям и организации (раздел ПВ); инновации и методологические достижения, позволившие расширить охват деятельности в условиях ограниченных ресурсов (раздел ПС); а также стратегические инициативы, с помощью которых оценка способствует формированию более широкого движения по обеспечению подотчетности в интересах детей на основе фактических данных (раздел ПД).

## **В. Заслуживающий внимания вклад оценки в достижение результатов**

16. Стремление понять и продемонстрировать то, как именно оценка меняет ситуацию к лучшему, было отличительной чертой работы этого подразделения на протяжении всего четырехлетия. В 2025 году это обязательство привело к появлению знакового документа — *Study of Influential Evaluations* («Исследование влиятельных оценок») <sup>1</sup>, в котором рассматривалось, как результаты оценок трансформируются в конкретные решения внутри ЮНИСЕФ и во внешней политической среде. В этом исследовании определены четыре основных направления, по которым оценка способствует достижению более высоких результатов в интересах детей: содействие проведению институциональной реформы и стратегического позиционирования, руководство решениями по реорганизации и масштабированию программ, формирование национальной политики и развитие систем, а также укрепление подотчетности и оперативное обучение в условиях нестабильности и высокого риска. Приведенные ниже примеры иллюстрируют каждое из этих направлений.

### **Содействие проведению институциональной реформы и стратегического позиционирования**

17. *Оценка управления человеческими ресурсами в ЮНИСЕФ* выявила прогресс в области набора персонала, обеспечения гендерного паритета и разнообразия рабочей силы, чему способствовало внедрение цифровых кадровых систем и инициатив по обеспечению благополучия сотрудников; вместе с тем были зафиксированы пробелы в области стратегического планирования рабочей силы, развития карьеры и организационной культуры. Анализ культурных особенностей показал соответствие основным ценностям ЮНИСЕФ, но выявил проблемы, связанные с неприятием рисков и иерархическим принятием решений, что позволило провести реформы в области кадрового планирования, найма и управления эффективностью работы. В результате базовой оценки практики ЮНИСЕФ по обеспечению мер защиты персонала были обнаружены пробелы в интеграции этих мер в весь цикл работы с кадрами и была разработана дорожная карта для внедрения гарантий в системы найма, обучения и оценки эффективности работы. Оценка инновационной деятельности ЮНИСЕФ, в свою очередь,

<sup>1</sup> UNICEF, The 2025 Study of Influential Evaluations: *Final report*, UNICEF, New York, 2025, доступно по адресу: <https://www.unicef.org/evaluation/media/7386/file/The%202025%20Study%20of%20Influential%20Evaluations.pdf>.

выявила прогресс в области управления, руководства портфелем проектов и партнерских отношений, но при этом были отмечены фрагментарность надзора и ограниченность данных о результатах расширенного внедрения инноваций, что позволит улучшить управление инновациями и отслеживание финансовых операций. Благодаря тесному взаимодействию между Управлением по вопросам оценки, Отделом по вопросам персонала и культуры и Управлением по вопросам инноваций все три оценки были приняты к исполнению.

18. Оценки, ориентированные на конкретные сектора, также способствовали институциональному позиционированию. *Оценка деятельности ЮНИСЕФ в области первичной медико-санитарной помощи* показала, что более 80 процентов страновых отделений вносят вклад в мероприятия, связанные с оказанием первичной медико-санитарной помощи, причем наиболее высокие результаты достигались там, где предоставление услуг сочеталось с предварительным участием в разработке политики, управлении и финансировании. Эти результаты служат основой для усилий по укреплению межсекторальной интеграции и уточнению корпоративного подхода ЮНИСЕФ к оказанию первичной медико-санитарной помощи. На региональном уровне в ходе *многогранной оценки программ иммунизации в регионе Европы и Центральной Азии* были выявлены возможности для поддержки усилий по цифровизации, а также укрепления информационно-пропагандистской работы и регионального сотрудничества в целях обеспечения устойчивого охвата иммунизацией.

#### **Руководство по разработке программ и принятию решений о масштабе**

19. *Оценка программы «Ускорение обеспечения доступа к услугам в области санитарии и водоснабжения для всех»* показала, что программа позволила существенно расширить доступ к улучшенным услугам в области водоснабжения, санитарии и гигиены (ВССГ) в восьми странах, в том числе в школах, медицинских учреждениях и общинах, но при этом выявила проблемы в области обеспечения устойчивости полученных результатов. Ответные меры руководства позволили укрепить системы мониторинга, межсекторное сотрудничество и систему контроля устойчивости результатов, что послужило основой для разработки и финансирования следующего этапа программы.

20. Аналогичным образом, в докладе *«Оценка деятельности ЮНИСЕФ в области развития в раннем возрасте и образования детей младшего возраста, 2018–2023 годы»* (E/ICEF/2026/3) рассматривается вклад ЮНИСЕФ в укрепление систем воспитания детей младшего возраста и подтверждается его активная роль в оказании поддержки правительствам в разработке многосекторальной политики и планов. В оценке также подчеркивается вклад ЮНИСЕФ в укрепление потенциала правительств по мобилизации финансирования программ раннего развития детей, но при этом отмечается, что стратегии государственного финансирования пока не привели к масштабным инвестициям в услуги для детей младшего возраста. Рекомендации, содержащиеся в этой оценке, служат основой для обновления руководящих принципов, показателей и цепочек результатов в рамках цикла Стратегического плана, о чем было заявлено на первой очередной сессии 2026 года.

21. Данные, полученные на страновом уровне, также легли в основу корректировки программ. *Оценка программы «Устойчивое водоснабжение, санитария и гигиена для обеспечения жизнестойкости в Южном Судане»* выявила недостатки в обеспечении устойчивости, подтвердив при этом прогресс в расширении доступа к услугам безопасного водоснабжения и санитарии в нестабильных условиях, что позволило внести изменения в разработку программы и укрепить сотрудничество с национальными и общественными организациями,

ответственными за поддержание систем водоснабжения. *Оценка Программы сотрудничества ЮНИСЕФ и Нигерии в области водоснабжения, санитарии и гигиены (2018–2022 гг.)* зафиксировала прогресс в расширении доступа к услугам в области ВССГ и выявила возможности для укрепления координации с государственными системами и изучения инновационных подходов к финансированию, что послужило основой для планирования следующего этапа программы.

22. *Оценка комплексных образовательных программ по обеспечению жизнестойкости детей на северо-востоке Нигерии и оценка многолетней программы по обеспечению жизнестойкости «Образование не может ждать» II*, в свою очередь, позволили получить данные о программах обучения, ориентированных на повышение устойчивости в условиях конфликта, что позволило усовершенствовать подготовку учителей, вовлечь общины и интегрировать образовательные мероприятия с более широкими подходами к повышению устойчивости.

### **Формирование национальной политики и развитие систем**

23. Данные *Оценки комплексной стратегии по борьбе с хроническим недоеданием в Гватемале* способствовали проведению диалога по вопросам национальной политики и укреплению координационных механизмов по борьбе с хроническим недоеданием среди детей. Доклад об *оценке Национального плана действий в области питания в Малайзии* позволил согласовать отраслевые стратегии и механизмы финансирования. *Оценка территориальной стратегии по профилактике и сокращению хронического недоедания среди детей в Эквадоре* позволила получить данные для поддержки реализации национальной политики в области питания на субнациональном уровне. Проведенная на муниципальном уровне *оценка программы «Объединение муниципалитетов в интересах детей и подростков в Аргентине»* показала, как ЮНИСЕФ поддерживает укрепление процессов местного планирования и координации в целях реализации политики и оказания услуг в интересах детей, что послужило основой для пересмотра последующей страновой программы.

### **Укрепление подотчетности и оперативного обучения в нестабильных условиях**

24. В докладе *«Оценка эффективности мер реагирования ЮНИСЕФ на чрезвычайные ситуации третьего уровня в Судане»* подчеркивается роль ЮНИСЕФ в поддержании гуманитарных операций, а также выявляются ограничения, связанные с обеспечением готовности, ранним предупреждением и нехваткой кадров. *«Оценка эффективности мер реагирования ЮНИСЕФ на чрезвычайные ситуации третьего уровня в Гаити»* подчеркнула необходимость усиления готовности и более комплексных гуманитарных стратегий, направленных на поддержку основных услуг для детей. Глобальная оценка готовности ЮНИСЕФ к чрезвычайным ситуациям в рамках гуманитарной деятельности также выявила прогресс в укреплении систем готовности, но при этом указала на сохраняющиеся проблемы, такие как недостаточное финансирование функций готовности и непоследовательный анализ рисков.

25. На децентрализованном уровне *«Оценка эффективности мер реагирования ЮНИСЕФ на кризис беженцев в Восточном Чаде»* позволила внести коррективы в координацию гуманитарной деятельности в поддержку детей-беженцев и принимающих общин, а *«Оценка Совместной программы повышения устойчивости в южно-центральной части Сомали»* продемонстрировала, что данные о программах повышения устойчивости могут способствовать планированию мероприятий по защите и социальной защите в поддержку продовольственной безопасности, образования и защиты детей в нестабильных условиях.



26. *Исследование влиятельных оценок* выявило благоприятные условия, которые усиливают влияние оценки. В условиях реформ и ужесточения налогово-бюджетной политики эти условия позволили использовать данные оценки для определения приоритетов и принятия решений. Приведенные в этом разделе примеры точно отражают это: своевременные, ориентированные на принятие решений оценки, которые способствовали реализации программ, укреплению систем и политики в интересах детей в самых разных контекстах.

### **С. Достижение внутренних изменений: укрепление «жестких» и «мягких» механизмов функции**

27. Поскольку сокращение ресурсов совпало с появлением данных, указывающих на области, которые нуждаются в укреплении, инициативы, запущенные в начале четырехлетнего периода для повышения актуальности, достоверности, практической значимости и независимости оценок, приобрели еще большую остроту с началом внедрения FFI. В Пересмотренной политике в области оценки (2023 г.) эти меры были классифицированы как «жесткие» (структурные) и «мягкие» (организационные) механизмы формирования надежной функции оценки. В 2025 году в обеих областях был достигнут значительный прогресс.

28. Под «жесткими механизмами» понимаются конкретные результаты, которые обеспечивают реализацию политики через более детальные руководства и процедуры. Знаковым достижением стала разработка первого в истории *Руководства по оценке ЮНИСЕФ*, которое объединяет в себе методологические стандарты и оперативные инструкции для всей функции оценки в целом. Были институционализированы подходы к планированию с учетом рисков, в результате чего был разработан План глобальных оценок на 2026–2029 годы, в котором гораздо больше данных и фактической информации, чем когда-либо прежде — план разработан с использованием специализированной платформы для выявления критически важных тем оценки. Были усовершенствованы руководящие принципы подготовки планов оценки с учетом затрат, разработаны методические указания по интеграции гендерного равенства и вовлечению молодежи, подготовлен пакет передовых методологических рекомендаций, обновлены инструменты обеспечения качества, внедрен шаблон для анализа оценок воздействия, а процедура реализации политики в области оценки была передана на стадию официального утверждения внутри организации. Помимо этого, началась подготовка к проведению независимого внешнего анализа функции оценки в ЮНИСЕФ. В 2026 году будет продолжена работа над некоторыми из этих важнейших ресурсов.

29. Под «мягкими механизмами» понимаются отношения — как внутри самой функции, так и между функцией оценки и ее партнерами в других подразделениях ЮНИСЕФ, — которые необходимы для внедрения принципов, сформулированных в политике в области оценки. В рамках самой функции этот элемент был особенно важен для функции, которая была создана в качестве глобальной (т. е. сочетающая централизованное и децентрализованное управление) только в 2019 году, в 2020–2021 годах столкнулась с отсутствием руководства в 2020–2021 годах и перешла от дистанционного режима работы в период пандемии COVID-19 в 2022 году — и которая при этом работает в условиях матричной системы управления на децентрализованном уровне. Укрепление «мягких механизмов» внутри подразделения осуществлялось путем официального создания Группы руководителей по вопросам оценки (GELT) (в состав которой вошли руководство Управления по вопросам оценки и региональные советники по вопросам оценки) в целях усиления согласованности в планировании, осуществлении политики и стратегическом позиционировании, включая разработку Плана

глобальных оценок. Также углубилось прямое и оперативное взаимодействие с региональными советниками по вопросам оценки, что способствовало укреплению согласованности действий, подотчетности и коллективного управления функцией, а также соблюдению стандартов независимости на децентрализованном уровне.

30. Помимо достигнутого прогресса в выполнении этих предусмотренных политикой обязательств, в рамках функции был принят ряд других мер, направленных на совершенствование процессов планирования, проведения и доведения до сведения результатов оценок. Одним из таких достижений стал основанный на учете рисков подход к разработке высокоприоритетного, стратегически выверенного Плана глобальных оценок на 2026–2029 годы, что повлекло за собой разработку специализированной платформы анализа данных для выявления критически важных тем оценки.

31. В ходе проведения оценок функция стремилась найти творческие и инновационные решения сложных проблем, связанных с оценкой. В ходе *«Оценки системы управления людскими ресурсами в ЮНИСЕФ»* были применены новые способы использования тематических исследований и инструментов визуализации данных для анализа тенденций в кадровом составе и организационной культуры. Аналогичным образом, в разделе *«Оценка инноваций»* на основе тематических исследований, проведенных в нескольких регионах, изучалось, как изменения в механизмах управления, организационных системах и партнерствах влияют на масштабирование инновационных решений. Этот анализ помог выявить институциональные барьеры и благоприятные факторы, влияющие на эффективность работы.

32. Адаптивные методологические подходы оказались особенно полезными в условиях, когда ограничения в плане доступа и безопасности не позволяли проводить традиционные полевые исследования. Например, в ходе оценки *реагирования на чрезвычайную ситуацию уровня 3 в Государстве Палестина* заблаговременно проведенная ознакомительная миссия в секторе Газа позволила оперативно получить обратную связь, что способствовало внесению оперативных корректировок. В других нестабильных странах, таких как Фиджи, Ливан, Либерия и Турция, применялись поэтапные и адаптивные подходы, что позволило сохранить аналитическую целостность, несмотря на перебои в работе. В ряде регионов в ходе оценок систем социальной защиты, учитывающих риски чрезвычайных ситуаций, дистанционный сбор данных, включая опросы по мобильной связи, сочетался с использованием административных данных программ; это позволило оперативно получить доказательную базу в условиях, когда проведение полевых исследований на местах было невозможно.

33. Искусственный интеллект позволил быстро нарастить усилия по консолидации и обобщению большого объема данных оценок в рамках всего ЮНИСЕФ. Расширение масштабов использования искусственного интеллекта и гибридных методов также потребовало усиления мер защиты, включая человеческий контроль, триангуляцию данных и адресное обеспечение качества. Управление по вопросам оценки обновило Карту пробелов в оценочных данных (2018–2025 гг.), в которой систематически обобщаются результаты оценок по всем программам ЮНИСЕФ и выявляются пробелы в знаниях, что позволяет определять направления будущих оценок и избегать дублирования усилий. Отделения в Афганистане, Руанде и Уругвае опробовали методы сбора фактических данных и микросинтеза с помощью искусственного интеллекта, чтобы извлечь уроки из существующих оценок, в то время как синтетические обзоры на уровне портфелей проектов в Кении, Зимбабве, странах Карибского бассейна, Гондурасе и Сальвадоре послужили основой для обзоров программ и оценки страновых программ.

34. Эти достижения распространились и на методологический вклад функции в более широкое сообщество специалистов Организации Объединенных Наций по оценке. На основе методик анализа текстов был проведен обзор методологий, использованных в более чем 600 докладах об оценке в системе Организации Объединенных Наций. В результате этой работы была создана общесистемная доказательная база по методам оценки, что стало общественным благом для сообщества специалистов Организации Объединенных Наций по оценке и поддерживало текущие усилия по повышению прозрачности и качества методологии в рамках всей системы. Партнерские отношения также способствовали внедрению методологических инноваций, включая оценки в сфере водоснабжения, санитарии и гигиены, устойчивых к изменению климата, в Восточной и Южной Африке и Южной Азии. В ходе этих оценок, проводившихся в сотрудничестве с экологическими научно-исследовательскими институтами, применялись геопространственный анализ, спутниковые снимки и моделирование климатических рисков.

35. Другие творческие достижения были посвящены не менее важным качественным аспектам оценки: учету мнений детей и их самостоятельности при проведении оценок, а также улучшению коммуникации при проведении оценок. Оценки, проведенные в Белизе, Бутане, Мальдивских Островах, Непале и Сомали, способствовали более полному учету мнений детей и местных сообществ на этапах разработки оценочных мероприятий, сборе и проверке данных. Прилагались усилия и в сфере практического внедрения знаний: в Барбадосе, Мали и Венесуэле (Боливарианской Республике) ЮНИСЕФ разработал интерактивные информационные панели для мониторинга, оценки и обучения, чтобы облегчить доступ к результатам оценок и способствовать их использованию в ходе обзоров программ и диалога с партнерами.

## **D. Улучшение внешней ситуации: содействие более широкому движению по обеспечению подотчетности в интересах детей на основе фактических данных**

36. Для достижения долгосрочных результатов на уровне воздействия в масштабах всей системы требуются коллективные действия, выходящие за рамки того, что может сделать одна организация в одиночку. В течение четырехлетнего периода 2022–2025 гг. функция оценки стремилась максимально эффективно использовать уникальные сравнительные преимущества ЮНИСЕФ — его мандат, глобальное присутствие и доверительные партнерские отношения с правительствами — для содействия формированию более широкого движения по обеспечению подотчетности в интересах детей на основе фактических данных. В основе этой программы лежат три взаимодополняющих компонента: оценка воздействия, развитие национального потенциала в области оценки и глобальное обобщение фактических данных. В 2025 году каждый из них продолжал развиваться.

### **Оценка воздействия**

37. Оценка воздействия — это очень надежная форма оценки, которая помогает ЮНИСЕФ и партнерам понять, какие мероприятия дают измеримые результаты для детей и поэтому заслуживают продолжения, адаптации и расширения масштабов. Поэтому она является важнейшим стратегическим инструментом для концентрации ограниченных ресурсов с целью получения максимальной отдачи от инвестиций, обеспечения масштабного воздействия и снижения рисков. В течение года ЮНИСЕФ провел пять оценок воздействия, обеспечив стабильность аналитической работы вопреки финансовым ограничениям и обеспечив

при этом дополнительную ценность для национального политического диалога. В Уганде в рамках проекта *«Оценка воздействия и экономической эффективности мероприятий по укреплению системы здравоохранения в субрегионе Западного Нила»* были получены данные о совокупном воздействии денежных трансфертов и мероприятий по укреплению системы в условиях нестабильности, что послужило основой для принятия решений о распределении ресурсов. В Малави *«Оценка воздействия программы социальных денежных трансфертов (первый промежуточный этап)»* позволила получить промежуточные выводы, на основе которых в программу были внесены коррективы. В Перу в рамках *совместной программы «Оценка воздействия перевода в старшие классы средней школы» (TAS)* была проведена оценка воздействия на результаты в сфере среднего образования, внося вклад в национальный политический диалог.

38. Чтобы стимулировать увеличение инвестиций в оценку воздействия, ЮНИСЕФ учредил Фонд-катализатор воздействия в качестве инструмента поддержки оценок воздействия в приоритетных программных областях. Фонд помогает страновым отделениям собирать фактические данные для принятия решений в области политики и масштабирования путем финансирования работ по технико-экономическому обоснованию, сбору исходных данных и методологической подготовке. Он оказал поддержку тематическим направлениям, посвященным вопросам детских браков, социальных норм и адаптивной социальной защиты, а также провел сбор исходных данных в Буркина-Фасо, Гане, Нигерии, Сомали и Турции. В Пакистане, Уганде и Йемене также велась подготовка к проведению оценок воздействия. Параллельно с этим проводились многострановые оценки осуществимости в таких областях, как психическое здоровье и психосоциальная поддержка, климатически устойчивое водоснабжение, санитария и гигиена, а также партнерство PROSPECTS для мигрантов и перемещенных лиц. Целью этих мероприятий была проверка готовности и возможности проведения оценки перед утверждением окончательных планов полномасштабных исследований воздействия. Запросы о предоставлении технической помощи, поступившие из 14 стран, отражают устойчивый спрос на точные данные, несмотря на ограниченность ресурсов.

39. Кроме того, оценка воздействия способствовала углублению сотрудничества в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Выступая в качестве сопредседателя рабочей группы по оценке воздействия Группы Организации Объединенных Наций по оценке, ЮНИСЕФ участвовал в разработке общего определения и общего методологического руководства по оценке воздействия для всех учреждений Организации Объединенных Наций, что является общим благом для системы и позволит повысить точность и сопоставимость данных об оценке воздействия на детей в будущем.

### **Наращивание национального потенциала в области оценки**

40. Если оценка воздействия позволяет получить данные о том, что работает, то развитие национального потенциала в области оценки формирует институциональную основу, позволяющую правительствам и другим партнерам самостоятельно запрашивать, проводить и использовать собственные доказательные данные. Это различие имеет большое значение: устойчивая подотчетность в интересах детей в конечном итоге зависит от национальных, а не внешних систем. ЮНИСЕФ использует свой мандат, глобальный охват и доверительные отношения с правительствами для того, чтобы помочь с внедрением оценки в процессы национального планирования и составления бюджета, переходя от разрозненного обучения к системным изменениям.

41. На глобальном уровне ЮНИСЕФ продолжил укреплять национальные системы оценки с помощью Исполнительного курса для руководителей в области оценки (ExCEL), который способствует укреплению потенциала в области оценки среди высших политических руководителей (например, заместителей министров, парламентариев, сотрудников аппаратов президентов и других высокопоставленных политиков). В 2025 году были организованы две новые группы, в результате чего общее число групп достигло 12, а количество сертифицированных участников составило 408 человек из 83 стран. В ряде стран участники ExCEL инициировали проведение оценок под руководством стран, разработку национальных стратегий оценки и более активное использование результатов оценивания в процессе принятия государственных решений. Важным событием стала первая национальная адаптация курса в Бразилии, которая была проведена на португальском языке совместно с Национальной школой государственного управления Бразилии и Национальным университетом Сингапура. Кроме того, в рамках этой программы 39 старших должностных лиц приняли участие в субрегиональном мероприятии в Демократической Республике Конго. Растущий спрос и повторное участие свидетельствуют о том, что ExCEL создает более широкое движение за подотчетность правительств в интересах детей на основе фактических данных.

42. Промежуточная модулируемая программа по укреплению систем оценки (IMPrESS) оказывает поддержку представителям государственной власти и национальным специалистам по оценке в укреплении институтов и практических методов работы, позволяющих использовать оценку в процессе принятия государственных решений. Эта программа сочетает в себе структурированное обучение и практическое применение для того, чтобы помочь участникам интегрировать оценку в системы государственного планирования и подотчетности. С момента своего создания IMPrESS провела 41 курс для 1695 участников в 101 стране; только в 2025 году в рамках 13 курсов было охвачено 694 участника. Подготовительная работа способствовала институционализации на национальном уровне, включая адаптацию программы в рамках Национальной школы администрирования в Бенине, запуск которой намечен на 2026 год.

43. Эти программы дополняются работой на страновом уровне с целью преобразования полученных навыков и сформированных связей в институциональные реформы. В Монголии ЮНИСЕФ поддерживал сотрудничество с партнерами по развитию и национальными ассоциациями по оценке в целях укрепления институционализации оценки в государственных структурах. В Таиланде техническая помощь позволила разработать национальную систему оценки сектора образования. Помимо этого, ЮНИСЕФ оказал поддержку в разработке национальной политики в области оценки и укреплении системы в Бангладеш, Египте, Марокко и Южной Африке. В Бенине ЮНИСЕФ поддержал проведение седьмого Национального дня оценки, что способствовало укреплению диалога между правительством, гражданским обществом и сетями по оценке.

### **Глобальное обобщение результатов оценки**

44. Глобальное обобщение все чаще дополняет отдельные оценки, консолидируя накопленный опыт для выявления повторяющихся закономерностей в работе, общих проблем и областей, где подходы позволяют добиться результатов для детей. Обобщение результатов нескольких оценок позволяет ключевым лицам, принимающим решения, получить более широкое представление о повторяющихся темах, недостатках и возможностях для улучшения. Страновые отделения в Афганистане, Зимбабве, Кении, Ливане, Руанде и Уругвае провели экспресс-обзоры существующих оценок с использованием искусственного интеллекта, с тем чтобы обобщить накопленный опыт по всем программным

областям. В ходе этих мероприятий накопленные выводы были преобразованы в готовые к принятию решения идеи, согласованные с циклами планирования и бюджетирования, что позволило сократить потребность в новых отдельных исследованиях.

45. ЮНИСЕФ совместно с Программой развития Организации Объединенных Наций выступил сопредседателем Глобальной коалиции по обобщению информации о ЦУР, в которой приняли участие 45 независимых отделов оценки системы Организации Объединенных Наций и многосторонних банков развития. В рамках этой платформы в обобщенном докладе People Pillar, посвященном мерам социальной помощи для достижения Целей устойчивого развития 1–5, были обобщены данные 155 рецензируемых исследований и 94 оценок ООН. Результаты, имеющие важное значение для формирования политики, были представлены на форумах высокого уровня, включая Второй Всемирный саммит по социальному развитию в ноябре 2025 года. Вместе эти три основных компонента — получение точных данных о том, что именно приносит результат, создание национальных систем для их получения и использования, а также обобщение накопленных знаний для мирового политического сообщества — отражают последовательную и амбициозную стратегию, направленную на то, чтобы результаты оценки приносили масштабную пользу детям.

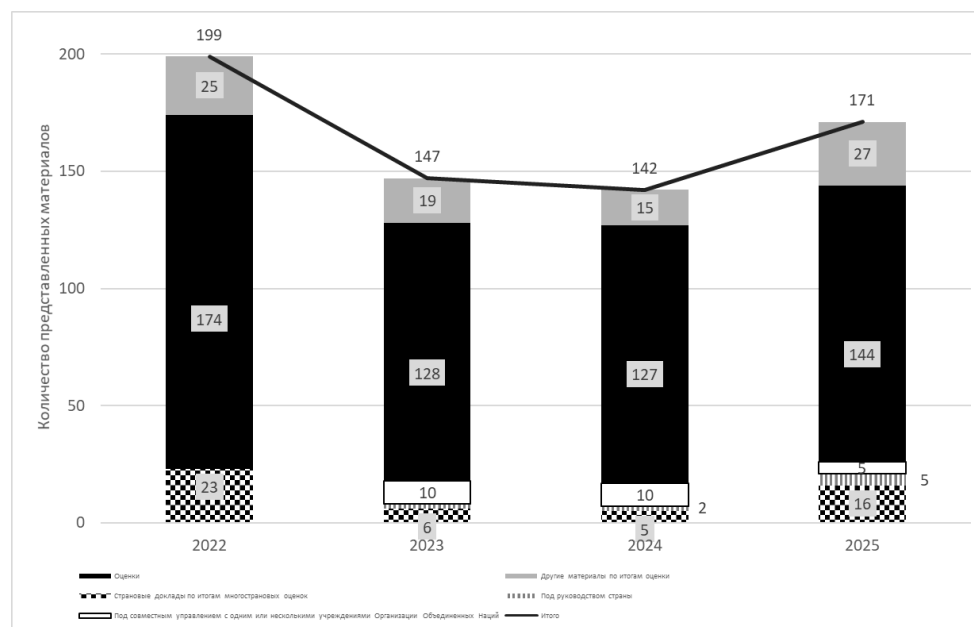
### **III. Обзор эффективности: текущий прогресс и ключевые выводы для функции оценки**

46. На протяжении всего четырехлетнего периода ЮНИСЕФ осуществлял мониторинг и представлял отчетность о ходе выполнения ключевых показателей эффективности, установленных для функции оценки. Общая картина свидетельствует о сохранении стабильности в условиях давления: ни достижения предыдущих лет, ни потрясения 2025 года не привели к резкому изменению траектории эффективности функции оценки. В год беспрецедентных организационных перемен поддержание преемственности стало значимым достижением. Показатели подтверждают это во всех аспектах: от количества представленных отчетов и их качества до ответов руководства и объема расходов.

#### **A. Число представленных оценок и географический охват**

47. Как подчеркивалось в предыдущих докладах, цель заключается не в увеличении числа оценок как таковом, а в обеспечении того, чтобы оценки были стратегически актуальными, достоверными и полезными, а страновые отделения выполняли минимальные требования к охвату. В 2025 году после двух последовательных лет управляемого спада количество представленных докладов об оценке увеличилось. В 2025 году была представлена 171 оценка и другие документы по результатам оценок, в то время как в 2024 году их было 142.

Диаграмма I  
Число представленных оценок, 2022–2025 гг.



Источник: база данных платформы интеграции информационных систем, основанных на фактических данных (ИИСФД).

48. Если в 2022 году большое количество представленных оценок стало исключительным пиком, вызванным предпринятыми ранее усилиями по расширению охвата и резким увеличением числа обзоров, связанных с COVID-19, то снижение в 2023 и 2024 годах отражает целенаправленные усилия по внедрению более четких стандартов в отношении того, что является оценкой, а также стратегический сдвиг в сторону качества и актуальности в ущерб количеству. Кроме того, оно отражает ограниченность местных ресурсов и низкий уровень инвестиций в проведение оценок.

49. В 2025 году реструктуризация, кадровые перестановки и сокращение бюджетов оказали дополнительное сдерживающее давление на деятельность по оценке. Таким образом, наблюдаемый рост отражает действие компенсирующих структурных и управленческих факторов. Важную роль сыграли стандартные требования к программным циклам: число оценок страновых программ, которые имеют решающее значение для обоснования разработки и позиционирования программ в преддверии новых программных циклов, увеличилось более чем в два раза — с девяти в 2024 году до 20 в 2025 году. Увеличилось и число много-страновых оценок, что отражает усилия по изучению эффективности программ в разных странах и извлечению уроков, применимых в разных регионах.

50. Способствовали росту и ранее предпринятые усилия по устранению пробелов в охвате. В общей сложности 39 страновых отделений, которые не представили ни одной оценки в 2024 году, в 2025 году представили одну или несколько оценок, что свидетельствует о прогрессе в расширении охвата ранее недопредставленных отделений. В то же время увеличилось количество данных о возможности проведения оценок, что свидетельствует о более широком использовании предварительной диагностики для установления последовательности проведения оценок и обеспечения готовности программ перед началом проведения более крупных оценок.

Таблица 1  
Число докладов об оценке и других материалов по итогам оценки с разбивкой по регионам,  
2024–2025 годы

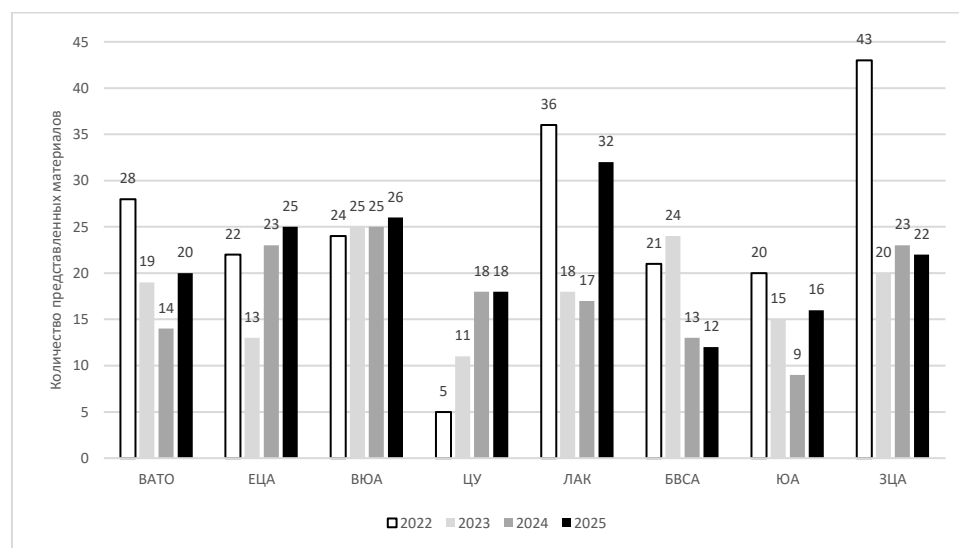
| Регион | Число представленных материалов |      |                                                                 |                                                                                                        |                                                                                                                           |                                                                             |                             |      |                                            |      |           |      |                                   |      |                               |      |       |      |       |      |
|--------|---------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------|--------------------------------------------|------|-----------|------|-----------------------------------|------|-------------------------------|------|-------|------|-------|------|
|        | Оценки                          |      | В том числе<br>осуществляе<br>мые при<br>веду-щей<br>роли стран | В том числе<br>проводимые<br>РПООНСУР/<br>в рамках<br>системы<br>Организации<br>Объединени<br>ых Наций | В том числе<br>проводимые<br>совместно с одним<br>или несколькими<br>учреждениями<br>Организации<br>Объединенных<br>Наций | В том числе<br>страновые<br>доклады по<br>итогам<br>многостранных<br>оценок | Анализ<br>оцениваемост<br>и |      | Анализ<br>в режиме<br>реального<br>времени |      | Обобщение |      | Осуществим<br>ость<br>воздействия |      | Оценка<br>исходного<br>уровня |      | Обзор |      | Итого |      |
|        | 2024                            | 2025 | 2025                                                            | 2025                                                                                                   | 2025                                                                                                                      | 2025                                                                        | 2024                        | 2025 | 2024                                       | 2025 | 2024      | 2025 | 2024                              | 2025 | 2024                          | 2025 | 2024  | 2025 | 2024  | 2025 |
| ВАТО   | 10                              | 17   | 3                                                               | 0                                                                                                      | 0                                                                                                                         | 1                                                                           | 3                           | 1    | 0                                          | 0    | 0         | 1    | 0                                 | 0    | 1                             | 1    | 0     | 0    | 14    | 20   |
| ЕЦА    | 23                              | 23   | 1                                                               | 0                                                                                                      | 1                                                                                                                         | 6                                                                           | 0                           | 1    | 0                                          | 0    | 0         | 0    | 0                                 | 0    | 0                             | 0    | 0     | 1    | 23    | 25   |
| ВЮА    | 25                              | 24   | 0                                                               | 0                                                                                                      | 1                                                                                                                         | 2                                                                           | 0                           | 0    | 0                                          | 0    | 0         | 0    | 0                                 | 0    | 0                             | 2    | 0     | 0    | 25    | 26   |
| ЦУ     | 14                              | 15   | 0                                                               | 3                                                                                                      | 1                                                                                                                         | 1                                                                           | 0                           | 0    | 0                                          | 0    | 2         | 0    | 1                                 | 2    | 0                             | 1    | 1     | 0    | 18    | 18   |
| ЛАК    | 16                              | 20   | 0                                                               | 0                                                                                                      | 0                                                                                                                         | 2                                                                           | 1                           | 11   | 0                                          | 1    | 0         | 0    | 0                                 | 0    | 0                             | 0    | 0     | 0    | 17    | 32   |
| БВСА   | 11                              | 10   | 1                                                               | 0                                                                                                      | 1                                                                                                                         | 0                                                                           | 2                           | 1    | 0                                          | 0    | 0         | 1    | 0                                 | 0    | 0                             | 0    | 0     | 0    | 13    | 12   |
| ЮА     | 7                               | 13   | 0                                                               | 0                                                                                                      | 0                                                                                                                         | 2                                                                           | 0                           | 2    | 0                                          | 0    | 2         | 0    | 0                                 | 0    | 0                             | 1    | 0     | 0    | 9     | 16   |
| ЗЦА    | 21                              | 22   | 0                                                               | 0                                                                                                      | 1                                                                                                                         | 2                                                                           | 1                           | 0    | 0                                          | 0    | 1         | 0    | 0                                 | 0    | 0                             | 0    | 0     | 0    | 23    | 22   |
| Итого  | 127                             | 144  | 5                                                               | 3                                                                                                      | 5                                                                                                                         | 16                                                                          | 7                           | 16   | 0                                          | 1    | 5         | 2    | 1                                 | 2    | 1                             | 5    | 1     | 1    | 142   | 171  |

Условные обозначения: ВАТО: Восточная Азия и Тихоокеанский регион; ЕЦА: Европа и Центральная Азия; ВЮА: Восточная и Южная Африка; ЦУ: штаб-квартира; ЛАК: Латинская Америка и Карибский бассейн; БВСА: Ближний Восток и Северная Африка; ЮА: Южная Азия; ЗЦА: Западная и Центральная Африка.  
Источник: база данных ИИСФД.

51. В течение четырехлетнего периода регионы представляли разные материалы, что было вызвано различиями в циклах оценки, уровнях охвата и условиях работы. В то же время 13 страновых отделений не представили ни одного отчета как в 2024, так и в 2025 году, что указывает на сохраняющиеся пробелы в охвате. Региональные различия в значительной степени отражают специфику циклов оценки и условий работы, а не общую тенденцию к увеличению объемов оценивания. На темпы восстановления также повлияли преимущество кадров, графики работы и внутренняя координация. Там, где планирование оставалось стабильным, объемы восстанавливались быстрее, а там, где продолжалась реструктуризация или кадровые перестановки, восстановление происходило медленнее.



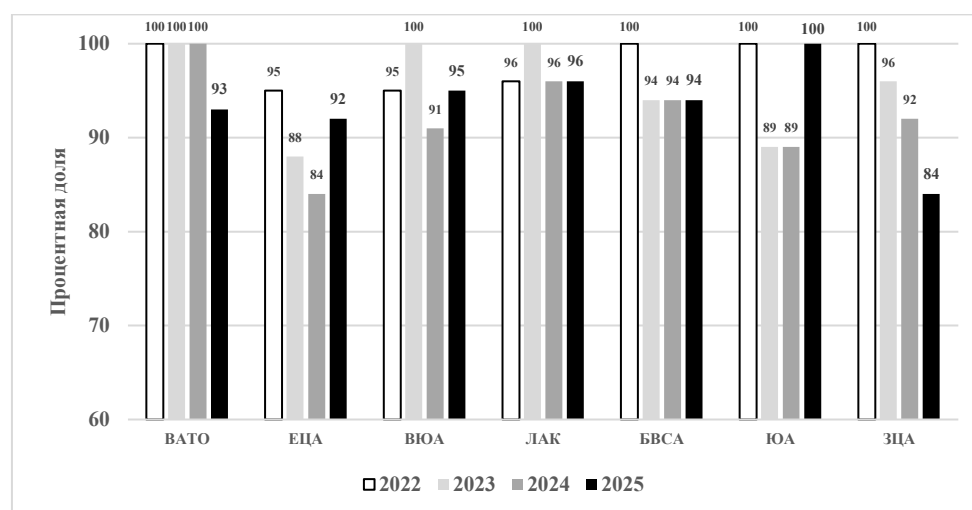
Диаграмма II  
Число представленных оценок с разбивкой по регионам, 2022–2025 гг.



Условные обозначения: ВАО: Восточная Азия и Тихоокеанский регион; ЕЦА: Европа и Центральная Азия; ВЮА: Восточная и Южная Африка; HQ: штаб-квартира; ЛАК: Латинская Америка и Карибский бассейн; БВСА: Ближний Восток и Северная Африка; ЮА: Южная Азия; ЗЦА: Западная и Центральная Африка.  
Источник: база данных ИИСФД.

52. В 2025 году охват оценками — доля страновых отделений, представивших хотя бы одну оценку в течение трех лет — в большинстве регионов оставался высоким. Южная Африка обеспечила полный охват, Латинская Америка и Карибский бассейн, Восточная и Южная Африка, Ближний Восток и Северная Африка, Восточная Азия и Тихий океан (93 процента), Европа и Центральная Азия обеспечили почти полный охват, а Западная и Центральная Африка сохранили высокий, хотя и несколько более низкий, чем другие регионы, уровень охвата.

Диаграмма III  
Сфера охвата оценочной деятельностью с разбивкой по регионам, 2022–2025 годы



Условные обозначения: ВАО: Восточная Азия и Тихоокеанский регион; ЕЦА: Европа и Центральная Азия; ВЮА: Восточная и Южная Африка; HQ: штаб-квартира; ЛАК: Латинская Америка и Карибский бассейн; БВСА: Ближний Восток и Северная Африка; ЮА: Южная Азия; ЗЦА: Западная и Центральная Африка.  
Источник: база данных ИИСФД.

## В. Профиль оценок

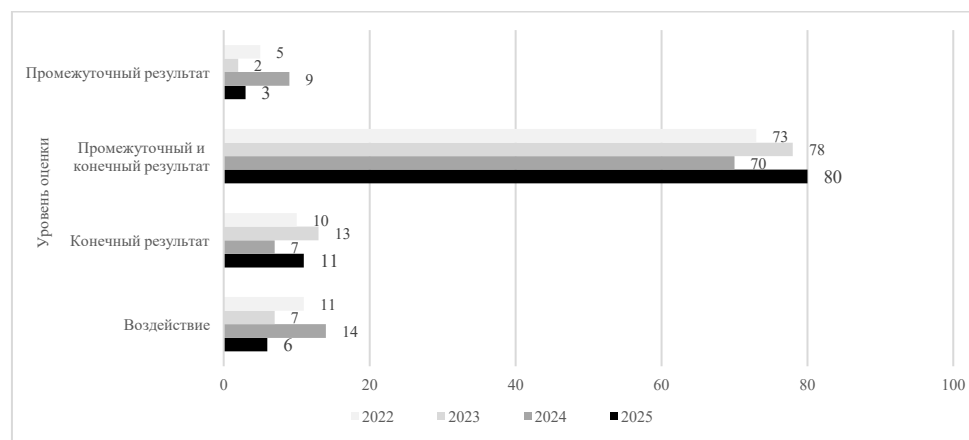
53. Политика в области оценки обязывает ЮНИСЕФ формировать сбалансированный портфель оценок, в рамках которого все чаще оцениваются результаты деятельности организации на уровне итогов и воздействия, сохраняется суммативный и формативный подход, обеспечивается широкий тематический охват программных областей и используются возможности для проведения совместных, межведомственных, общесистемных и страновых оценок, когда это целесообразно и осуществимо.

### Сбалансированность целей и тематическая направленность

54. В 2025 году было проведено рекордно большое количество оценок, ориентированных на конечные результаты или воздействие (97 процентов), что продолжило тенденцию к росту, наблюдаемую с 2023 года. В то же время оставалось ограниченным количество оценок, посвященных непосредственно воздействию; это вызвано техническими трудностями и затратами, связанными с проведением анализа такого уровня.

Диаграмма IV

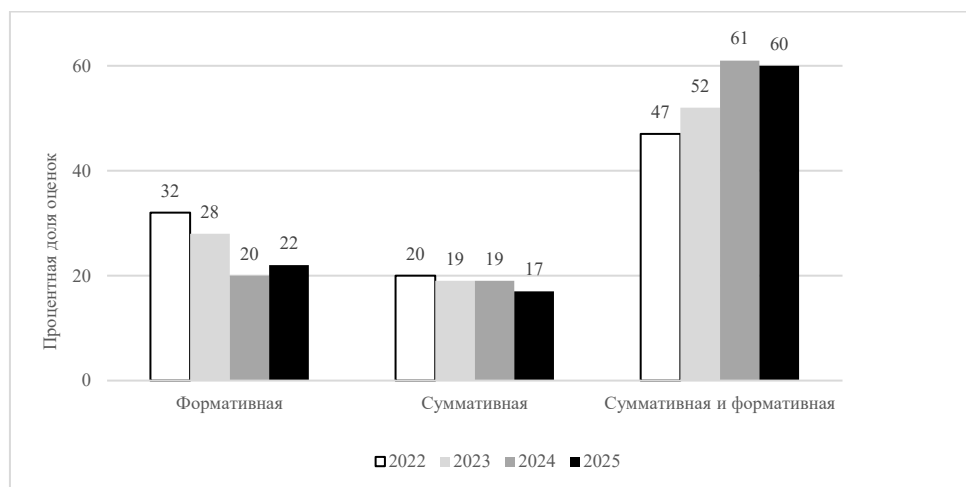
Оценки с разбивкой по уровню и году, 2022–2025 гг.



Источник: система надзора за докладами о глобальной оценке (ГЕРОС).

55. При проведении формативных оценок упор делают на обучении для перспективного совершенствования, при проведении суммативных оценок — на подотчетности, анализируя результаты, накопленные за относительно длительные периоды. Большинство оценок должны быть направлены на достижение обеих целей. В течение четырехлетнего периода заметно изменился профиль целей оценок: предпочтение все больше отдается смешанным подходам. Эта тенденция отражает сознательное стратегическое изменение пересмотренной политики в области оценки. Кроме того, она отражает практические соображения: в условиях ограниченных бюджетов интегрированные подходы позволяли отделениям выполнять требования по оценке эффективности и одновременно вносить коррективы в программы, особенно в рамках оценок страновых программ. Такой смешанный подход особенно важен в сложных или гуманитарных контекстах.

Диаграмма V  
Основная цель оценок, 2022–2025 гг.

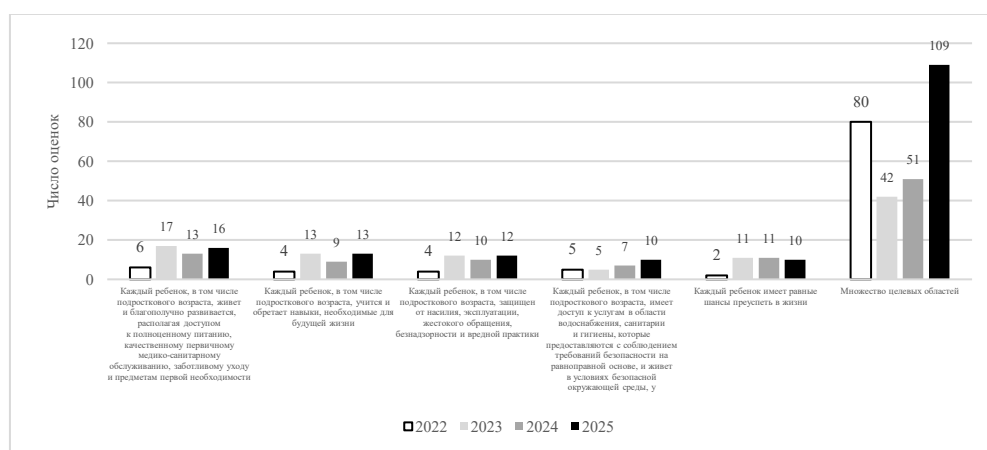


Источник: ГЕРОС.

Примечание: эта сумма не равна 100 процентам, поскольку метаоценки были исключены, так как они составляют менее 1 процента.

56. Тематическое распределение оценок оставалось сбалансированным по программным областям, при этом значительно увеличилось количество оценок, охватывающих несколько областей целей — оно достигло своего максимального уровня в 2025 году. Это увеличение отражает целенаправленный переход к многосекторальным подходам в соответствии с растущим вниманием организации к комплексному составлению программ, что находит отражение в растущем спросе национальных партнеров на всеобъемлющие аналитические данные для формирования политики.

Диаграмма VI  
Целевая направленность оценочной деятельности в разбивке по целевым областям деятельности ЮНИСЕФ, 2022–2025 гг.



Источник: база данных ИИСФД.

### Совместные, общесистемные и проводимые под руководством стран оценки

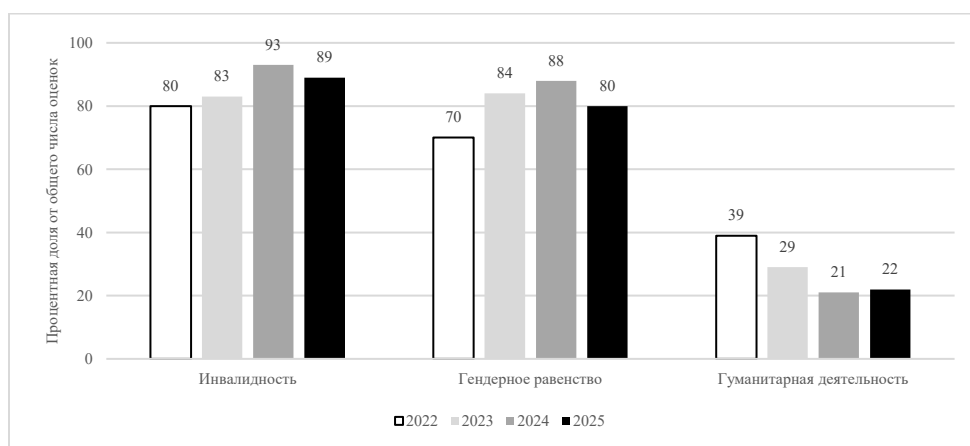
57. В 2025 году ЮНИСЕФ продолжал проводить совместные, общесистемные и проводимые под руководством стран оценки, хотя их количество оставалось ограниченным. Пять оценок проводились совместно с другими учреждениями Организации Объединенных Наций, три — в рамках всей системы, а пять — под руководством стран. По сравнению с предыдущими годами число совместных оценок сократилось, а число проводимых под руководством стран и общесистемных оценок умеренно возросло. Такая картина в основном отражает структурные ограничения, включая несогласованные циклы планирования, различные программные приоритеты, высокие затраты на координацию, нехватку ресурсов и децентрализованный характер проведения оценок. Тем не менее партнерские отношения с правительствами и учреждениями Организации Объединенных Наций оставались прочными, особенно в области развития потенциала, совместной разработки программ и сбора фактических данных. Таким образом, рост числа страновых оценок свидетельствует об активизации участия стран.

### Охват оценками вопросов инвалидности, гендерного равенства и гуманитарной деятельности

58. Интеграция в оценки сквозных подходов к проблемам инвалидности и гендерного равенства, а также к гуманитарным аспектам в целом оставалась высокой. При этом прогресс был переменным. После тенденции к росту в первые три года четырехлетнего периода интеграция подходов к проблемам инвалидности и гендерного равенства несколько снизилась в 2025 году.

#### Диаграмма VII

#### Охват оценками вопросов инвалидности, гендерного равенства и гуманитарной деятельности, 2022–2025 гг.



Источник: ГЕРОС.

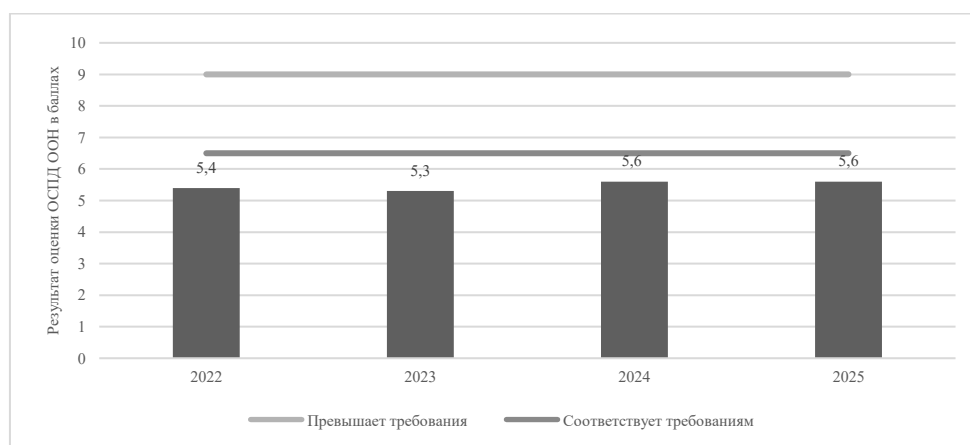
59. Гуманитарный аспект принципиально отличается от двух других сквозных тем. Исторически уровень его интеграции в процессы оценки оставался низким, а после пика в 2022 году он начал снижаться по ряду причин. Во-первых, 2022 год был аномальным из-за большого количества завершенных в тот период оценочных мероприятий, связанных с COVID-19. Во-вторых, некоторые страны поддаются применению этого подхода не так легко, как другие, поскольку их профиль в значительной степени ориентирован на развитие (в этом случае систематическая интеграция гуманитарных вопросов несколько менее актуальна). Другие же страны по своей сути являются гуманитарными и поэтому либо

охватываются оценками, которые полностью гуманитарны по своему масштабу (в этом случае оценку определяет в первую очередь гуманитарный подход), либо находятся в настолько масштабных и сложных чрезвычайных ситуациях, что в них проводятся постоянные обзоры для поддержки оперативных корректировок и управления рисками, а не ретроспективные обзоры эффективности. В-третьих, для полноценной интеграции гуманитарного подхода требуются специальные навыки, поэтому даже в тех случаях, когда она необходима, этот процесс сдерживается ограниченным кадровым потенциалом, неоднородностью руководящих указаний и трудностями координации с гуманитарными партнерами.

60. Индекс Общесистемного плана действий Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин измеряет степень учета гендерных аспектов в оценочной деятельности. Несмотря на постоянные усилия, предпринимавшиеся в 2024 и 2025 годах и направленные на устранение хронического отставания по этому критерию, показатели остались на уровне 2024 года, последовательно приближаясь к порогу «соответствует требованиям», но не достигая его. В число сдерживающих факторов входят пробелы в данных, дезагрегированных по полу и возрасту, системы мониторинга, не предназначенные для гендерного анализа, и неравный доступ к специализированным экспертным знаниям. Гендерная проблематика часто упоминалась при разработке или рассматривалась как отдельный раздел, но не была последовательно интегрирована в вопросы, методы, выводы и рекомендации оценки. Опора на группы специалистов общего профиля и сжатые сроки еще больше ограничивают применение систематических подходов, учитывающих гендерные аспекты.

#### Диаграмма VIII

**Показатели эффективности проведения оценок в соответствии с Общесистемным планом действий Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин, 2022–2025 гг.**



Источник: ГЕРОС.

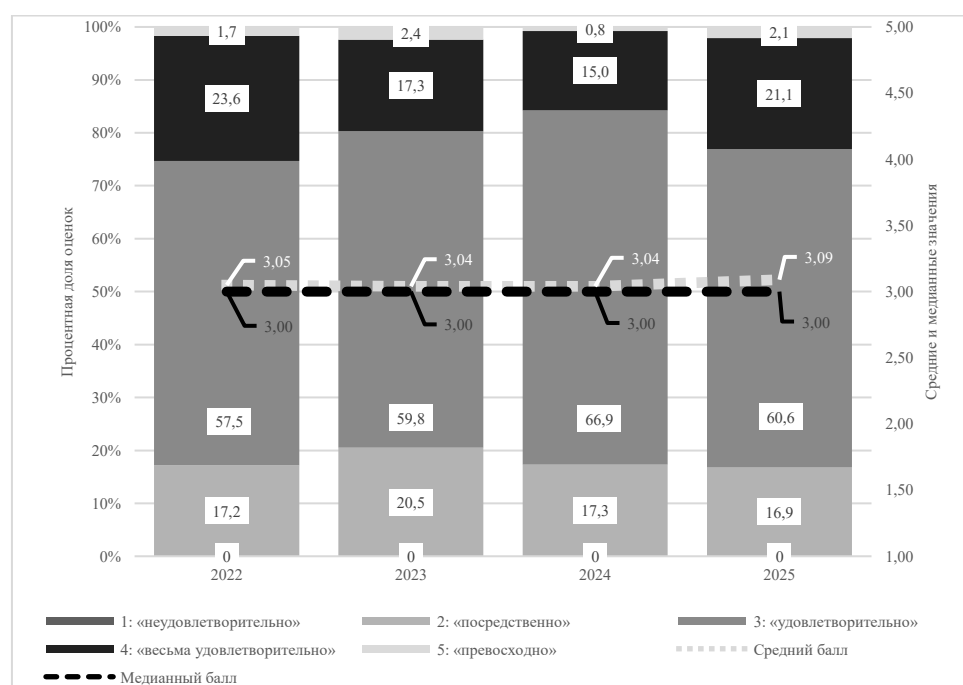
### С. Качество оценок

61. Качество оценок оставалось стабильным в течение четырехлетнего периода 2022–2025 годов и немного улучшилось в 2025 году. Средний балл качества вырос с 3,04 в 2024 году до 3,09 в 2025 году, а медианный показатель оставался стабильным на уровне 3,0 в течение четырехлетнего периода, что подтверждает общую последовательность, как показано на диаграмме IX.

62. Большинство оценок соответствовали удовлетворительным стандартам качества, а растущая доля получила оценки «весьма удовлетворительно» или «исключительно», что свидетельствует в целом о высоком качестве, однако при этом остаются возможности для дальнейшего углубления анализа, повышения методологической строгости и четкости рекомендаций. Различия в качестве были тесно связаны с благоприятными условиями: сжатые сроки, ограниченный управленческий потенциал и нехватка возможностей для поэтапного технического анализа, как правило, снижали глубину анализа, в то время как мощная методологическая и стратегическая поддержка на начальном этапе, четкое распределение ролей заинтересованных сторон, а также ранняя поддержка со стороны руководства и технических специалистов повышали качество.

#### Диаграмма IX

**Общие показатели качества оценок, проведенных в 2022–2025 гг.**



Источник: ГЕРОС.

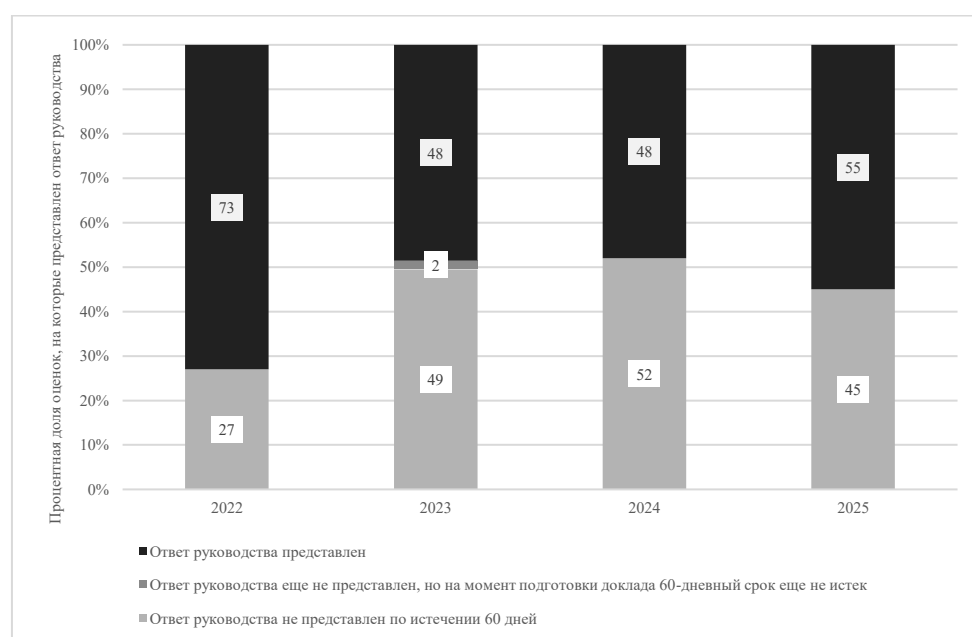
## D. Представление и реализация ответов руководства на доклады об оценке

63. В соответствии с политикой оценки ответы руководства, в которых указывается степень согласия руководства с каждой рекомендацией и описывается, как будут выполняться рекомендации, должны быть получены в течение 60 дней после выхода окончательного доклада об оценке. Хотя своевременное получение ответа руководства является полезным показателем использования результатов оценки, оно не обязательно означает, что рекомендации по итогам оценки приняты к исполнению. И наоборот, отсутствие своевременного ответа руководства не всегда означает, что его рекомендации не выполняются; наоборот, некоторые из наиболее значимых действий могут иногда предприниматься до того, как будет представлен ответ руководства.

64. Динамика реагирования в течение года указывает на определенные улучшения по сравнению с предыдущими годами, хотя реакция на значительную часть оценок все еще превышала 60-дневный срок, или они оставались без ответа на момент подготовки доклада. Эти закономерности также следует рассматривать в контексте связанных с FFI организационных сбоев, которые повлияли на непрерывность и координацию работы персонала. В целом данные свидетельствуют о постепенном укреплении дисциплины реагирования, но в то же время подчеркивают необходимость более последовательного мониторинга и использования более надежных систем для отслеживания значимого использования оценки.

#### Диаграмма X

**Своевременность соблюдения требований в отношении представления ответов руководства, 2022–2025 гг.**

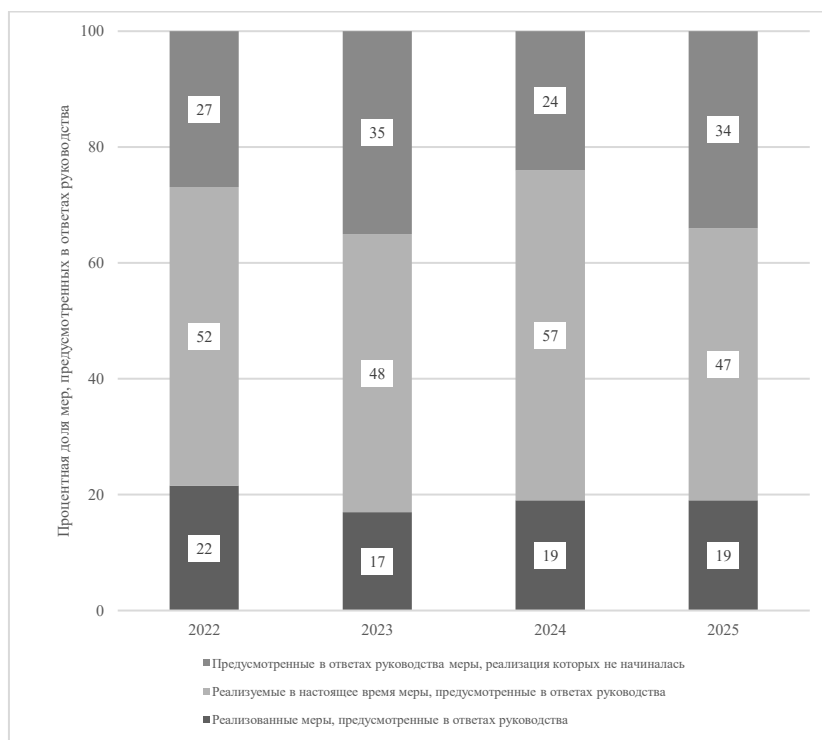


Источник: база данных ИИСФД.

65. Отслеживание реализации мер, предусмотренных в ответах руководства, позволяет понять, приводят ли согласованные действия к изменениям, предусмотренным в рекомендациях по итогам оценки. На протяжении четырехлетнего периода структура реализации оставалась в целом стабильной: многие рекомендации были выполнены, а другие находились в процессе выполнения или работы по ним еще не были начаты в связи с тем, что для преобразования результатов оценки в оперативные и политические корректировки необходимо время.

66. В целом, несмотря на то, что система выполнения рекомендаций по итогам оценки функционирует, для сохранения динамики требуется усилить механизмы определения приоритетов, мониторинга и подотчетности.

Диаграмма XI  
Меры, предусмотренные в ответах руководства, и этап осуществления, 2022–2025 гг.



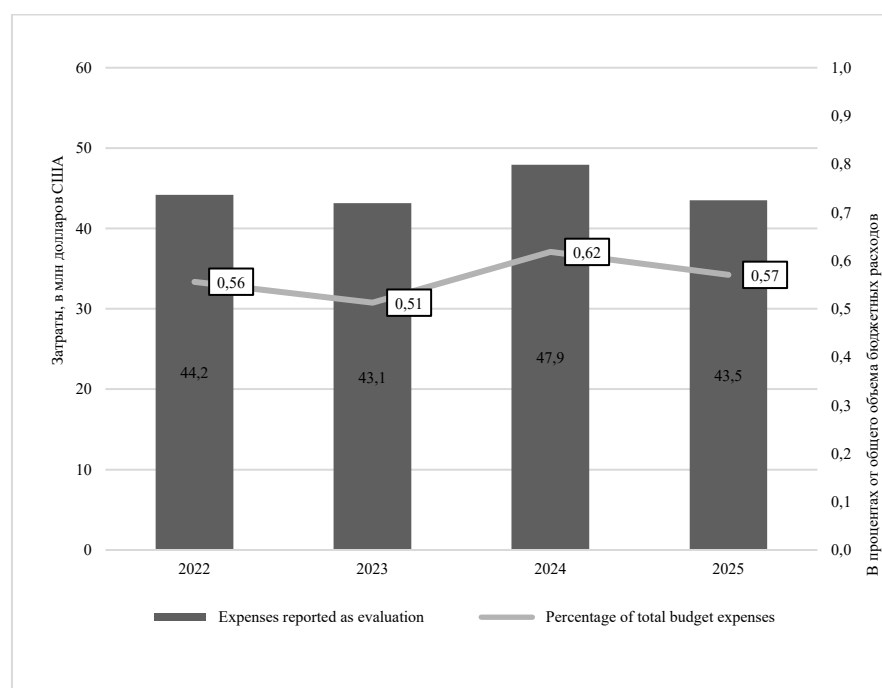
Источник: база данных ИИСФД.

## Е. Расходы на оценку

67. В рамках своих программных обязательств ЮНИСЕФ стремится выделять на нужды оценки 1 процент от расходов на программы. В течение четырехлетнего периода объем расходов оставался в целом стабильным, однако он был ниже этого контрольного показателя.



Диаграмма XII  
**Расходы ЮНИСЕФ, отнесенные на счет проведения оценки, в млн долл. США и в процентах от общего объема расходов, 2022–2025 гг.**



*Примечание:* Столбцы и указанные в них суммы показывают расходы, отнесенные на счет оценки, в млн долл. США за каждый год. Линия и числа обозначают процентную долю от общего объема расходов, заявленную как расходы на проведение оценки за соответствующий год.  
 Данные для числителя: расходы, указанные как расходы на оценку; данные для знаменателя: общие чистые расходы по программам.

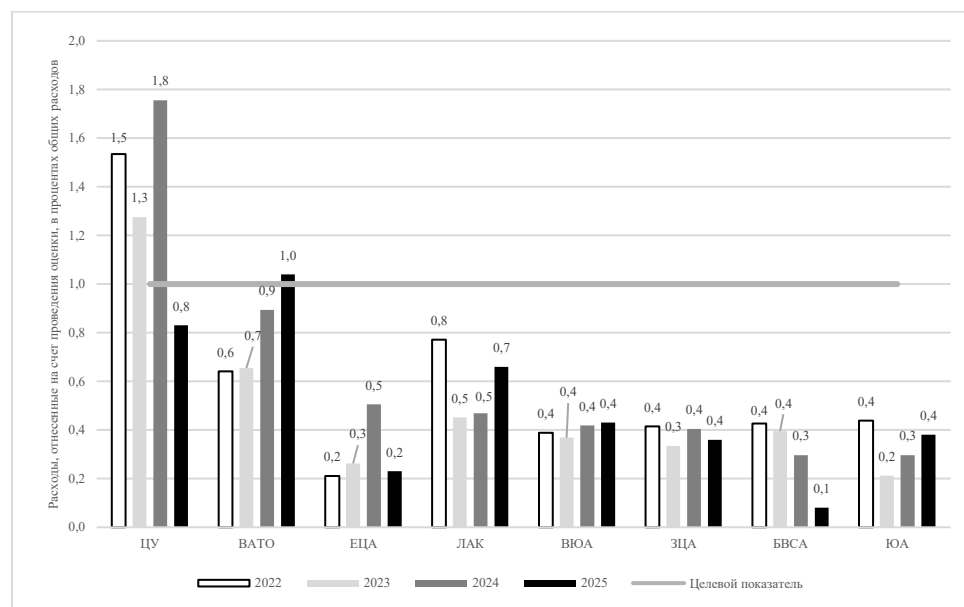
*Источник:* выписка из системы VISION (6 марта 2026 года).

68. Представленные расходы не позволяют напрямую отслеживать количество проведенных оценок. Хотя в 2025 году сообщалось о проведении большего количества оценок, изменения в расходах на оценки не имели прямой пропорциональной зависимости от количества проведенных оценок. Это отражает различия в масштабе, объеме, сроках, сложности, управлении портфелем и практике кодирования затрат в разных подразделениях и на разных организационных уровнях.

69. Ситуация по всей функции оставалась неоднородной: в некоторых местах периодически удавалось достичь корпоративного контрольного показателя, однако в большинстве регионов расходы оставались ниже этого уровня. Колебания от года к году свидетельствуют о том, что изменения отражают скорее сроки формирования портфеля, структуру затрат и практику отчетности, чем изменения только в оценочной деятельности. В двух случаях (Управление по вопросам оценки и Европа и Центральная Азия) резкие скачки, наблюдавшиеся в 2024 году, не повторились в 2025 году, несмотря на увеличение количества представленных данных, что подтверждает высказанную выше мысль о том, что более высокие объемы работы выполнялись в рамках прежних или даже более ограниченных бюджетных ресурсов.

### Диаграмма XIII

**Расходы, отнесенные на счет проведения оценки, в процентах от общих расходов, по регионам, 2022–2025 гг.**



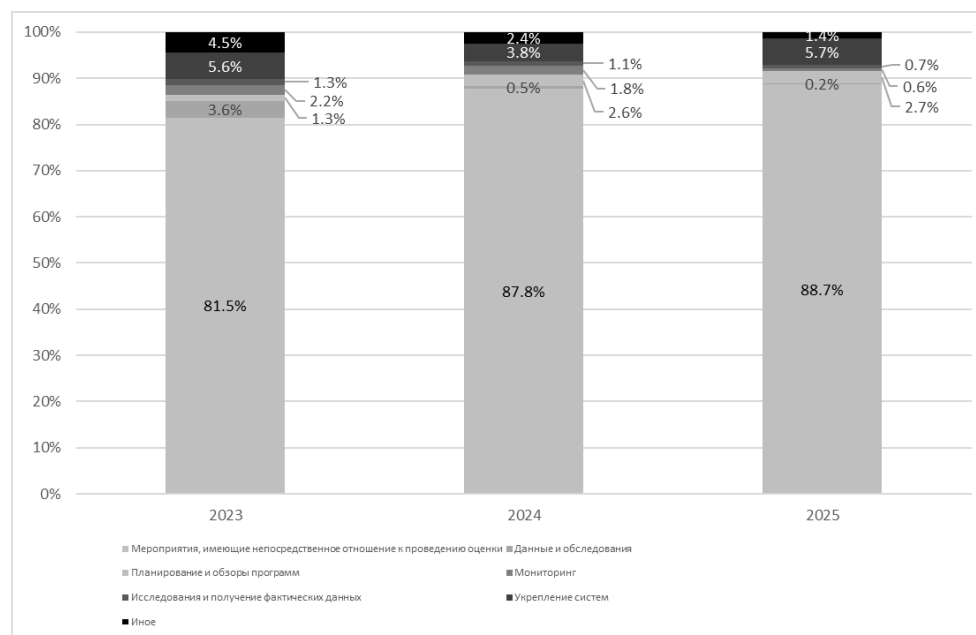
*Условные обозначения:* Восточная Азия и Тихий океан (ВАТО); Европа и Центральная Азия (ЕЦА); Восточная и Южная Африка (ВЮА); Штаб-квартира (ЦУ); Латинская Америка и Карибский бассейн (ЛАК); Ближний Восток и Северная Африка (БВСА); Южная Африка (ЮА); Западная и Центральная Африка (ЗЦА).

*Источник:* база данных ИИСФД.

70. Ежегодные изменения частично отражают то, как кодируются расходы, а непоследовательное применение руководящих принципов ограничивает сопоставимость отраженных инвестиций в масштабах организации. Тенденции в кодировании расходов свидетельствуют о постепенном повышении точности учета расходов на оценку. В течение четырехлетнего периода в большинстве категорий, которые ранее были подвержены высокой степени ошибок в кодировании, наблюдался рост точности, в то время как доля расходов, правильно классифицированных как относящиеся к оценке, соответственно увеличилась. Это свидетельствует о том, что целенаправленные усилия по руководству и мониторингу, предпринятые для улучшения практики кодирования, начали приносить свои плоды. Заметным исключением является категория «укрепление систем», которая остается относительно крупной и вновь выросла после предыдущего снижения. Эта категория может частично отражать инвестиции в мероприятия по развитию национального потенциала в области оценки; для уточнения ее состава и обеспечения того, чтобы практика кодирования точно отражала связанные с оценкой инвестиции, будет проведен дополнительный анализ.

#### Диаграмма XIV

**Расходы на мероприятия, отнесенные на счет проведения оценки, в разбивке по видам деятельности, с 2023 по 2025 годы**



Источник: расходы на мероприятия, отнесенные на счет проведения оценки, из системы VISION (6 марта 2026 г.).

71. В своей совокупности показатели результативности за четырехлетний период 2022–2025 годов дают целостную картину: функция, которая добилась реального прогресса в областях, находящихся под ее непосредственным контролем — качество оценки, нацеленность на результат, смешанные методологические подходы и точность кодирования. В то же время она продолжает сталкиваться со структурными ограничениями в областях, которые зависят от более широких организационных условий, включая своевременность реагирования руководства, уровень расходов на оценку и последовательный учет сквозных подходов. Тот факт, что эти модели работы сохранили устойчивость, несмотря на значительное давление в 2025 году, свидетельствует о прочности институционального фундамента, заложенного в течение четырехлетия. В то же время сохраняющиеся пробелы четко указывают на то, какие приоритеты потребуют постоянного внимания, когда функция вступит в новый четырехлетний период.

## IV. Выводы и дальнейшие действия

72. Четырехлетний период 2022–2025 годов начался в сложный для функции оценки период: сразу после годовичного отсутствия руководства и длительного периода удаленных операций из-за пандемии COVID-19 и вскоре после того, как в ЮНИСЕФ была создана децентрализованная структура этой функции. При новом руководстве четырехлетний период характеризовался амбициозными усилиями, направленными на то, чтобы собрать разрозненную команду и придать ей новый импульс, объединить три уровня недавно глобализованной функции в рамках общей концепции, а также разработать и внедрить пересмотренную политику в области оценки, которая позволила бы переориентировать функцию с целью достижения максимальных результатов. Это гарантирует, что оценки на всех уровнях будут актуальными, своевременными, достоверными и полезными,

что функция будет работать независимо (а это является основой ее целостности) и что будут выделяться достаточные, предсказуемые ресурсы для того, чтобы она могла выполнять свой мандат.

73. В то время как работа набирала обороты, запуск инициативы FFI привел к беспрецедентному периоду институциональных изменений и финансовой неопределенности. Инициатива FFI потребовала от функции оценки адаптации и пересмотра приоритетов: активного участия в процессе преобразований, предоставления оценочных данных для поддержки организации в трудный переходный период и одновременно — поддержания прогресса в реализации политики, выполнения обязательств Плана глобальных оценок на 2022–2025 годы и разработки последующего плана, адаптированного к новым организационным реалиям.

74. Результаты, представленные в настоящем докладе, отражают то, чего функции удалось достичь в этих сложных условиях. Что касается количественных показателей, то они свидетельствуют об устойчивости: показатели работы оставались в целом стабильными по таким параметрам, как представленных отчетов, качество, ответы руководства и расходы. В 2025 году, несмотря на внешнее давление, не произошло значительного отката назад — и этот результат не был ни предопределенным, ни легко достигнутым. Что касается качественных показателей, то здесь речь идет о подлинном прогрессе. Основная работа функции продолжалась с повышенным вниманием к практическому использованию результатов: проводившиеся оценки оказали заметное влияние на институциональную реформу, разработку программ, национальную политику и стратегические решения — включая, впервые в столь прямой и существенной форме, разработку Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2026–2029 годы. Значительно продвинулась работа по формированию «жестких» и «мягких» связей развивающейся функции: было завершено составление первого в истории *ЮНИСЕФ Руководства по оценке*, Группа руководителей по вопросам оценки окончательно сформировалась как механизм обеспечения слаженности и коллективного управления, а стратегические инициативы в области оценки воздействия, развития национального потенциала оценки и глобального синтеза данных продолжили развивать широкое движение за подотчетность на основе фактических данных в интересах детей, что является самой амбициозной долгосрочной целью этого подразделения. А План глобальных оценок на 2026–2029 годы — меньший по масштабам, более четкий по приоритетам и более прозрачный, чем любой из его предшественников — закладывает прочную основу для предстоящего четырехлетнего периода.

75. Опираясь на эти основы, функция оценки вступает в новое четырехлетие с четким набором приоритетов, а именно:

(а) **обеспечение выполнения наиболее приоритетных обязательств** в Плане глобальных оценок на 2026–2029 годы и одновременно — стремление мобилизовать ресурсы для остальных приоритетных направлений;

(б) **сохранение внимания к измерению результатов на уровне итогов и воздействия** при проведении оценок и поиск творческих методологических подходов для обеспечения еще большей надежности и доказательности таких измерений;

(с) **достижение неизменно высокого уровня актуальности, своевременности, достоверности и практической значимости оценок** путем распространения подготовленного *Руководства ЮНИСЕФ по оценке*, расширения набора инструментов технического руководства для формирования передовых методологических навыков, разработки шаблонов, укрепления процессов обеспечения качества, начиная с этапа разработки оценки, а также более

целенаправленных усилий по развитию внутреннего потенциала, возглавляемых недавно сформированным Глобальным комитетом по обучению в области оценки и опирающихся на систематическое картирование навыков в рамках всей функции;

(d) **укрепление связи между полезностью оценки и ее практическим применением совместно с руководством** посредством повышения своевременности и контроля за ответами руководства, усиления ответственности за реализацию, более систематического отслеживания и документирования случаев значимого использования результатов оценок, целенаправленного контроля за действиями, предпринятыми по результатам отдельных оценок, а также дальнейшего использования метода обобщения результатов оценок для привлечения внимания руководства к повторяющимся проблемам;

(e) **закрепление значительных успехов, достигнутых в 2025 году в деле улучшения положения детей за пределами ЮНИСЕФ**, причем в условиях все более жестких финансовых ограничений, путем дальнейшего выполнения ведущей роли в развитии национального потенциала в области оценки, оценки воздействия и обобщения результатов оценки, а также удовлетворения растущих потребностей правительств в проведении страновых оценок;

(f) **повышение прозрачности финансирования оценок** путем составления многолетних планов с указанием расходов, совершенствования системы отслеживания и отчетности по расходам, а также приоритизации ресурсов на уровне регионов и страновых отделений с учетом рисков; а также

(g) **укрепление значительной внутренней сплоченности, слаженности и сотрудничества за счет создания GELT**, которая будет работать над гармонизацией мировой практики оценки и служить платформой для согласования стратегических подходов и адаптации к текущим изменениям и событиям как внутри организации, так и в ее операционной среде.

76. Кроме того, функция будет и далее следить за структурными изменениями внутри ЮНИСЕФ, в том числе за созданием Центров передового опыта, формированием Управления по стратегии и доказательной базе и объединением региональных отделений. Текущие обсуждения реформы системы управления и механизмов внутреннего надзора могут еще больше повлиять на институциональный контекст, в котором работает функция оценки. По мере того как эти изменения трансформируют более широкую экосистему работы с данными и институциональные механизмы, с помощью которых оценка взаимодействует с руководством программ, поддерживает децентрализованные оценки и способствует организационному обучению, функция будет и далее адаптироваться — так же, как она делала это в 2025 году. Важно отметить, что оценка организационных преобразований, предусмотренная Планом глобальных оценок на 2026–2029 годы, будет включать в себя анализ FFI как одной из нескольких инициатив по управлению изменениями, предпринятых организацией. Поскольку в 2026 году также будет проведен внутренний обзор результатов, инициированный Канцелярией Директора-исполнителя, Управление по вопросам оценки будет и далее тесно сотрудничать с группой по проведению этого обзора, чтобы свести к минимуму дублирование и обеспечивать максимальную взаимодополняемость между этими двумя мероприятиями.

77. Одной из особенно важных потенциальных возможностей является предстоящий независимый внешний анализ оценки в ЮНИСЕФ, который будет проведен КСР ОЭСР во исполнение решений Исполнительного совета 2023/12 и 2023/20. Оценка состояния и степени зрелости этой функции и благоприятной среды с полностью независимой и беспристрастной точки зрения поможет укрепить практику проведения оценок и послужит основой для анализа и пересмотра политики в области оценки в 2027–2028 годах. На протяжении всего процесса

КСР ОЭСР будет активно взаимодействовать с персоналом ЮНИСЕФ, Исполнительным советом и Консультативным комитетом по ревизии и представит результаты своей работы Исполнительному совету на его первой очередной сессии в 2027 году. Для функции, которая большую часть четырехлетнего периода закладывала свой фундамент в непростых условиях, эта оценка представляет собой одновременно и момент подотчетности, и возможность подвести итог проделанному пути, определить области, требующие дальнейшего укрепления, и наметить курс для функции оценки, который позволит ей и впредь приносить результаты в интересах детей в предстоящие годы.

## **V. Проект решения**

*Исполнительный совет*

*принимает к сведению ежегодный доклад о функции оценки в ЮНИСЕФ за 2025 год ([E/ICEF/2026/17](#)) и соответствующий ответ руководства ([E/ICEF/2026/18](#));*

---