


Октябрь 2011 года

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	--------------------	---------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

## Совместное совещание

**Сто девятая (специальная) сессия Комитета по программе  
и сто сорок первая сессия Финансового комитета**

**Рим, 3 ноября 2011 года**

**ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ ОБЗОРА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ  
РАМОЧНОЙ ПРОГРАММЫ И ПОДГОТОВКИ СРЕДНЕСРОЧНОГО  
ПЛАНА НА 2014-2017 ГОДЫ**

Вопросы по существу содержания настоящего документа можно направлять по адресу:

**г-жа Энн Татвиллер**

**Заместитель Генерального директора (Знания)**

**Тел. +3906 5705 3117**

*В целях сведения к минимуму воздействия процессов ФАО на окружающую среду и достижения климатической нейтральности настоящий документ напечатан в ограниченном количестве экземпляров. Просьба к делегатам и наблюдателям приносить свои копии документов на заседания и не запрашивать дополнительных копий. Большинство документов к совещаниям в рамках ФАО размещены в Интернете по адресу: [www.fao.org](http://www.fao.org)*

### Аналитическое резюме

- В соответствии с новым программным циклом ФАО, Стратегическая рамочная программа на 2010-2019 годы подлежит обзору в 2012 году, а новая Среднесрочная программа на 2014-2017 годы и ПРБ на 2014-2015 годы будут готовиться в течение 2012 года и в начале 2013 года для утверждения на Конференции в июне 2013 года. В настоящем документе содержатся основные положения процедуры, которой предстоит следовать, принимая во внимание извлеченные до настоящего времени уроки и рекомендации руководящих органов.
- Опыт свидетельствует о том, что необходимо совершенствовать разработку и осуществление текущей Стратегической рамочной программы и следующего Среднесрочного плана. Кроме того, руководящие органы особое внимание уделяют совершенствованию процесса определения приоритетов в технической деятельности Организации, в том числе посредством документации, представляемой региональным конференциям и техническим комитетам.
- Принимая во внимание уроки, извлеченные в связи с формированием и осуществлением Стратегической рамочной программы, а также Среднесрочного плана и Программы работы и бюджета, Секретариат приступил к проведению внутренних консультаций в целях разработки набора из пяти руководящих принципов для ориентирования обзора Стратегической рамочной программы и подготовки нового Среднесрочного плана. Эти принципы включают: i) определение приоритетных целей и вызовов; ii) применение междисциплинарного подхода на уровне страны; iii) использование сравнительных преимуществ и ключевых функций; iv) выяснение, определение и обоснование результатов; v) привлечение персонала.
- В процессе обзора Стратегической рамочной программы и подготовки Среднесрочного плана на 2014-2017 годы руководящие принципы будут применяться посредством шести основных этапов в течение периода с октября 2011 года по июнь 2013 года:
  - 1) подготовительный процесс, разработка руководящих принципов и получение замечаний по ним;
  - 2) формулирование региональных приоритетов на основе итогов работы и рекомендаций региональных конференций;
  - 3) обобщение региональных приоритетов, подготовка основных положений обзора Стратегической рамочной программы и Среднесрочного плана на 2014-2017 годы;
  - 4) формулирование технических приоритетов на основе итогов работы и рекомендаций технических комитетов;
  - 5) подготовка второго проекта основных положений пересмотренной Стратегической рамочной программы и Среднесрочного плана на 2014-2017 годы, отражающих региональные и глобальные приоритеты, а также опыт, полученный при формулировании страновых приоритетов посредством основ для разработки страновых программ; и
  - 6) подготовка пересмотренной Стратегической рамочной программы на 2010-2019 годы и Среднесрочного плана на 2014-2017 годы / ПРБ на 2014-2015 годы для рассмотрения в Комитете по программе и Финансовом комитете и получения рекомендаций относительно уровня бюджета со стороны Совета; и утверждение на Конференции.

**Рекомендации, запрашиваемые у Совместного совещания**

- Совместному совещанию предлагается представить замечания по предлагаемым руководящим принципам и принять к сведению процедуру и график, которые необходимо будет соблюдать при осуществлении обзора Стратегической рамочной программы и подготовки Среднесрочного плана на 2014-2017 годы.

**А. Базовая информация**

1. На Конференции в 2009 году был установлен новый подход Организации к разработке Программы работы и бюджета. Он включает внедрение нового типа документации, описание которой содержится в Приложении 1, включающей Стратегическую рамочную программу, разрабатываемую на период в 10-15 лет и пересматриваемую каждые четыре года; Среднесрочный план (ССП), охватывающий период в четыре года и пересматриваемый каждый двухгодичный период; а также Программу работы и бюджет (ПРБ), охватывающие двухгодичные периоды. Резолюция Конференции<sup>1</sup> в полной мере следовала мероприятиям ПНД, касающимся приоритетов и программ Организации.

2. В той же Резолюции Конференция ввела пересмотренный график сессий руководящих органов Организации для осуществления новой системы разработки программ, составления бюджета и мониторинга на основе конечных результатов, позволяющей руководящим органам принимать участие в процессе подготовки и корректировки Стратегической рамочной программы, Среднесрочного плана и ПРБ. В соответствии с этими новыми мерами, региональные конференции, технические комитеты и Комитет по программе консультируют Совет по вопросам программы и бюджета, включая будущие приоритетные направления технической деятельности Организации.

3. Стратегическая рамочная программа на 2010-2019 годы и Среднесрочный план на 2010-2013 / ПРБ на 2010-2011 годы были подготовлены в течение 2008-2009 годов и приняты на Конференции в ноябре 2009 года<sup>2</sup>. В соответствии с новым программным циклом, обзор Среднесрочного плана на 2010-2013 годы осуществлялся в течение первого года его выполнения; Среднесрочный план на 2010-2013 годы (*Пересмотренный*)/ПРБ на 2012-2013 годы были подготовлены в начале 2011 года и утверждены на Конференции в июле 2011 года; а коррективы к ПРБ на 2012-2013 годы, основанные на решениях и руководящих указаниях Конференции, были предложены на утверждение Совета на его сессии в ноябре-декабре 2011 года<sup>3</sup>.

4. В соответствии с новым программным циклом Стратегическая рамочная программа на 2010-2019 годы подлежит обзору в течение 2012 года, а новый Среднесрочный план на 2014-2017 годы и ПРБ на 2014-2015 годы должны быть подготовлены в течение 2012 и в начале 2013 года для утверждения на Конференции в июне 2013 года. В настоящем документе содержится процедура, которой необходимо будет следовать, принимая во внимание уроки, извлеченные до настоящего времени, и рекомендации руководящих органов.

**В. Извлеченные уроки**

5. Текущая Стратегическая рамочная программа представляет собой шаг вперед с точки зрения обеспечения единой концепции общего понимания целей и задач ФАО, а также основы для планирования и мониторинга программы работы Организации и представления отчетности

<sup>1</sup>Резолюция 10/2009 Конференции.

<sup>2</sup>С 2009/3, С 2009/15 и С 2009/REP, пп. 116-127.

<sup>3</sup>С 2011/3, С 2011/REP, пп.94-103, CL 143/3.

по ней. Накопленный до настоящего времени опыт свидетельствует о том, что необходимо совершенствовать процесс разработки и осуществления текущей Стратегической рамочной программы и следующего Среднесрочного плана<sup>4</sup>. Области, требующие дальнейшего совершенствования, касаются упрощения и пояснения ориентированных на конечные результаты компонентов Стратегической рамочной программы, сосредоточения на обеспечении воздействия деятельности ФАО на уровне стран, а также более эффективного использования ресурсов. Стратегическая рамочная программа также должна направляться руководством ФАО на как можно более эффективное использование технических знаний и опыта ФАО за счет формирования наиболее эффективной и благоприятной структуры Организации, способствующей выполнению глобальных целей, включая разрушение внутренних организационных перегородок и содействие деятельности, проводимой на основе сотрудничества и междисциплинарного подхода.

6. Руководящие органы особое внимание уделяют совершенствованию процесса определения приоритетов в технической работе Организации. В своем отчете, представленном на Конференции в 2011 году<sup>5</sup>, Конференционный комитет по последующим действиям в связи с независимой оценкой ФАО (КоК-НВО) отметил, что несмотря на определенный прогресс, процесс определения приоритетов не получил надлежащего организационного оформления. Он вновь заявил, что для подготовки Среднесрочного плана на 2014-2017 годы, которая должна начаться в конце 2011 года, необходимо, опираясь на опыт планирования за двухгодичный период 2012-2013 годов, добиться, чтобы подход к определению приоритетов был системным и применялся синхронно. При определении сбалансированного комплекса приоритетов на будущие двухлетия КоК-НВО сослался на рекомендации Комитета по программе и Совета о том, что Секретариату следует<sup>6</sup>:

- a) выявлять возникающие новые вопросы и представлять соответствующую информацию при согласовании и доработке Среднесрочного плана на 2014-2017 годы;
- b) обеспечивать по всем Стратегическим целям координацию по общеорганизационным вопросам в качестве дополнительного ресурса при определении приоритетов;
- c) четче определять функции и порядок взаимодействия штаб-квартиры и децентрализованных отделений в процессе планирования и осуществления технической Программы работы и бюджета в контексте концепции децентрализации;
- d) особо выделять преимущества ФАО по сравнению с другими организациями.

7. В отношении разработки последовательного набора приоритетов на последующие двухгодичные периоды, Комитет рекомендовал Секретариату<sup>7</sup>:

- a) продолжить улучшение качества документации, представляемой региональным конференциям и техническим комитетам, включая области, требующие усиления либо ослабления внимания в технической работе Организации на глобальном и региональном уровне с тем, чтобы способствовать выработке более структурно проработанных указаний в отношении установления приоритетов и соотнесения с конкретными Стратегическими целями и организационными результатами и содействовать более единообразному подходу к составлению проектов докладов;

<sup>4</sup>С 2009/REP, пп.119-120, С 2011/REP, п. 95.

<sup>5</sup>С 2011/7, пп. 58-59.

<sup>6</sup>CL 140 REP, п.11f, CL 141/4, п. 11.

<sup>7</sup>CL 140/8, п.11.

- b) обеспечить проведение консультаций со стратегическими группами (Стратегические цели и регионы) при разработке документов по вопросам определения приоритетов для представления региональным конференциям и техническим комитетам.

### **С. Руководящие принципы**

8. Принимая во внимание уроки, извлеченные в связи с формированием и осуществлением Стратегической рамочной программы, а также Среднесрочного плана и Программы работы и бюджета, Секретариат приступил к проведению внутренних консультаций в целях разработки набора руководящих принципов для ориентирования обзора Стратегической рамочной программы и подготовки нового Среднесрочного плана.

i) Определение приоритетных целей и вызовов

- Сосредоточение на долгосрочных целях и вызовах и недостатках в работе: что нужно сделать ФАО сейчас, чтобы обеспечить достижение глобальных целей?
- Сосредоточение на нескольких приоритетных вызовах и соответственно на меньшем количестве Стратегических целей, которыми нужно заниматься или которые необходимо преодолевать, чтобы добиться глобальных целей.

ii) Применение междисциплинарного подхода на уровне страны

- Определение приоритетов, имеющих сквозной характер и способствующих решениям, которые ни одно подразделение ФАО или лица, обладающие особыми техническими знаниями и опытом, не смогут обеспечить в одиночку и которые требуют сотрудничества и согласования действий в рамках всей ФАО.
- Разработка корпоративной стратегии, которая опирается на конкретные региональные и страновые приоритетные вопросы и направлена на их решение, используя в этих целях процесс составления страновых рамочных программ и разрабатывая стратегию, которая в большей степени реагировала бы на спрос, а не определялась бы предложением.
- Укрепление функциональной взаимосвязи между национальными приоритетами в области развития и услугами, оказываемыми страновыми отделениями, субрегиональными отделениями, региональными отделениями и штаб-квартирой ФАО.

iii) Использование сравнительных преимуществ и ключевых функций

- Обеспечение того, чтобы Стратегическая рамочная программа определяла сравнительные преимущества ФАО и позволяла ей использовать их, и чтобы она была согласована с ключевыми видами деятельности и основными функциями ФАО.
- Обеспечение того, чтобы и далее признавалась роль ФАО в обеспечении глобальных общественных благ и чтобы совершенствовалась связь между деятельностью ФАО в области обеспечения глобальных общественных благ/нормативной работой и региональными и национальными потребностями.

iv) Выяснение, определение и обоснование результатов

- Интегрирование региональных приоритетов и региональных результатов, основанных в частности, на вкладах «снизу», обеспечиваемых на страновом и субрегиональном уровнях, в целях создания единого для всей ФАО набора Стратегических целей и Организационных результатов, а также внесения ясности в роль Функциональных целей.
- Определение приоритетов в программе работы ФАО с точки зрения итогов, которые оказывают большое воздействие на членов и заинтересованные стороны и способствуют получению ими результатов в области развития, связанных со Стратегическими целями.
- Обеспечение платформы для командной, междисциплинарной и взаимосвязанной работы в рамках всей ФАО, особенно между подразделениями штаб-квартиры и децентрализованных отделений, а также между структурами «Знание» и «Операции».

- Использование групп Стратегических целей для разработки планов действий и координации деятельности между организационными подразделениями для обеспечения результатов.
- v) Привлечение персонала
- Постепенно прививать общую ответственность за достижение Стратегических и Функциональных целей среди персонала всех уровней наряду с формированием основ для механизмов внутренней отчетности за достижение результатов среди работников управленческого звена и рядового персонала.

#### **Д. Предлагаемые процедура и график**

9. В процессе обзора Стратегической рамочной программы и подготовки Среднесрочного плана на 2014-2017 годы руководящие принципы будут применяться посредством шести основных этапов в течение периода с октября 2011 года по июнь 2013 года в соответствии с представленным ниже описанием, которое иллюстрируется в Приложении 2.

10. *Этап 1 – Подготовительный процесс, разработка руководящих принципов и получение замечаний по ним.* Это - предмет настоящего документа.

11. *Этап 2 – Формулирование региональных приоритетов на основе итогов работы и рекомендаций региональных конференций.* Система приоритетов будет разрабатываться на основе существующих региональных приоритетов и консультаций на региональном и субрегиональном уровнях, которая будет определяться посредством рекомендаций, поступающих от региональных конференций в докладах стандартной формы.

12. *Этап 3 – Обобщение региональных приоритетов, подготовка основных положений обзора Стратегической рамочной программы и Среднесрочного плана на 2014-2017 годы; и получение рекомендаций со стороны Комитета по программе, Финансового комитета и Совета.* Будет разработана система приоритетов на основе процесса сотрудничества, возглавляемого Заместителями Генерального директора (Знания и Операции) и с привлечением Региональных отделений, в ходе подготовки основных положений первого проекта Стратегической рамочной программы.

13. *Этап 4 – Формулирование технических приоритетов на основе итогов работы и рекомендаций технических комитетов.* Опираясь на систему приоритетов, разработанную в рамках Этапа 1, будут запрашиваться рекомендации относительно глобальных технических целей и приоритетов для Организации.

14. *Этап 5 – Подготовка второго проекта основных положений пересмотренной Стратегической рамочной программы и Среднесрочного плана на 2014-2017 годы, отражающих региональные и глобальные приоритеты, а также опыт, полученный при формулировании страновых приоритетов посредством основ для разработки страновых программ; и получение рекомендаций со стороны Комитета по программе, Финансового комитета и Совета.*

15. *Этап 6 – Подготовка пересмотренной Стратегической рамочной программы на 2010-2019 годы и Среднесрочного плана на 2014-2017 годы /ПРБ на 2014-2015 годы для рассмотрения в Комитете по программе и Финансовом комитете и получения рекомендаций относительно уровня бюджета со стороны Совета; и утверждение на Конференции.*

#### **Е. Запрашиваемые рекомендации**

16. Совместному совещанию предлагается представить замечания по предлагаемым руководящим принципам и принять к сведению процедуру и график, которые необходимо будет соблюдать при осуществлении обзора Стратегической рамочной программы и подготовки Среднесрочного плана на 2014-2017 годы.

## **Приложение 1: Выдержки из Резолюции 10/2009 Конференции Осуществление ПНД с точки зрения реформирования системы разработки программ, составления бюджета и мониторинга на основе конечных результатов**

1. **Постановляет** ввести пересмотренную документацию по вопросам программы и бюджета, состоящую из следующих компонентов, которые, в соответствующих случаях, можно было бы включать в единый документ:

- a) Стратегическая рамочная программа, подготавливаемая на период от 10 до 15 лет, пересматриваемая каждые четыре года и включающая, среди прочего, анализ проблем, касающихся развития в областях продовольствия и сельского хозяйства, развития сельских районов, а также населения, зависящего от этих областей, включая потребителей, а также стратегическую перспективу, цели членов Организации в областях, входящих в сферу полномочий ФАО, а также Стратегические цели, которые должны быть достигнуты членами Организации и международным сообществом при поддержке ФАО, включая установочные параметры и показатели их достижения;
- b) Среднесрочный план, охватывающий четырехгодичный период, пересматриваемый раз в два года и включающий:
  - i) Стратегические цели, которые должны быть достигнуты членами Организации и международным сообществом при поддержке ФАО, в соответствии со Стратегической рамочной программой;
  - ii) рамочную основу для организационных результатов, включая конкретные итоги работы, способствующие достижению Стратегических целей членами ФАО и международным сообществом. Насколько это возможно, организационные результаты должны включать конкретные целевые достижения, показатели результатов деятельности и соответствующие исходные посылки, а также они должны показывать вклад ФАО и бюджетные ассигнования, устанавливаемые на основе взносов и сметы внебюджетных ресурсов, которые могут определять достижение целей. Гендерные вопросы будут в полной мере включаться в Стратегическую рамочную программу и Среднесрочный план, а отдельного Плана обеспечения гендерного равенства и развития больше не будет;
  - iii) определение областей целенаправленного воздействия, как приоритетных групп результатов, нацеленных на мобилизацию внебюджетных ресурсов, совершенствование надзора за их использованием в ключевых областях воздействия и на повышение согласованности между деятельностью, финансируемой из средств регулярной программы и деятельностью, финансируемой за счет внебюджетных ресурсов;
  - iv) функциональные цели, направленные на обеспечение того, чтобы организационные процессы и административная работа обеспечивали совершенствование рамочной системы, основанной на конечных результатах;
- c) Программа и бюджет на двухгодичный период с четким определением доли ресурсов, направляемой на административную работу и определяемой на основе конечных результатов, включающие следующие элементы:
  - i) рамочная основа для организационных результатов (итогов работы), устанавливаемая в соответствии со Среднесрочным планом, с указанием организационной ответственности за каждый результат;
  - ii) количественные показатели затрат по всем организационным результатам и соответствующие обязательства;
  - iii) расчеты повышения затрат и планируемое повышение эффективности;
  - iv) ассигнования для обеспечения долгосрочных обязательств и резервных фондов;
  - v) проект резолюции Конференции об утверждении программы работы и ассигнований.

Приложение 2: Предварительный график обзора Стратегической рамочной программы ФАО и подготовки Среднесрочного плана на 2014-2017 годы

Основные этапы	2011									2012									2013														
	3-й квартал			4-й квартал			1-й квартал			2-й квартал			3-й квартал			4-й квартал			1-й квартал			2-й квартал			3-й квартал			4-й квартал					
	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	январ.	февр.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	январ.	февр.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.			
1. Подготовительный процесс и разработка руководящих принципов																																	
Замечания Совместного совещания по процессу и руководящим принципам																																	
2. Формулирование региональных приоритетов на основе рекомендаций РК																																	
Рекомендации РК по региональным приоритетам																																	
3. Обобщение рег. приоритетов и основных положений СРП и ССП для КП/ФК и Совета																																	
Рекомендации по рег. приоритетам и основным положениям СРП/ССП от КП/ФК и Совета																																	
4. Формулирование технических приоритетов на основе рекомендаций ТК																																	
Рекомендации по техническим приоритетам																																	
5. Подготовка второго проекта основных положений пересмотренной СРМ и ССП, отражающих региональные и глобальные приоритеты ФАО																																	
Рекомендации по стратегическим направлениям, среднесрочным и краткосрочным (на два года) приоритетам.																																	
6. Подготовка пересмотренной СРП на 2010-2019 гг. и ССП на 2014-2017 гг. / ПРБ на 2014-2015 гг.																																	
Рекомендации по пересмотренной СРП, ССП на 2014-2017 гг., ПРБ на 2014-2015 гг. Рекомендация Совета по уровню бюджета																																	
Утверждение СРП, ССП на 2014-2017 гг., ПРБ на 2014-2015 гг.																																	
7. Коррективы к ПРБ на 2014-2015 годы																																	
Утверждение коррективов к ПРБ на 2014-2015 гг.																																	

Условные обозначения: РК: региональная конференция  
 ТК: технические комитеты Совета  
 КП: Комитет по программе  
 ФК: Финансовый комитет  
 СЛ: Совет  
 КОНФ: Конференция

■ : Вклад руководства  
 ■ : Процесс управления  
 ■ : Вклад Секретариата в процесс подготовки