



# Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

Original: English

---

Первая очередная сессия 2018 г.  
22–26 января 2018 г., Нью-Йорк  
Пункт 7 предварительной повестки дня  
ЮНФПА — оценка

## Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

### Формальная оценка инновационной инициативы ЮНФПА

#### *Аннотация*

Цель настоящей оценки заключалась в том, чтобы провести обоснованную, консультативную, формальную оценку Инновационной инициативы ЮНФПА. Задачи включали обоснование реализации первого этапа Инновационной инициативы, разработку второго этапа и стратегического плана на 2018–2021 гг.

Основными целевыми пользователями оценки являются члены Исполнительного совета ЮНФПА, а также старшие руководящие сотрудники и персонал на международном, региональном и национальном уровнях, включая прочие структуры Организации Объединенных Наций, реализующие инновационные инициативы, и заинтересованных лиц, работающих в сфере инновационных разработок.

## Содержание

I. Справочная информация по Инновационной инициативе ЮНФПА .....	3
II. Задачи оценки.....	3
III. Методика оценки .....	4
IV. Основные выводы по результатам оценки .....	5
V. Рекомендации .....	8

## **I. Справочная информация по Инновационной инициативе ЮНФПА**

1. Впервые корпоративные подходы к инновациям были представлены в стратегическом плане ЮНФПА на 2014–2017 гг. В плане отмечается потребность в разработке «сильной культуры экспериментирования с новыми идеями, обучения на собственных ошибках, полученном опыте и осуществления новых попыток», которая поддерживается созданием Фонда потенциальных возможностей. ЮНФПА объявил, что «инновация и креативность» станут основополагающими принципами Корпоративного приоритетного проекта 2014 года, направленного на стимулирование мероприятий по созданию и поощрению инноваций. ЮНФПА также принял Принципы открытых инноваций Организации Объединенных Наций в мае 2015 года и стал членом Инновационной сети Организации Объединенных Наций (ИСООН) — неформальной группы, в которую входят сотрудники, работающие в сфере инноваций, из ряда структур Организации Объединенных Наций.

2. Запущенная в 2014 году в рамках составления проекта Инновационной концепции ЮНФПА Инновационная инициатива представляет собой институциональные, структурные, инновационные мероприятия, реализуемые в организации. Тогда же была создана Межведомственная рабочая группа (МВРГ) по инновациям, в задачи которой входило изучение и разработка новых предложений по продвижению и управлению инновациями внутри ЮНФПА. В 2015 году МВРГ разработала «Обновленное видение инноваций в ЮНФПА на период с 2015 по 2017 гг.», которое предусматривает переход от Инновационной инициативы к более системному подходу к инновациям.

3. В качестве основного механизма реализации Инновационной инициативы Инновационный фонд придерживается двойного подхода. С одной стороны, он регулярно рассматривает инновационные проекты, предложенными другими странами, региональными и центральными группами. С другой стороны, фонд продвигает культуру инноваций в рамках всего ЮНФПА и поддерживает страновые отделения и структурные подразделения в главном офисе при проведении дней инноваций, разработке внешних и внутренних платформ информационного взаимодействия, установлении рабочих контактов и построении партнерских отношений.

## **II. Задачи оценки**

4. Цель настоящей оценки заключалась в том, чтобы провести обоснованную, консультативную, формальную оценку Инновационной инициативы ЮНФПА с привлечением всех заинтересованных лиц. Задачи включали в себя предоставление рекомендаций по обучению руководителям в отношении реализации первого этапа Инновационной инициативы и разработку второго этапа, усовершенствование проекта программы, процессов и систем, а также обоснования разработки стратегического плана на 2018–2021 гг. и инновационных стратегий ЮНФПА.

5. Данная оценка стала первой формальной оценкой, которую провел ЮНФПА, важным пилотным проектом в сфере разработки инновационного подхода к оценке. Формальные оценки проводятся либо в ходе разработки программы, либо на начальных этапах их реализации. Основной их задачей является обеспечение понимания того, как работают то или иное мероприятие, процессы и обучение, а не вынесение заключений по поводу общих достижений программы. Таким образом, данная оценка была проведена с учетом институционального контекста, что позволило предоставить персоналу, участвующему в реализации программы, необходимые комментарии в режиме реального времени и обеспечить непрерывную гибкую систему обратной связи, удовлетворяющую возникающие потребности в принятии необходимых решений. Данная оценка проводилась в стратегически важное для ЮНФПА время и была нацелена на определение растущей роли инновации при решении важных проблем развития.

6. Оценка охватила местные отделения ЮНФПА и структурные подразделения в главном офисе. Основной ее целью стал Инновационный фонд, выступающий в качестве главного инструмента финансирования Инновационной инициативы. Проводимые мероприятия включали в себя оценки производительности Инновационного фонда, связей между Фондом и Инновационной инициативой, а также связей между Инициативой и другими инновационными мероприятиями в ЮНФПА. Подход к рассмотрению инноваций, реализуемый другими структурами Организации Объединенных Наций, и используемые ими практики стали частью сравнительного исследования статуса инноваций в 10 структурах. Это исследование стало первым в своем роде в системе Организации Объединенных Наций и использовалось для получения базовой информации, необходимой для ЮНФПА.

7. Секретариат Инновационного фонда ЮНФПА запросил проведение независимой формальной оценки, которая была реализована под контролем Управления по оценке. Оценка была проведена внешней группой по оценке в период с июня 2016 года по август 2017 года при активном участии Справочно-информационной группы.

### **III. Методика оценки**

8. Методика основывалась на смешанном, многокомпонентном подходе, сочетающем в себе качественные и количественные данные и методы анализа. Оценка была спланирована и разработана совместными усилиями членов Справочно-информационной группы по оценке и МВРГ для целей практического использования полученных данных и принятия целого ряда обоснованных решений в режиме реального времени. При проведении оценки использовался широкий ряд методик сравнительного анализа, систематического сопоставления ЮНФПА с другими структурами Организации Объединенных Наций и отделений ЮНФПА с разными степенями вовлечения в деятельность Инновационного фонда.

9. Методы сбора данных включали в себя обзор документов и литературных источников, полуструктурированные персональные собеседования с основными информаторами, групповые обсуждения и групповые онлайн-консультации, онлайн-исследование для лиц, не подававших заявки на получение помощи от Инновационного фонда, а также технологии наблюдения за участниками, которые применялись во время семинара ЮНФПА по инновациям для региона Восточной и Южной Африки, который проводился в Найроби. В ходе оценки происходило прямое взаимодействие с 72 из 121 отделения ЮНФПА по всему миру, а общее количество опрошенных в ходе собеседований людей составило 238 человек. Анализ данных предполагал использование количественных и качественных методов и специального контент-анализа, сравнительного анализа, описательной статистики, логически выведенной статистики и воссоздания подразумеваемой теории изменений.

10. В целях обеспечения качества группа по оценке использовала механизмы кросс-проверки, а также внутренней и внешней валидации. Используемая для обеспечения надежности данных кросс-проверка включала в себя перекрестную проверку доказательств, полученных из разных источников, и перекрестную проверку результатов применения различных методов анализа данных. Внутренняя валидация проводилась в рамках внутренних проверок со стороны членов группы по оценке, а также при взаимодействии группы и Управления по оценке ЮНФПА. Внешняя валидация представляла собой презентации и обсуждения предварительных результатов исследования в рамках докладов, сделанных на семинаре по инновациям для региона Восточной и Южной Африки, а также на рабочих сессиях в главном офисе ЮНФПА при участии Справочно-информационной группы по оценке и МВРГ по инновациям.

11. Как и любые корпоративные оценки ЮНФПА, данная оценка проводилась в соответствии с нормами и стандартами оценки Организации Объединенных Наций и согласованными на международном уровне принципами, целями и задачами;

стандартами полезности, достоверности, независимости, беспристрастности, этического поведения, прозрачности, а также с учетом прав человека и гендерного равенства, национального потенциала оценки и профессионализма.

#### IV. Основные выводы по результатам оценки

12. **Вывод 1. Инновационная инициатива и Инновационный фонд стали основными сторонниками позиционирования инновационного развития и стимулирования продвижения инноваций в ЮНФПА.** Инновационная инициатива и Инновационный фонд внесли значительный вклад в стимулирование продвижения инноваций в ЮНФПА путем обеспечения всеобщей осведомленности и запуска процесса формирования культуры инноваций. Инновационный фонд сумел мотивировать и вызвать заинтересованность, а также открыл новые возможности инноваций, стимулируя разработку новых динамичных подходов и понимания того, что сотрудники могут мыслить иначе. Пятьдесят пять процентов местных отделений ЮНФПА направили предложения в Инновационный фонд, при этом общее количество заявлений менее чем за два года в четыре раза превысило количество заявлений, поданных на первый конкурс заявок. Кроме того, Фонд помог персоналу воссоединиться и по-новому осознать суть мандата структуры, предлагая возможности реализации изменений как в отношении подростков, так и женщин.

13. Инновационный фонд сумел донести важность инновационного подхода по всем компонентам структуры на национальном, региональном и центральном уровнях. Кроме того, он помог повысить значимость вопроса инноваций в корпоративной повестке дня ЮНФПА и создал у сотрудников и внешних действующих лиц ощущение готовности к реализации инноваций по всей структуре. Работа Инновационного фонда привела к внутреннему осознанию того, что будущая значимость и успех ЮНФПА зависят от внедрения инноваций.

14. Помимо всего прочего, первоначальным намерением Инновационного фонда было создать гибкий механизм, с помощью которого ЮНФПА мог бы экспериментировать с инновационными подходами. Инновационный фонд выполнил эту задачу путем продвижения исследовательского процесса, который позволил ЮНФПА вынести для себя необходимые и значимые результаты для формирования собственного подхода к инновациям.

15. **Вывод 2. Инновационный фонд продемонстрировал неоднозначные показатели эффективности, внося скромный вклад в разработку культуры формирования инноваций, но сумев предложить перспективные инновационные решения.** Инновационный фонд поставил перед собой три задачи по разработке культуры формирования инноваций, повышению организационной эффективности и результативности за счет усовершенствования бизнес-процессов и созданию гибких и инновационных решений для реагирования на вновь возникающие проблемы развития. По сравнению с другими структурами Организации Объединенных Наций основной целью ЮНФПА и уникальной чертой его инновационного подхода стало создание культуры инноваций.

16. Помимо всего прочего, Инновационному фонду удалось добиться ощутимого прогресса в принятии новых подходов и предложений. Однако результаты в том, что касается принятия и смягчения рисков, получения необходимого опыта из неудач и успехов, оказались достаточно скромными. Объяснением этому может послужить проектный подход Инновационного фонда, использование открытых конкурсов заявок и определенные слабые стороны систем мониторинга и оценки. Но дело не только в Инновационном фонде, но и определенных трудностях, связанных с решением проблемы непринятия рисков и неудач, что, несомненно, является фактором задержки инновационного развития для всей системы Организации Объединенных Наций и сектора международного развития.

17. Инновационный фонд сумел разработать перспективные инновационные решения, некоторые из которых уже оказали ощутимое положительное воздействие на жизнь женщин и молодежи, в частности, портативная мобильная обучающая система в Танзании и Эфиопии, внедренный подход по мобилизации молодежи в целях обеспечения социальной сплоченности общества в Сирии и мобильная медицинская платформа iLoveLive.mobi в Южной Африке.

18. **Вывод 3. Инновационная инициатива дала дополнительный толчок внедрению инновации по всей структуре. Однако, несмотря на некоторые попытки, она пока еще не стала корпоративным видением вопроса инноваций в ЮНФПА.** Предмет Инициативы всегда был шире рамок Инновационного фонда. Однако на практике реализация Инициативы во многом совпадала с проектами, поддерживаемыми Инновационным фондом.

19. Попытки перейти от финансирования отдельных проектов к общей корпоративной стратегии по продвижению инноваций не увенчались успехом. Это, прежде всего, связано с отсутствием осведомленности об «Обновленном видении инноваций в ЮНФПА на период с 2015 по 2017 гг.» за пределами МВРГ, операционной моделью МВРГ, скромными достижениями при реализации рабочего плана Инициативы на 2016 год и отсутствием общего инновационного видения среди всех структурных подразделений.

20. Необходимо принять основные операционные решения в связи с инновационной моделью, в частности, относительно соответствия инновационных лабораторий заявленным требованиям, предмету деятельности Инновационного фонда и подходу к моделям ускоренного развития. Будет трудно принять эти решения, не имея четкого, общего для всей структуры стратегического видения по вопросу инноваций.

21. **Вывод 4. Несмотря на энтузиазм и стимул, который сумел создать Инновационный фонд, ряд затрудняющих факторов, связанных с мотивацией персонала и существующими политиками, препятствует дальнейшей успешной разработке культуры инноваций.** По мнению персонала ЮНФПА, эти препятствия в большей степени связаны с проблемой стимулирования. К ним относится следующее: недостаточное время для внедрения инноваций; подход к инновациям как к дополнительному случайному заданию; недостаточный объем инновационных навыков персонала; недостаточная вовлеченность старших руководящих сотрудников (в местных отделениях и структурных подразделениях); и текущее отсутствие требований к предоставлению отчетности по инновациям. Другая проблема включает отсутствие мотивации принимать риски и неудачи на фоне того, что любые дополнительные усилия, приложенные персоналом, как правило, остаются незамеченными и не признанными как руководителями, так и контролерами.

22. Многие факторы, затрудняющие дальнейшее формирование культуры инноваций, связаны с мотивацией персонала, благоприятными для развития инноваций политиками и элементами, создающими подходящую среду для внедрения инноваций в ЮНФПА. Выявленные в ходе оценки преграды встречаются в отделениях, которые как подавали, так и не подавали заявки в Инновационный фонд, и во всех регионах вне зависимости от их вовлеченности в деятельности этой организации.

23. Недостаточная заинтересованность старших руководящих сотрудников и отсутствие требований к предоставлению отчетности связаны с ограниченной функцией инноваций в стратегическом плане на 2014–2017 гг. Инновация представлена в плане только как один из трех элементов в Результате 3 в рамках организационной эффективности и результативности («повышенная способность к адаптации за счет инноваций, партнерских отношений и информационного взаимодействия») и дважды упоминается в отношении потребности оказания содействия при создании культуры инноваций. Тот факт, что инновация по-прежнему остается периферийным элементом в результатах стратегического плана, свидетельствует о том, что инновация вовсе не

обязательно рассматривается как приоритетный фактор на фоне других факторов и явлений, связанных с реализацией очередных программ.

24. **Вывод 5. Инновационная инициатива и Инновационный фонд плохо связаны с остальной частью структуры. Отсутствие связи наблюдается и в отношении структурных подразделений, которые играют определенную роль в создании благоприятной для инноваций среды, и в отношении других инновационных мероприятий, помимо тех, которые реализуются при поддержке Инновационного фонда.** Инновационная инициатива и Фонд оказались не связанными со структурными подразделениями, которые играют важную роль в разработке благоприятных для инноваций политик и процедур, создающих подходящую среду для внедрения инноваций в ЮНФПА. В результате внутренняя среда является менее склонной к принятию инноваций, чем могло бы быть при ином стечении обстоятельств.

25. Такое отсутствие связи также сказывается на Инновационной инициативе и Инновационном фонде в том, что касается реализаций других инновационных мероприятий в ЮНФПА, и проявляется в ограниченном количестве взаимодействий на центральном и местном уровнях. Региональные инновационные сети не играют в данном отношении никакой роли, за исключением Восточной и Южной Африки, где растет степень взаимодействия между Инновационным фондом, региональной инновационной сетью и программой Innovation Accelerator (iAccelerator). Данный фрагментированный подход к инновациям отрицательно сказывается на максимальном применении синергии и организационного обучения.

26. **Вывод 6. Существуют проблемы, связанные с текущим подходом Инновационной инициативы к управлению персоналом.** Достижения Инновационной инициативы являются значительными, учитывая ограниченную численность персонала, занятого в сфере инноваций. Малое количество сотрудников затрудняет разработку устойчивой модели продвижения инноваций в ЮНФПА. По сути, существует несоответствие между ограниченной численностью персонала и тем фактом, что инновации являются корпоративной приоритетной задачей структуры. В ЮНФПА отсутствует подразделение по развитию инноваций, а численность персонала, занятого в данной сфере, является очень низкой по сравнению с другими структурами Организации Объединенных Наций, даже теми из них, которые находятся на тех же этапах развития инновационной модели.

27. Подход ЮНФПА основывается на волонтерской модели, которая своими корнями уходит в понятие контактных лиц по вопросам инноваций, существующих в страновых отделениях и в МВРГ на международном уровне. Такая волонтерская модель является обоснованной, рациональной и соответствует надлежащей практике. Проблема заключается в практическом применении модели. Работа контактных лиц не отражена в должностных инструкциях и зачастую остается непризнанной и незамеченной. Кроме того, усилия членов МВРГ были представлены в рамках трудновыполнимых операционных задач (например, отбора предложений и мониторинга реализации), превратив их, скорее, в исполнителей, а не в сторонников инноваций. Таким образом, достижения Инновационной инициативы являются значительными, учитывая ограниченную численность персонала, занятого в сфере инноваций. Однако недостаточная численность сотрудников несет в себе значительные риски для внедрения инноваций.

28. **Вывод 7. Инновационные партнерства сыграли меньшую роль, чем ожидалось, с определенными последствиями для подхода ЮНФПА к развитию инноваций.** Инновационные партнерства, в частности, с частным сектором преследуют четкую, определенную цель внедрения корпоративного подхода к инновациям. Однако Инновационная инициатива, включая Инновационный фонд, характеризуется традиционными партнерскими отношениями с партнерами по реализации. Некоторые проекты, поддерживаемые Инновационным фондом, были осуществлены совместно с частным сектором, но были и исключения. Связи с представителями инновационной

экосистемы на национальном, региональном и центральном уровнях были достаточно скромными. К факторам, объясняющим скромную роль инновационных партнерств, относятся недостаточное стимулирование построения нетрадиционных партнерских отношений, нехватка времени для развития партнерских отношений, короткие сроки для направления предложений и предпочтения в пользу внутреннего краудсорсинга.

29. Секретариат Инновационного фонда предпринял ощутимые усилия, чтобы установить отношения между ЮНФПА и другими структурами Организации Объединенных Наций. Проводились периодические совместные мероприятия. Рабочее взаимодействие перешло в совместное участие в ряде мероприятий, таких как присутствие ЮНФПА на семинарах Информационной инновационной лаборатории Организации Объединенных Наций. Однако установить долгосрочные партнерские отношения, затрагивающие основные технические сферы интереса, включая инновационные фонды, лаборатории, программы ускоренной реализации и системы мониторинга и оценки инноваций, не удалось. Это затрудняет реализацию экономии от масштабов для спонсоров, финансирующих аналогичные подходы (инновационные фонды, лаборатории, программы ускоренной реализации) во всех структурах Организации Объединенных Наций. Потенциал взаимного плодотворного сотрудничества ИСООН по-прежнему не раскрыт.

30. **Вывод 8. Существующие механизмы мониторинга и оценки, которые оказались неподходящими для инновационных проектов, являются одной из основных причин текущих ограничений при реализации программ обучения, принятии собственных неудач и ошибок и недостаточного прогресса при создании бренда ЮНФПА в сфере инноваций.** Механизмы мониторинга и оценки проводимых Инновационным фондом проектов следуют той же логике, что и программы мониторинга и оценки очередных проектов; в основе механизмов лежала логичная система, направленная на достижение поставленных целей, соблюдение информационных требований, включая отчетность о проделанной работе (отчетность о целях, мероприятиях и результатах), а также предоставление итоговых данных, полученных по результатам выполнения определенного мероприятия.

31. Однако обучение при тестировании инновационных решений также связано с неожиданными результатами. Чтобы определить, станет ли инновационный проект успешным, необходимы данные о результатах, полученные в режиме реального времени. Точно так же построение бренда инновационной структуры зависит от демонстрации результатов, для чего требуются подкрепленные данные истории успеха, в основе которых должно лежать использование пока еще не существующих систем мониторинга и оценки, основанных на соответствующих данных о результатах. Для принятия решений о росте масштабов необходимо проводить оценки того, что, как, почему и для кого работает, а также при каких обстоятельствах это происходит. Это предполагает использование инструментов оценки, выходящих за пределы традиционного мониторинга и отчетности. Системы, основанные на данных о результатах мониторинга и оценки, реализуемые в режиме реального времени, представляют собой важное капиталовложение, потому что от них зависит производительность, обучение и создание бренда. Однако эти капиталовложения еще только предстоит сделать в контексте Инновационного фонда.

## V. Рекомендации

32. **Рекомендация 1. ИНФПА должен принять важные стратегические решения с тем, чтобы сформировать основу своего корпоративного подхода к инновациям.** ЮНФПА должен расставить приоритеты относительно ряда стратегических решений с тем, чтобы сформировать структуры и внести стратегическую ясность и направленность в свой корпоративный подход к инновациям. Такие важные решения включают определения: (а) конкретных сфер, в которых следует внедрять инновационный подход; (б) способа позиционирования инноваций внутри структуры; (с) способа позиционирования ЮНФПА в рамках инновационной экосистемы (в сферах его



мандата); (d) форм инноваций (например, продуктов, услуг, процессов), на которых следует сконцентрироваться ЮНФПА (и как это сделать); и (e) этапов инноваций (составление предложений, тестирование, масштабирование), поддерживаемых ЮНФПА (и как это сделать).

33. ЮНФПА должен принять модель инновационного развития и рассмотреть эти важнейшие решения, принимая во внимания два аспекта. Во-первых, необходимо учитывать конкретные характеристики структуры: относительно небольшое ведомство по сравнению с другими структурами Организации Объединенных Наций, составной мандат и ограниченное финансирование. Во-вторых, стоит принять во внимание сильные стороны ЮНФПА, изучив его сравнительные преимущества как организации. ЮНФПА может использовать эти активы для позиционирования себя внутри инновационных экосистем, чтобы решить основные проблемы ЮНФПА в области инноваций.

34. Прежде всего, нужно определить конкретные приоритетные сферы внедрения инноваций. Данное стратегическое решение должно ответить на следующие вопросы: Какую роль играют инновации для ЮНФПА? Этот вопрос связан с тем, зачем внедрять инновации и как их использовать. Кроме того, необходимо ответить на вопрос: Каковы приоритетные сферы (тематическая, операционная) внедрения инноваций? Это позволит определить предмет инноваций. В качестве таких сфер можно вполне рассмотреть сферы, которые приходят на ум при ответе на вопрос: какие проблемы ЮНФПА сможет решить с помощью инновационного решения? Таким образом, сразу всплывают сферы, результаты в которых отличаются стабильностью или даже изменением в негативную сторону, сферы, где больше не удастся вести дела так, как получалось до этого, или сферы, испытывающие проблемы с реализацией мандата (сферы, достижения в которых оказались хуже, чем ожидалось). Сравнительный анализ с участием других структур Организации Объединенных Наций показывает, что повестка дня в области инноваций концентрируется вокруг одной конкретной проблемы. Чем четче направленность инновации, тем выше вероятность создания новых инновационных решений, которые смогут изменить ситуацию. ЮНФПА следует выявить основные проблемы, для решения которых требуется разработка инновационных решений, при этом нужно отказаться от универсального подхода, использованного на первом этапе реализации Инновационной инициативы.

35. Затем необходимо определить, каким образом следует позиционировать инновации внутри самой структуры. При позиционировании инноваций внутри ЮНФПА рекомендуется провести границу между тремя основными сферами: инновациями в сфере инновационных решений (решение проблем в области мандата); инновациями в сфере инновационных организационных процессов и политик (систем), которые относятся к улучшению бизнес-процессов; и инновациями в сфере культуры, т. е. инновационные подходы к работе персонала (мировоззрение персонала). Разные сферы требуют разных типов поддержки и реакции на различные факторы. Разработка инновационных решений является более интенсивной в сфере внешнего финансирования и партнерских отношений с участниками инновационных экосистем, однако немало можно достичь и при внедрении инноваций в бизнес-процессы с использованием основных ресурсов. Точно так же большим потенциалом обладают и инновационные подходы к изменению мировоззрения персонала с использованием существующих ресурсов. Способ позиционирования этих трех сфер внедрения инноваций ЮНФПА внутри структуры должен быть отражен в стратегическом плане на 2018–2021 гг. (см. Рекомендацию 5). Реализация механизмов обмена для связи инноваций с другими структурными подразделениями и создания благоприятной среды для инноваций (Рекомендация 6) отразит способ позиционирования инновации внутри структуры.

36. Кроме того, необходимо определить, каким образом/какое место хочет занять ЮНФПА в инновационной экосистеме. ЮНФПА пока не успел разработать видение своего подхода к инновациям с учетом своего места в соответствующей экосистеме. На

сегодняшний день по умолчанию принимается модель, в которой ЮНФПА позиционируется (за счет повышения креативности персонала) как производитель инновационных решений (вместе с партнерами по реализации). Рекомендуется изучить возможность того, чтобы ЮНФПА стал идейным лидером, главным участником экосистемы и организатором таких инновационных процессов, которые направлены на решение основных проблем, на которые, по мнению ЮНФПА, и должны быть направлены инновации.

37. Далее следует определить формы инновации, на которых нужно сосредоточиться (продукты, услуги, процессы), и способы ее реализации. Рекомендуется определить последовательность — продукты-услуги-процессы, связанную с основными отобранными проблемами, и использовать данную последовательность для определения того, каким образом стоит поддерживать каждую форму инноваций. Например, если отобранная основная проблема — это беременность в подростковом возрасте и ЮНФПА хотел был сосредоточиться на разработке инновационных продуктов (например, контрацептивов), процессы и услуги должны соответствовать данным бизнес-процессам (снабжению, логистике) и способам вовлечения (услугам, например политическому диалогу), связанным с поставкой нового продукта.

38. Наконец, требуется определить, какие этапы реализации инноваций (составление предложений, тестирование, масштабирование) хочет поддерживать ЮНФПА и каким образом. Инновационный фонд сосредоточился на финансировании реализации внутренней проверки концепции. Теперь внимание Инновационного фонда переключается на масштабирование испытанных инноваций, которые показали себя успешными. Это один из многих путей; существует множество остальных, которые еще только предстоит рассмотреть. В данном контексте и в целях разработки модели, подходящей для реализации инноваций в ЮНФПА, рекомендуется изучить возможности использования других сочетаний, например, оказание поддержки при тестировании предложения через Инновационный фонд для последующего его масштабирования через партнерства; оказание поддержки при масштабировании решений, реализованных другими структурами за пределами ЮНФПА (либо за счет совместного финансирования, либо в рамках посредничества и поддержки); или открытый краудсорсинг предложений по основным проблемам, организованный силами сторонних заинтересованных лиц и персонала структуры.

39. **Рекомендация 2. Продолжать разработку Инновационного портфеля в рамках Инновационной корпоративной структуры на следующие четыре года, а также пересмотреть и запустить работу Межведомственной рабочей группы по вопросам инноваций.** Инновационный портфель, разработанный техническим подразделением при поддержке членов МВРГ, должен быть преобразован в корпоративную структуру инновационного развития в ЮНФПА, став стратегической и операционной основой для Инновационной инициативы. Корпоративная структура развития инноваций должна быть поддержана техническим и программным подразделением, а также руководством, и четко и емко представлять результаты принятия основных решений, указанных в Рекомендации 1. После принятия структуры Исполнительным комитетом ЮНФПА она должна отражать основные принципы общего понимания инновационной модели на следующие четыре года, а также содержать в себе стратегический план.

40. Корпоративная структура должна включать краткое изложение теории изменений, а также механизмы мониторинга и оценки, необходимые для применения полученного опыта и проведения оценки Инновационной инициативы к 2021 году. Кроме того, ЮНФПА должен пересмотреть предмет, функции и состав МВРГ, убедившись в присутствии стимулов, влияющих на повышение производительности МВРГ при поддержке реализации Инновационного портфеля.

41. Необходимо внести корректировки в роли и функции МВРГ с тем, чтобы исполнители превратились в сторонников Инициативы как внутри своих структурных

подразделений, так и за их пределами. Члены МВРГ должны получить четкий мандат и однозначное одобрение старших руководящих сотрудников для осуществления надзора за реализацией Портфеля/Инновационной корпоративной структуры. Функция МВРГ должна сместиться от действий к пропаганде. Члены МВРГ должны выступать за создание надлежащей благоприятной среды для развития инноваций в ЮНФПА.

42. ЮНФПА должен принять восьмикомпонентное видение, разработанное в апреле 2015 года, сохранив актуальные элементы и интегрировав их в существующий Инновационный портфель ЮНФПА. Предмет Инновационного портфеля должен включать в себя механизмы координирования действия между разрозненными на сегодняшний день элементами инновационной модели ЮНФПА (т. е. Инновационным фондом, iAccelerator и инновационными проектами, не поддерживаемыми Инновационным фондом).

43. Теория изменений должна отражать основные преследуемые цели и четко представлять результаты реализации присутствующих в Портфеле предположений. По данным формальной оценки, отсутствие теории изменений на первом этапе Инновационной инициативы привело к возникновению разных интерпретаций логики Инициативы и Инновационного фонда. Кроме того, четкое представление результатов предположений позволит оценить, удалось ли достигнуть их к 2021 году, назвать причины успеха или неудачи, а также получить данные для дальнейшего усовершенствования инновационной модели.

44. Механизм мониторинга и оценки Инициативы должен отражать цели и результаты, представленные в Портфеле. Он должен включать в себя показатели, которые предоставляют информацию об инновационных показателях стратегического плана. Региональные семинары должны играть ключевую роль в сборе данных о показателях целей и результатов Инициативы (отраженных в Портфеле/Корпоративной структуре).

45. ЮНФПА следует обеспечить реализацию модели инновационной сети, внедренной в Восточной и Южной Африке, а также в других географических регионах в рамках реализации Портфеля/Корпоративной структуры. Необходимо создать рабочую группу по повторной реализации модели, которая начнет изучать возможные способы адаптации региональной модели сети и условия, которые нужно создать на местах для начала такой повторной реализации.

46. **Рекомендация 3. Осуществить основные капиталовложения в человеческие ресурсы в целях обеспечения обоснованного и надежного Инновационного портфеля.** ЮНФПА следует осуществить минимально необходимые капиталовложения в целях создания обоснованного и надежного портфеля для привлечения внешнего финансирования. Требуются инвестиции двух типов: инвестиции, предполагающие прямое финансирование, и инвестиции, предполагающие выделение ресурсов, а не дополнительных средств. Приоритетными направлениями первого типа являются обеспечение минимальной численности персонала в Секретариате Инновационного фонда и гарантированное создание хорошо финансируемых региональных инновационных сетей. Для второго типа инвестиций требуются капиталовложения в одного преданного своему делу человека в каждом регионе. Приоритетные направления при выделении ресурсов без дополнительного финансирования включают предоставление необходимого времени руководителю Инновационного фонда для выполнения своих функций в Секретариате и выявление сторонних внедрений инноваций в страновых отделениях (а также предоставление им достаточного времени, распределение обязанностей и поощрение).

47. Основной штат сотрудников секретариата Инновационного фонда должен включать в себя штатного старшего руководителя, технического специалиста (уже имеется), технического ассистента и административного ассистента. В случае если такой уровень укомплектованности персоналом является недостижимым, необходимо, по меньшей мере, убедиться в том, что в Секретариате присутствует сотрудник,

ответчающий за предоставление административной поддержки с тем, чтобы технический специалист по инновациям мог посвящать все свое время выполнению существенных задач в сфере инновационного развития. Руководитель Инновационного фонда должен иметь возможность посвящать не менее половины своего времени выполнению задач, связанных с Инновационным фондом, т. е. развитию партнерских отношений и мобилизации ресурсов посредством управления Инновационным фондом.

48. На уровне региональных и страновых отделений ЮНФПА следует рассмотреть возможность замены должности контактного лица по вопросам инноваций. Среди вариантов можно назвать должности катализатора инноваций, руководителя отдела по вопросам инноваций, посла по вопросам инноваций или сторонника инноваций (далее используется один из этих терминов). В каждом региональном отделении должен присутствовать один штатный региональный сторонник инноваций. На эти должности следует принимать людей, обладающих способностями, знаниями и навыками социального взаимодействия, которые могут наладить связи между ЮНФПА и инновационными системами в регионе.

49. ЮНФПА должен создать сети сторонников инноваций в тех регионах, где они пока отсутствуют. Региональные инновационные сети необязательно должны полагаться на сторонников инноваций в каждой отдельной стране. Кроме того, в тех регионах, где присутствуют проблемы с подбором персонала, можно применять другие подходы, такие как создание рабочих групп по вопросам инноваций для решения конкретных задач в данной сфере. Помимо всего прочего, рекомендуется создавать рабочие группы по вопросам инноваций, в которые будет входить и сторонник инноваций, в страновых отделениях, где такой сторонник инноваций уже присутствует. Это поможет избежать негативных последствий ротации персонала и перекладывания всей ответственности за внедрение инноваций на одного человека. ЮНФПА должен создать рабочие группы по вопросам инноваций в страновых отделениях, включающих сотрудников, специализирующихся в технической и операционной сферах, во избежание того, чтобы сторонники инноваций работали в изоляции, и в целях максимального повышения вовлеченности в процесс внедрения инноваций.

50. **Рекомендация 4. Консолидировать, изменить структуры и позиционирование Инновационного фонда.** ЮНФПА должен переосмыслить область деятельности Инновационного фонда и изменить структуру выполняемых им операций, адаптировав ее к предстоящему второму этапу реализации Инновационной инициативы. ЮНФПА следует изменить позиционирование Инновационного фонда с учетом рационализации предоставляемой финансовой поддержки. Инновационный фонд должен развиваться, постепенно превращаясь из универсального экспериментального фонда, специализировавшегося на креативности и формировании культуры инноваций, в селективный, управляемый механизм, основанный на совместном финансировании, основной задачей которого является разработка решений, направленных на устранение ключевых проблем, побуждающих ЮНФПА внедрять инновации. ЮНФПА должен обращать особое внимание на консолидацию результатов, обобщение и распространение опыта, полученного на первом этапе, запуск второго этапа в коммуникативной и вовлеченной манере.

51. ЮНФПА следует запустить следующий этап развития Инновационного фонда, проведя мероприятие, на котором будут представлены основные отчеты по достижениям прошлого этапа и предложения по дальнейшему развитию ЮНФПА и Инновационного портфеля/Корпоративной структуры. Необходимо осветить наиболее актуальные аспекты первого этапа, обратив особое внимание на реализованные проекты (включая проекты, осуществление которых было остановлено), и поделиться ими со структурой. Следует оптимизировать не используемую на данный момент базу знаний, созданную Инновационным фондом (Инновационным хабом, блогами в My Voices), путем размещения всех данных, созданных и собранных в ходе пяти раундов конкурса заявок, в открытом доступе. Кроме того, по результатам оценки рекомендуется провести

переработку и обновление внешнего веб-сайта по инновациям с тем, чтобы он превратился в демонстрационную платформу и средство общения с внешним миром.

52. ЮНФПА следует переходить к селективному, управляемому подходу к инновациям, основанному на совместном финансировании. Во-первых, сконцентрировавшись на инновационных решениях, направленных на решение основных проблем, ЮНФПА решил внедрить инновации в основных технических тематических сферах. Следует рассмотреть вопросы инновационного финансирования в рамках бизнес-процессов и культуры с использованием существующих ресурсов, где Инновационный фонд будет выступать единственным дополнительным инструментом управления. Во-вторых, необходимо использовать шкалу оценок в отношении инновационных решений при выделении средств; дифференцировать между инновациями, внедряемыми в стране, структуре и секторе (в экосистеме). Следует рассматривать Инновационный фонд как механизм совместного финансирования в целях перехода к масштабированию поддерживаемых инновационных решений, которые показали себя успешными на этапе проверки концепции. Подход с использованием совместного финансирования позволит укрепить понятия собственности, приверженности и вовлеченности. Следует использовать Инновационный фонд для управления внешними источниками финансирования (в главном офисе и на уровне стран/регионов) при тестировании решений, направленных на устранение основных проблем. Инновационный фонд может использоваться в качестве способа вовлечения других важных действующих лиц и придания ЮНФПА функции организатора и сторонника инноваций в инновационной экосистеме. Данная функция может также стимулировать создание партнерских отношений и больше соответствует подходу к развитию инноваций, в основе которого лежит понятие экосистемы.

53. Если ЮНФПА примет решение о дальнейшем использовании Инновационного фонда для поддержки дополнительных раундов на начальных этапах внедрения инноваций, необходимо проследить за тем, чтобы такой подход развивался от реализации проектов к тестированию приоритетных решений — от разработки предложений к их масштабному воплощению. В таком случае руководство играет более важную роль в расстановке приоритетов, а инновационные сети — в проведении предварительного мониторинга и подготовке проектов. Следует продолжать существующее развитие в сторону кратких докладов и концептуальных записок и сводить к минимуму требование о представлении письменных предложений по проекту. Необходимо прекратить проводить открытые конкурсы заявок. Если открытые конкурсы по-прежнему сохраняют свою актуальность, относитесь к ним как к конкурсам решений. Необходимо следить за тем, чтобы информация о проведении конкурсов распространялась заранее для того, чтобы участники имели достаточно времени для разработки предложений, мониторинга (идентификации) среды/условий и предоставления технического содействия. Это повысит вероятность разработки качественных решений. Кроме того, следует отдавать предпочтение возможности построения уникальных партнерских отношений (например, с частным сектором или учебными заведениями). При выделении финансовых средств на начальном этапе следует придерживаться определенных пределов. Необходимо рассмотреть возможность реализации механизмов проведения совместного анализа при реализации инновационных проектов в целях валидации подходов и повышения их воспроизводимости.

54. ЮНФПА следует диверсифицировать ресурсы Инновационного фонда, выходя за пределы прямых инвестиций в основные решения, путем исследования возможностей работы Инновационного фонда в качестве инновационного предприятия с несколькими периодами финансирования, например при переходе к масштабированию, при тестировании новых решений (если ожидаются еще конкурсы), построении партнерских отношений (с фондами), проведении мониторинга и оценки инноваций и при обучении. Рекомендуются оставить за Инновационным фондом функции по проведению

стратегических экспериментов, т. е. тестированию обоснованности и соответствия новых функциональностей, направленных на разработку инновационной модели, отвечающей характеристикам ЮНФПА, например тестирование подходов к инновационным лабораториям (отдельно или в рамках партнерства); тестирование проблем в сфере инноваций с участием внешних действующих лиц; оказание поддержки при ускоренной реализации решений для перехода к этапу масштабирования.

55. ЮНФПА следует изучить обоснованность создания инновационной лаборатории ЮНФПА. Хотя Инновационный фонд мог бы предоставить дополнительное частичное финансирование и обеспечить мобилизацию ресурсов, инновационная лаборатория может быть создана и без участия Фонда. На сегодняшнем этапе развития инноваций в ЮНФПА инновационные лаборатории могли бы оказаться полезными, потому что они предлагают защищенную среду, допускающую более высокие уровни риска, минимизирующую взаимные уступки и повышающую стимул к внедрению инноваций. Кроме того, лаборатория могла бы подойти ЮНФПА для тестирования элементов инновационной модели. Например, она могла бы предоставить пространство с различными требованиями к оценке рисков и структурой внутренних правил, в котором можно проводить исследования инновационных и уникальных партнерских отношений, включая партнерства по разработке систем мониторинга и оценки, адаптированные к инновационным решениям.

56. **Рекомендация 5. Перенести внимание на основные решения, одновременно продолжая работать над созданием культуры инноваций.** В целях ускоренной демонстрации результатов ЮНФПА следует перенести основной акцент с культуры на разработку масштабируемых основных решений, т. е. инновационные решения, которые могут оказать прямое воздействие на жизнь женщин и молодежи. Это предполагает использование инновационных ресурсов для решения существующих проблем и ускоренной реализации изменений в зонах стагнации. ЮНФПА следует продолжать разработку культуры инноваций, но не в качестве основного элемента инновационной модели и не за счет использования внешних ресурсов. ЮНФПА может использовать существующие внутренние ресурсы для продвижения культуры инноваций.

57. Проекты Инновационного фонда и программы ускоренной реализации решений должны, прежде всего, учитывать масштабируемые основные решения, направленные на решение ключевых проблем, перечисленных в Рекомендации 1. В идеале направление ресурсов Инновационного фонда на усовершенствование бизнес-процессов и мероприятий в сфере культуры должно быть связано с основными решениями. ЮНФПА следует внедрить практику мониторинга среды до тестирования основных решений во избежание ненадлежащих повторений и в целях оптимизации ограниченного объема ресурсов для внедрения инновации.

58. ЮНФПА должен изучить способы дальнейшей работы над созданием культуры инноваций без использования внешних средств и исключительно за счет управления региональными инновационными сетями. Проект *Openmind* и Набор инновационных инструментов, каждый из которых был разработан инновационной сетью Восточной и Южной Африки, содержат полезные предложения и ресурсы в данной сфере. Рекомендуется, чтобы региональные отделения, действуя под руководством главных отделений: (а) продвигали реализацию предложений, представленных в проекте *Openmind*, среди которых присутствует ряд мероприятий по укреплению доверия в целях создания пространств для разработки инноваций; (б) поощряли использование Набора инновационных инструментов, который содержит инновационные инструменты, которые помогут персоналу ЮНФПА чувствовать себя уверенным при участии в инновационных процессах; (в) выступали за проведение дней инноваций, которые показали себя как достаточно экономичный способ создания пространств для формирования инновационных отношений; (г) стимулировали создание рабочих групп по вопросам инноваций в страновых и региональных отделениях, которые бы отвечали за коллективное внедрение и продвижение инноваций внутри таких отделений; и (е) проводили день инноваций до ежегодных собраний по вопросам планирования в

страновых отделениях с тем, чтобы все предложения по тестированию решений или инновационных проектов были учтены при составлении национальных программ.

59. Подразделение по вопросам управления персоналом может вносить свой вклад в создание благоприятной среды для развития культуры инноваций, в том числе изучать обоснованность включения инновационных элементов в процессы подбора персонала, управления карьерным ростом и развития и обучения сотрудников. В частности, следует рассмотреть возможности включения инноваций в Структуру знаний и навыков ЮНФПА. Необходимо систематически (а) включать инновации в качестве основной компетенции в процессы проведения собеседований и подбора персонала для представителей; (b) изучать способы пропаганды включения инноваций в систему оценки и развития производительности ЮНФПА; и (c) изучать способы включения инноваций в Набор инструментов поощрения ЮНФПА.

60. **Рекомендация 6. Скорректировать инновационную модель с учетом внешних факторов и необходимости построения партнерских отношений.** ЮНФПА следует несколько изменить направленность своего подхода к инновациям и отойти от существующей на сегодняшний день внутренней модели к более внешнему подходу, основанному на партнерских отношениях с представителями инновационной экосистемы. На практике это значит внедрение процедур мониторинга среды, учета мнений представителей экосистемы в ходе стратегических и технических обсуждений; активации ссылок; перекрестного обмена знаниями и опытом с другими организациями ИСООН в интересующих их сферах (таких как подлежащие обновлению системы мониторинга и оценки, программы ускоренной инновации, лаборатории и управление инновационным фондом). ЮНФПА следует принимать во внимание перспективы развития инновационной экосистемы и стремиться к построению партнерских отношений и созданию союзов с соответствующими представителями экосистемы, например университетами, научно-исследовательскими институтами, фондами и частными компаниями.

61. ЮНФПА должен провести мероприятие по картированию тех инновационных экосистем, частью которых он сам является (т. е. сексуальное и репродуктивное здоровье подростков, мобильная система здравоохранения, демографические данные). Должностные инструкции региональных технических специалистов по инновациям (сторонников инноваций) должны учитывать важную функцию по обеспечению связи ЮНФПА с региональными инновационными экосистемами.

62. ЮНФПА следует практиковать обмен мнениями с другими организациями ИСООН, который может включать в себя прямую передачу умений и навыков и совместное плодотворное использование предложений и практических знаний (например, обмен опытом в сфере управления инновационным фондом и знаниями о реализации программ ускоренного развития). Следует изучить возможности совместной работы с другими структурами Организации Объединенных Наций в сферах общих интересов, таких как разработка структуры мониторинга и оценки для целей инновационного развития. Рекомендуется использовать опыт других структур ИСООН при проведении внутренних обсуждений по вопросам использования инновационных лабораторий.

63. ЮНФПА должен продвигать использование программ наставничества совместно с частным сектором и структурами Организации Объединенных Наций. Расширение программ наставничества и обучения могло бы значительно повлиять на развитие корпоративной культуры путем укрепления лидерских навыков персонала и изменения его отношения к необходимости принятия рисков. Следует создать Консультативный совет Инновационного фонда с участием сторонних членов (например, из вузов и частного сектора).

64. ЮНФПА следует изучить гибридные модели краудсорсинга инновационных предложений. Эти модели могут включать предложения, как направленные извне, так и сотрудниками структуры. Следует расставить приоритеты среди моделей,

предполагающих организацию и создание каналов инновационного развития для молодых людей, которые могут выступать как в качестве партнеров, так и пользователей-разработчиков.

**65. Рекомендация 7. Закрепить потребность в инновационном развитии в стратегическом плане на 2018–2021 гг.** ЮНФПА следует принять инновации в качестве существенного элемента стратегического плана на 2018–2021 гг. В идеале план должен отражать стратегическую значимость инноваций. По возможности он также должен включать результаты принятия пяти основных стратегических решений, представленных в Рекомендации 1 (целеполагание, внутреннее позиционирование, внешнее позиционирование, формы инноваций и этапы инноваций). Стратегический план должен содержать корпоративные показатели, отражающие степень внедрений инновационных подходов в ЮНФПА.

66. При внедрении пункта относительно инноваций в стратегический план рекомендуется различать между тремя основными сферами инноваций, описанными в Рекомендации 1: основными решениями, бизнес-процессами и культурой. Не рекомендуется пока рассматривать инновацию в качестве способа вовлечения. Инновационное развитие пока находится на начальном этапе своего становления, и это требование только повысит давление на местные отделения и подразделения, которые пока еще не готовы или лишены соответствующих стимулов для внедрения инноваций. Кроме того, инновации затрагивают и существующие способы вовлечения в ЮНФПА. Следует включить требование о предоставлении отчетности о реализации инноваций в механизмы отчетности, связанные со стратегическим планом. В идеале в отчете о внедрении инноваций должна присутствовать информация по трем сферам: основные решения, инновации в бизнес-процессах и разработка культуры инноваций.

**67. Рекомендация 8. Запустить функционирующий механизм обратной связи между Инновационной инициативой и соответствующими структурными подразделениями ЮНФПА.** Данный механизм, которые в идеальном случае должен внедряться старшими руководящими сотрудниками, позволит установить связь между данными об инновациях, полученными посредством Инновационной инициативы, и соответствующими структурными подразделениями, что, в свою очередь, обеспечит принятие благоприятных для внедрения инноваций политик и использование структурными подразделениями возможностей, которые несет в себе инновация. Данный механизм должен создать непрерывный диалог между Инновационной инициативой и структурными подразделениями, осуществляющими свою деятельность в сфере управления персоналом, стратегического планирования, партнерских отношений, сотрудничества «юг-юг», мобилизации ресурсов, управления знаниями, услуг снабжения, СМИ и информационного взаимодействия, а также мониторинга и оценки.

68. Механизм обмена может быть представлен в виде *периодических* собраний, проводимых секретариатом Инновационного фонда. Эти собрания созываются после получения основного объема инновационных (обучающих) данных, оказывающих определенное воздействие на структурные подразделения. Затем полученные данные обсуждаются на собраниях, и структурные подразделения принимают решение о целесообразности осуществления определенных мероприятий. Региональные инновационные сети и МВРГ могут играть ведущую роль в этом процессе. МВРГ может выступать за обсуждение полученных данных и принятие соответствующих мер. Региональные инновационные сети могут проводить мониторинг и собирать соответствующие инновационные данные и вопросы (например, проблемы при построении партнерских отношений, трудности в процессе снабжения и возможности для сотрудничества «юг-юг» или мобилизации ресурсов), а также направлять их на рассмотрение сначала в региональное отделение, а затем через МВРГ в главный офис.

69. В настоящий момент МВРГ работает в соответствии с трехуровневой межведомственной структурой (главный офис, региональные и страновые отделения),



что позволяет ей играть ключевую роль при направлении информации в соответствующие подразделения на всех уровнях организации. Важно, чтобы МВРГ был предоставлен мандат на реализацию таких полномочий и чтобы члены МВРГ на всех трех уровнях могли взять на себя роль сторонников инноваций, обсуждая и предлагая решения проблем и рассматривая существующие возможности, что, в конечном итоге, позволит получить определенные преимущества для инновационного развития в результате создания соответствующей благоприятной среды в структуре.

70. Обмен в рамках сотрудничества «юг-юг» должен быть запущен в кратчайшие сроки. Масштабная реализация решений, которые уже успели пройти тестирование до сегодняшнего дня, зависит от национальных партнеров, которые внедряют эти решения путем их интеграции в свои системы, их воспроизведения, поддержки или распространения в других странах своего региона. Сложившаяся ситуация повышает значимость диалога между рабочей группой по вопросам инноваций и группой по сотрудничеству «юг-юг» на национальном, региональном и центральном уровнях.

71. Необходимо в кратчайшие сроки начать обмен информацией с группой по управлению знаниями с тем, чтобы установить формальную координацию действий между Инновационным фондом и группой по управлению знаниями в головном офисе, связать между собой базы данных подлежащих практик управления конкуренцией и знаниями с Инновационным фондом и изучить связи между данными, полученными в результате реализации инновационных решений, и информационными продуктами (включая способ использования знаний, полученных в результате реализации инновационных решений).

72. Отделение по стратегическому партнерству является важным партнером в реализации данного механизма обмена. Инновационная инициатива и Отделение по стратегическому партнерству должны разработать протокол по поддержке практических результатов работы над инновациями, т. е. по выявлению подходящих партнеров в частном секторе (после того как будут определены ключевые проблемы, подлежащие решению с помощью инноваций); ведению переговоров с партнерами; адаптации механизмов, которые отвечают требованиям комплексной проверки при продвижении инноваций.

73. **Рекомендация 9. Разработать структуру практического обучения.** ЮНФПА должен разработать простую структуру, которая превращает организационное обучение в решение, которое оказывает воздействие на жизнь женщин и молодежи. Данная структура включает как минимум три элемента: конкретные инновационные системы мониторинга и оценки, функционирующие механизмы обмена знаниями и структура масштабирования в целях успешной реализации проверенных решений.

74. ЮНФПА должен начать работы над созданием конкретной инновационной системы мониторинга и оценки основных решений. Такая система должна включать в себя осуществление мониторинга результатов в режиме реального времени и фиксировать опыт, полученный на основании неожиданных результатов. Чтобы внедрить систему мониторинга результатов в режиме реального времени в процесс реализации инновационных решений, следует изучить варианты сбора и анализа данных в режиме реального времени, включая: (а) партнерские отношения со структурами ИСООН, обладающими опытом в проведении мониторинга в режиме реального времени, в целях изучения опыта, который может быть адаптирован и включен в модель инноваций ЮНФПА; (b) изучение потенциала, который несут в себе методики бережной обработки данных в целях оценки результатов, поскольку они обеспечивают доступные и значимые способы сбора и анализа данных о результатах; и (c) рассмотрение возможности запуска пилотного проекта для тестирования конкретных инновационных систем мониторинга и оценки.

75. Чтобы усвоить опыт, полученный на основании неожиданных результатов, ЮНФПА должен изучить технологии картирования результатов, включая журналы

результатов, пути потребителя и процессы изменения поведенческой коммуникации в целях выявления показателей и полномочий на внесение изменений.

76. В случае тестирования новых основных решений бюджеты должны предусматривать средства на разработку систем мониторинга и оценки, которые основаны на результатах и используют данные, полученные в режиме реального времени. Соответствующие системы мониторинга и оценки инноваций должны разрабатываться с использованием программ ускоренной реализации. Эти системы должны быть связаны с системами мониторинга и оценки основных решений и со структурой мониторинга и оценки Инновационной инициативы.

77. ЮНФПА следует активировать механизмы обмена результатами и обучения в области инновационных решений. В ходе сравнительного анализа при участии других структур Организации Объединенных Наций было выявлено, что при отображении и распространении по всей структуре осязаемых результатов внедрения инноваций персонал демонстрирует большую открытость и готовность к реализации инноваций и внедрению новых инновационных подходов. Культура демонстрации результатов внедрения инноваций позволяет создать культуру инноваций. Следует выделить ряд предложений: (а) расширить масштаб проведения Диалогов об инновациях, перейдя от информационных сессий к практическим обсуждениям тестирования, повторной реализации и масштабирования; и (б) обмениваться полученными данными и опытом путем проведения сессий в формате «вопрос-ответ» и практических обсуждений интересующих участников тем, например, о том, как построить партнерские отношения с частным сектором, о трудностях и успехах при сборе данных о результатах, о проектах с неожиданными результатами и о решениях, реализацию которых пришлось остановить.

78. ЮНФПА должен отказаться от отчетов о неудачах в пользу отчетов о полученных данных (обучающих отчетов). В таких отчетах необходимо указывать предложения, которые удалось проверить с помощью пилотного проекта/обоснования концепции, и представлять данные, полученные по итогам такого тестирования.

79. ЮНФПА следует разработать структуру масштабной реализации успешных инновационных решений, скорректированных с учетом потребностей и характеристик ЮНФПА. Данная структура должна включать описание этапов масштабирования, в том числе этапа перехода к масштабной реализации завершенных проектов, финансируемых Инновационным фондом, для которых имеются успешно реализованные обоснования концепции, но которые по-прежнему требуют доработки и усовершенствования в целях обеспечения готовности решения к масштабной реализации. Структура масштабной реализации также содержит спецификации критериев масштабируемости (которые, к примеру, оцениваются с помощью инструмента оценки масштабируемости).