



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

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

R

СОВЕТ

Сто шестьдесят пятая сессия

30 ноября – 4 декабря 2020 года

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РАМОЧНОЙ
ПРОГРАММЫ НА 2022–2031 ГОДЫ И
ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СРЕДНЕСРОЧНОГО ПЛАНА НА
2022–2025 ГОДЫ**

По существу содержания настоящего документа обращаться к:

г-же Бет Крофорд (Ms Beth Crawford),
Директору

Управления стратегии, планирования и управления ресурсами

Тел.: +39 06570 52298

Эл. почта: OSP-Director@fao.org

С документами можно ознакомиться на сайте www.fao.org.

РЕЗЮМЕ

1. В настоящем документе приводятся основные положения Стратегической рамочной программы (СРП) ФАО на 2022–2031 годы и основные положения Среднесрочного плана (ССП) на 2022–2025 годы (региональные и технические приоритеты), которые разрабатываются в контексте событий в мире, глобальных и региональных тенденций и основных вызовов и возможностей в областях, подпадающих под действие мандата ФАО.
2. Стратегическая рамочная программа разрабатывается на основе инклюзивного и прозрачного процесса, подразумевающего проведение обширных внутренних и внешних консультаций, совещаний руководящих органов и неофициальных консультаций. Настоящий документ составлен на основе документа "Предварительные тезисы новой стратегической рамочной программы" (РС 128/2) с учетом директивных указаний Комитета по программе и Совета, сформулированных в ходе соответствующих сессий, проходивших в июне – июле 2020 года. Более подробная информация приведена в плане-графике, содержащемся в *Приложении 1*.
3. На фоне нарастания потока угроз в мире мы должны предпринять незамедлительные действия, направленные на защиту источников средств к существованию и преобразование наших продовольственных систем, чтобы защитить нашу планету от будущих опасностей и закрепить экологически устойчивые результаты. В этой работе руководством для нас является Повестка дня на период до 2030 года. Саммит по продовольственным системам, который Генеральный секретарь ООН предложил провести в 2021 году, позволит конкретизировать подход к преобразованию продовольственных систем и обеспечить более тесную согласованность инициатив субъектов продовольственных систем, направленных на повышение экологической устойчивости этих систем.
4. В рамках разработки Стратегической рамочной программы ФАО проводится стратегический анализ перспектив развития Организации (САПРО), цель которого – ускорение стратегического осмысления вопросов повышения готовности и действенности поддержки в работе по реализации Повестки дня на период до 2030 года, а также взаимный обмен знаниями о вызовах, угрозах и возможностях, который должен способствовать повышению экологической устойчивости продовольственных и сельскохозяйственных систем. В настоящем документе представляются общие результаты первого этапа САПРО.
5. Разработка новой Стратегической рамочной программы ведется исходя из сформулированной стратегической задачи, предусматривающей, что ФАО будет содействовать реализации Повестки дня на период до 2030 года и достижению трех глобальных целей членов, способствуя формированию таких продовольственных систем, которые отвечают нашему стремлению к тому, *чтобы никто не был забыт, на основе формирования экологически устойчивых, инклюзивных и устойчивых к воздействию внешних факторов продовольственных систем, обеспечивающих улучшение производства, улучшение качества питания, улучшение состояния окружающей среды и улучшение жизни.*
6. Во всех наших программных мероприятиях ФАО будет использовать четыре сквозных/междисциплинарных "ускорителя": *технологии, инновации, данные, а также средства обеспечения (общее руководство, человеческий капитал и институты)*. К 2050 году накормить почти 10 миллиардов человек с соблюдением экологической устойчивости – задача беспрецедентная. И это указывает на первостепенное значение сведения компромиссов к минимуму. Упомянутые четыре ускорителя способны обеспечить рациональную организацию этих компромиссов.
7. Стержнем новой Стратегической рамочной программы является Повестка дня на период

до 2030 года, а ключевые ЦУР и показатели их достижения используются для обеспечения целенаправленной работы и отслеживания хода работы по четырем направлениям улучшений (таблица 2). Вклад ФАО затрагивает все ЦУР, но главное место занимает работа по достижению ЦУР 1, ЦУР 2 и ЦУР 10. Для обеспечения преобразований продовольственных систем в целях ускорения работы по реализации Повестки дня на период до 2030 года, ФАО будет применять ясно сформулированный подход, основанный на продовольственных системах, увязывающий различные аспекты работы Организации, включая экологически устойчивое сельское, лесное, рыбное хозяйство и землепользование, сокращение масштабов нищеты, а также улучшение доступа к инвестиционным и финансовым ресурсам.

8. В документе также представлены области особого внимания: партнерские отношения; нормативная работа; стратегическая роль ФАО в работе в условиях чрезвычайных ситуаций и повышении устойчивости к воздействию внешних факторов; использование достижений науки, технологий и инноваций в интересах развития по всему миру; и формирование более устойчивых к воздействию внешних факторов агропродовольственных систем. В нем также представлен предполагаемый подход к вопросам координации с другими механизмами и инициативами, особенно с Саммитом ООН по продовольственным системам; особое внимание также уделено важности обеспечения готовности работать в условиях нарастания рисков и неопределенности, а также необходимости перехода к программному подходу.
9. В качестве основы для Стратегической рамочной программы ФАО разрабатывает Стратегию управления преобразованиями (СУП), в которой изложена *внутренняя концепция* ФАО – здоровой, эффективной и действенной Организации, готовой к решению стоящих перед ней задач, подготовленной к преодолению будущих вызовов и способной реализовать задачи, сформулированные в Стратегической рамочной программе. СРП и СУП неразрывно связаны: в СРП изложены концепция, планы и задачи, а СУП направлена на создание необходимых благоприятных условий для их реализации. В документе также представлены семь ключевых областей повышения эффективности и модернизации в рамках формирования благоприятных условий в ФАО: управление рабочими процессами, людские ресурсы, цифровая ФАО, коммуникации, децентрализация, многоязычие и общее руководство.
10. В разделе документа, посвященном Среднесрочному плану, представлен обзор приоритетов, обозначенных на текущий момент региональными конференциями и техническими комитетами. Более полный обзор будет представлен членам в Информационной записке до начала сессии Совета в декабре 2020 года.
11. ФАО продолжит проработку предлагаемых предусмотренных программой приоритетных направлений работы на основе новой матрицы результатов с учетом всех относящихся к делу рекомендаций и директив, постоянно проводя консультации с членами; перед окончательной доработкой документа по Стратегической рамочной программе и Среднесрочному плану на 2022–2025 годы она представит на обсуждение информационные записки.

ПРОЕКТ РЕШЕНИЯ СОВМЕСТНОГО СОВЕЩАНИЯ КОМИТЕТА ПО ПРОГРАММЕ И ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА, КОМИТЕТА ПО ПРОГРАММЕ И СОВЕТА

- Совместному совещанию и Комитету по программе предлагается рассмотреть основные положения Стратегической рамочной программы на 2022–2031 годы и основные положения Среднесрочного плана на 2022–2025 годы, а Совету предлагается дать такие указания, которые он сочтет необходимыми.

Содержание

РЕЗЮМЕ	2
I. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РАМОЧНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
A. Справочная информация и круг охватываемых вопросов.....	5
B. Повестка дня на период до 2030 года и грядущие масштабные вызовы	6
C. Новая направленность дальнейших действий ФАО.....	11
D. Новая "теория изменений" ФАО	13
E. Области особого внимания	20
F. Работа в условиях нарастания рисков и неопределенности	25
G. Переход к программному подходу, обеспечивающему максимальный результат	26
H. ФАО как организация, способная более динамично организовывать процессы перемен.....	27
I. Ключевые области повышения эффективности и модернизации в рамках формирования благоприятных условий в ФАО	29
II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СРЕДНСРОЧНОГО ПЛАНА НА 2022–2025 ГОДЫ.....	31
A. Региональные приоритеты.....	31
B. Технические приоритеты.....	33
<i>Приложение 1: План-график консультаций по разработке Стратегической рамочной программы ФАО</i>	<i>35</i>
<i>Приложение 2: Методология стратегического анализа перспектив развития Организации.....</i>	<i>38</i>
<i>Приложение 3: Основные организационные особенности ФАО</i>	<i>40</i>
<i>Приложение 4: Основные составляющие Стратегии управления преобразованиями (СУП) ФАО</i>	<i>41</i>

I. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РАМОЧНОЙ ПРОГРАММЫ

A. Справочная информация и круг охватываемых вопросов

1. В настоящем документе представлены основные положения Стратегической рамочной программы ФАО на 2022–2031 годы и Среднесрочного плана на 2022–2025 годы (региональные и технические приоритеты), которые разрабатываются в контексте событий в мире, глобальных и региональных тенденций и основных вызовов и возможностей в областях, подпадающих под действие мандата ФАО.

2. Согласно Базовым документам¹, с 2010 года работа ФАО строится на положениях Стратегической рамочной программы на 10–15-летний период, которая пересматривается каждые четыре года².

3. Настоящий документ составлен на основе документа "Предварительные тезисы новой стратегической рамочной программы"³ с учетом директивных указаний Комитета по программе и Совета, сформулированных в ходе соответствующих сессий, проходивших в июне – июле 2020 года⁴, в которых члены:

- a) подчеркнули важность увязки Стратегической рамочной программы ФАО с Повесткой дня на период до 2030 года и отслеживания результатов на основе индикаторов целей в области устойчивого развития (ЦУР);
- b) одобрили изложенную Генеральным директором новую концепцию, предусматривающую решительные и новаторские действия ФАО, поскольку стоящие перед миром проблемы носят комплексный и взаимосвязанный характер;
- c) положительно восприняли подход, предполагающий увязку предусмотренных программой приоритетных направлений работы с новыми глобальными тенденциями и вызовами, и поручили учесть опыт борьбы с кризисами, например, пандемией COVID-19, при доработке Стратегической рамочной программы.

4. В документе подробно изложены неразрывно связанные с ЦУР современные идеи относительно содержания новой Стратегической рамочной программы, сформулированные исходя из концепции ФАО и в соответствии с тремя глобальными целями членов Организации. Особое внимание в этом документе уделено также тому, что ФАО должна быть современной и эффективной Организацией, способной динамично организовывать процессы перемен, и изложены области повышенного внимания со стороны ФАО для формирования оптимальных благоприятных условий.

5. Стратегическая рамочная программа разрабатывается на основе инклюзивного и прозрачного процесса, подразумевающего проведение обширных внутренних и внешних консультаций, совещаний руководящих органов и неофициальных консультаций. Учитываются также возможности синергизма и взаимодополняемости с работой по подготовке Саммита по продовольственным системам 2021 года. Более подробная информация для сведения приведена в плане-графике, содержащемся в *Приложении 1*.

6. Стратегическая рамочная программа ФАО разрабатывается в период неопределенности среднесрочных экономических перспектив. Как отмечает Международный валютный фонд⁵,

¹ Статья 1 а) раздела F (Сборник базовых документов, том II)

² Документ С 2009/REP

³ Документ РС 128/2

⁴ Документы CL 164/6 и CL 164/REP

⁵ World Economic Outlook, October 2020, IMF

пандемия COVID-19 вызвала самый глубокий за последние десятилетия экономический спад – согласно базовому прогнозу, в 2020 году ожидается, что темпы роста мирового ВВП составят -4,4 процента⁶. Ожидается, что пандемия вызовет снижение темпов роста ВВП во всех развитых странах, в подавляющем большинстве стран с формирующейся экономикой (-1,7 %) и в развивающихся странах (-8,1 % в Латинской Америке, -4,1 % на Ближнем Востоке и в Центральной Азии и -3,0 % в Африке к югу от Сахары), нанесет долговременный ущерб в виде сокращения производства⁷, снижения производительности труда и сокращения рабочих мест. В результате в 2020 году количество живущих в условиях крайне нищеты может вырасти на 88–115 миллионов человек, а в 2021 году – увеличиться еще на 23–35 миллионов⁸.

7. При таком варианте развития событий критически важное значение приобретают координация и сотрудничество, а также еще более решительная приверженность реализации экологически устойчивых мер политики и проведение реформ, необходимых для обеспечения долгосрочных перспектив развития.

В. Повестка дня на период до 2030 года и грядущие масштабные вызовы

8. Несмотря на огромные достижения за последние 75 лет, прошедшие с момента создания ФАО, и на то, что мы производим достаточно продовольствия, чтобы накормить население мира, еще до наступления пандемии COVID-19 от голода страдало 690 миллионов человек. Кроме того, десятки миллионов людей не получают достаточно микроэлементов, а количество людей всех возрастов, классов и во всех странах, имеющих избыточный вес, растет вызывающими тревогу темпами. В условиях пандемии количество не имеющих достаточного питания увеличилось еще на 132 миллиона человек; этот факт заставляет уделять самое пристальное внимание вопросам значения и уязвимости продовольственных систем мира. Как подчеркнул недавно Генеральный секретарь в своем выступлении на Генеральной Ассамблее, во многих местах пандемия в сочетании с конфликтами и разрухой наносят сокрушительные удары по продовольственной безопасности; в этих условиях миллионы людей в Демократической Республике Конго, на северо-востоке Нигерии, в Южном Судане и Йемене оказались на грани голода⁹.

9. Эта не имеющая прецедента ситуация дает возможность ФАО и ее членам вновь подтвердить лидерство ФАО и ее положение как учреждения ООН, которому поручено победить голод и обеспечить продовольственную и пищевую безопасность в мире, сохранив при этом ресурсы нашей планеты и уменьшив последствия этого для окружающей среды. Растет признание фундаментальной роли продовольственных систем в реализации Повестки дня на период до 2030 года. В "Докладе об устойчивом развитии в мире" 2019 года в качестве одной из шести ключевых "отправных точек" обозначены вопросы формирования экологически устойчивых продовольственных систем и моделей здорового питания, в решении которых целенаправленные совместные действия различных заинтересованных сторон способны ускорить работу по достижению ЦУР. Крупные глобальные инициативы, например, предстоящий Саммит ООН по продовольственным системам, открывают для нас исторические возможности для восстановления на новом качественном уровне. Краеугольным камнем нашего существования и основой основ Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года является здоровье нашей планеты, которое определяет способность наших

⁶ ВВП – Валовой внутренний продукт

⁷ Оценивается на уровне 11 трлн долл. США за 2020–2021 годы и до 28 трлн долл. США за период 2020–2025 годов.

⁸ World Bank, [Poverty and Shared Prosperity 2020, PovcalNet](#)

⁹ Выступление Генерального секретаря на Генеральной Ассамблее, 22 сентября 2020 года

продовольственных систем стать инструментом обеспечения здорового питания на принципах экологической устойчивости.

Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года

10. В обстановке нарастания потока угроз в мире, мы должны предпринять незамедлительные действия, направленные на защиту источников средств к существованию, преобразование наших продовольственных систем, чтобы защитить нашу планету от будущих опасностей и закрепить экологически устойчивые результаты. В этой работе руководством для нас является Повестка дня на период до 2030 года. Исторический консенсус, продемонстрированный при ее принятии, необходимо подкрепить политической решимостью ее реализовать.

11. В сентябре 2015 года государства – члены ООН единодушно поддержали эту новую концепцию развития человечества. Увязывая общие принципы с подробными контрольными показателями их реализации, Повестка дня на период до 2030 года, содержащая 17 целей в области устойчивого развития (ЦУР) и целевые показатели и индикаторы их достижения, нацелена на решение амбициозных задач. В ней конкретно прописана решимость мирового сообщества покончить с нищетой, голодом и неполноценным питанием. Ее главной составляющей является концепция жизни в условиях здоровья, процветания и достоинства, основу которой составляют наполненные жизнью экосистемы; это должно стать реальностью для всех – никто не должен быть забыт.

12. Сегодня по многим направлениям заметен прогресс, но в целом работа по достижению целей пока не достигла необходимых темпов и масштабов. В 2020 году положено начало десятилетию активных мероприятий, необходимых для достижения этих поставленных целей к 2030 году. Десятилетие действий стало еще одним средством, задающим направление работы ФАО по оказанию поддержки ее членам; в его рамках предполагается ускорить реализацию экологически устойчивых решений самых масштабных проблем мира, начиная с нищеты и гендерной тематики и заканчивая проблемами изменения климата, неравенства и ликвидации дефицита финансирования. Повестка дня на период до 2030 года – это дорожная карта формирования будущего, которого мы хотим достичь, – и ее реализация необходима для нашего выживания.

13. Как подчеркивается в "Декларации о праздновании семьдесят пятой годовщины Организации Объединенных Наций", в центре всей нашей работы должны быть люди, при этом необходимо уделять особое внимание людям, находящимся в уязвимом положении. Дух принципа: "Мы, народы...", предполагает полное участие женщин и девочек и наделение их правами и возможностями во всех аспектах жизни общества, а также работу с молодежью, которая представляет собой "недостающий элемент мира и развития"¹⁰.

Преобразование мира на основе продовольствия и сельского хозяйства

14. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и ЦУР предусматривают преобразовательные сдвиги, комплексные подходы и решения, направленные на преодоление структурных барьеров на пути экологически устойчивого развития; в ней признается основополагающая роль экологически устойчивого сельского хозяйства в обеспечении увязки потребностей людей, планеты и процветания.

15. Красной нитью через всю Повестку дня на период до 2030 года проходит концепция продовольственной безопасности, безопасных и питательных пищевых продуктов для всех, которая прямо прописана в ЦУР 2 (Ликвидация голода), и которая косвенно находит отражение во всех остальных ее положениях. Это понятие неотделимо от насущной необходимости

¹⁰ Пункты 7, 11, и 17 документа A/RES/75/1

искоренения крайней нужды, противодействия климатическим вызовам, наращивания устойчивости общин к воздействию внешних факторов и ответственности за рациональное использование природных ресурсов и богатого биологического разнообразия. Иными словами, реализация Повестки дня на период до 2030 года требует фундаментального преобразования наших продовольственных систем.

16. В условиях, когда работа по достижению целей Повестки дня на период до 2030 года идет с отставанием, все более насущной становится необходимость более действенного взаимодействия со всеми субъектами на всех уровнях – международном, региональном и национальном. Для противодействия вызовам современности необходимо сотрудничество не только на международном уровне, но и между всеми слоями общества, с участием соответствующих заинтересованных сторон, включая региональные и субрегиональные организации, неправительственные организации, гражданское общество, частный сектор, научно-исследовательские институты и академические круги, а также парламентариев¹¹.

17. Как подчеркивается в "Докладе об устойчивом развитии в мире" и подтверждено ходом Саммита по ЦУР 2019 года, мероприятия, направленные на достижение ЦУР 2 и формирование устойчивых продовольственных систем, ускорят работу по достижению большинства других целей и целевых показателей, а также помогут получить максимальные результаты и масштабировать их; при этом будут выявляться и решаться возможные компромиссы. Иными словами, для преобразования мира на основе продовольствия и сельского хозяйства, мы должны: i) вновь добиться формирования тенденции к сокращению масштабов голода; ii) преобразовать продовольственные и сельскохозяйственные системы для того, чтобы накормить людей, обеспечить благополучие планеты и сформировать устойчивые к воздействию внешних факторов источники средств к существованию и экосистемы; и iii) приступить к преобразованию сельских районов и осуществлять целевое инвестирование в интересах уязвимых групп населения для того, чтобы сократить масштабы неравенства и не оставить в стороне ни одну страну и ни одного человека.

18. Саммит по продовольственным системам 2021 года, позволит более конкретно сформулировать подход к преобразованию продовольственных систем и будет способствовать лучшему согласованию инициатив субъектов продовольственных систем, направленных на повышение экологической устойчивости продовольственных систем.

Глобальные вызовы и возможности

19. ФАО проводит стратегический анализ перспектив развития Организации (САПРО), цель которого – ускорение стратегического осмысления вопросов повышения готовности и действенности поддержки в работе по реализации Повестки дня на период до 2030 года, а также взаимный обмен знаниями о вызовах, угрозах и возможностях, который должен способствовать повышению экологической устойчивости продовольственных и сельскохозяйственных систем.

20. Это мероприятие проводится в несколько этапов: i) внутренние консультации специалистов; ii) выборочное обследование сотрудников; iii) консультации с внешними специалистами; и iv) подготовка избранных технических документов по ключевым тенденциям и новым вызовам для продовольственных и сельскохозяйственных систем. Результаты САПРО будут представлены в Стратегической рамочной программе, и с их учетом будет осуществляться ее разработка в предстоящие месяцы. По результатам САПРО будет также подготовлен флагманский доклад, который войдет в серию докладов ФАО "Будущее продовольствия и сельского хозяйства".

21. Ниже представлен обзор результатов внутренних консультаций специалистов, а более подробная информация относительно использованной методологии представлена

¹¹ Пункт 16 документа A/RES/71/1

в *Приложении 2*. По результатам внутренних консультаций специалистов было определено 18 ключевых существующих и формирующихся взаимосвязанных социально-экономических и экологических факторов, воздействующих на продовольственные и сельскохозяйственные системы, которые представлены в *Таблице 1*. Шесть из них являются факторами общего характера, а остальные 12 затрагивают такие индивидуальные аспекты, как доступ к продовольствию и источники средств к существованию, процессы производства и распределения продовольствия и продукции сельского хозяйства, и экологические системы.

Таблица 1: Формирующиеся факторы, воздействующие на продовольственные и сельскохозяйственные системы

A. Системные (общие) факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост народонаселения и урбанизация, которые, как предполагается, приведут к увеличению и изменению спроса на продовольствие. 2. Экономический рост, структурные преобразования и макроэкономические перспективы, которые не всегда приносят ожидаемые результаты в плане экономических преобразований в обществе в интересах всех его слоев. 3. Взаимная зависимость стран, факторы которой связывают воедино продовольственные и сельскохозяйственные системы мира. 4. Формирование, контроль, использование больших данных и владение ими, которые дают возможность применять инновационные технологии в реальном масштабе времени инновационные технологии и вырабатывать решения, в том числе в сельском хозяйстве. 5. Геополитическая нестабильность и разрастание конфликтов, включая конфликты вокруг ресурсов, в том числе энергоресурсов. 6. Факторы неопределенности, которые проявляются в виде неожиданно возникающих событий и которые во многих случаях невозможно предсказать.
B. Факторы, непосредственно влияющие на доступ к продовольствию и источники средств к существованию
<ol style="list-style-type: none"> 7. Нищета в сельских и городских районах, причем значительная доля сельского населения живет в условиях нищеты или крайней нищеты. 8. Неравенство, под которым подразумевается значительное неравенство доходов и неравенство возможностей для получения работы, гендерное неравенство, неравенство доступа к активам, элементарным услугам и несправедливое налогово-бюджетное бремя. 9. Цены на продовольствие¹², которые в реальном выражении ниже цен 70-х годов, но выше, чем в 80-е и 90-е годы XX века, несмотря на то, что они не отражают в полной мере социальные и экологические издержки, связанные с продовольствием.
C. Факторы, непосредственно влияющие на процессы производства и распределения продовольствия и продукции сельского хозяйства
<ol style="list-style-type: none"> 10. Инновации и достижения науки, включая технологии, носящие более "системный" характер (в частности, агроэкология, берегающие технологии, органическое сельское хозяйство, биотехнологии и другие экологически устойчивые подходы, цифровизация и прочие инновационные решения). 11. Государственные инвестиции в продовольственные и сельскохозяйственные системы, которые зачастую недостаточны. 12. Капиталоемкость/информационная емкость производства, которая увеличивается в силу механизации и цифровизации производства, в том числе продовольствия и продукции сельского хозяйства. 13. Концентрация рынков производственных ресурсов для производства продовольствия и

¹² Измеряемые [Индексом продовольственных цен ФАО](#) (ИПЦ ФАО). ИПЦ ФАО – показатель месячной динамики мировых цен на товары, входящие в корзину продовольственных товаров. Он представляет собой среднее значение индексов цен по пяти группам продовольственных товаров, взвешенных по средней доле экспорта для каждой группы за 2014–2016 годы.

ведения сельского хозяйства и реализации продукции, которая создает проблемы в плане устойчивости к воздействию внешних факторов и справедливости продовольственных и сельскохозяйственных систем.

14. **Модель потребления и питания**, приводящая к изменению поведения потребителей, которым все чаще приходится делать сложный выбор относительно питательной ценности и безопасности потребляемых ими пищевых продуктов, и одним из ключевых факторов формирования которой является изменение потребительского спроса в пользу более здорового питания.

D. Факторы, влияющие на экологические системы

15. **Дефицит и деградация природных ресурсов**, включая земельные, водные ресурсы, биоразнообразие и почвенные ресурсы.
16. **Эпидемии и деградация экосистем**, которые в перспективе могут приобрести более значительные масштабы в силу тенденций нарастания трансграничных вредителей и болезней растений, наступление сельскохозяйственных угодий на некультивируемые земли и леса, устойчивость к противомикробным препаратам, рост производства и потребления продукции животноводства и изменение климата, особенно экстремальные погодные явления и отсутствие стабильности температурного режима и режима осадков.
17. **Изменение климата**, которое уже оказывает влияние на продовольственные системы и природные ресурсы, способно ускорить процессы, вызывающие голод и нищету в сельских районах.
18. **"Голубая экономика"**, в рамках которой по всему миру расширяется хозяйственная деятельность, связанная с рыболовством и аквакультурой, и связанные с этими процессами компромиссы, диктует необходимость выработки разумной политики, сочетающей технические, социальные и экономические меры, принципы экосистемного восстановления производственных систем, а также вовлечение заинтересованных сторон, представляющих разные отрасли, в процессы преобразования продовольственных систем.

Саммит ООН по продовольственным системам

22. Организуемый по предложению Генерального секретаря Организации Объединенных Наций Саммит по продовольственным системам позволит более конкретно сформулировать подход к преобразованию продовольственных систем и будет способствовать лучшему согласованию инициатив субъектов продовольственных систем, направленных на повышение экологической устойчивости этих систем. Он станет катализатором преобразования агропродовольственных систем.

23. ФАО будет выполнять функции катализатора и проводника перемен. В ФАО действует расположенная в Риме часть Секретариата Саммита по продовольственным системам, которая совместно с Научным комитетом занимается подготовкой материалов в виде фактологической базы, знаний и данных по продовольственным системам в разбивке по направлениям работы, а также для диалогов странового уровня по продовольственным системам. ФАО также является курирующим учреждением системы ООН, отвечающим непосредственно за направление I решения задач Саммита "Обеспечение доступа к безопасному и питательному продовольствию". Научная группа при поддержке ФАО готовит краткие научные документы по каждому направлению работы, а также серию документов, например, по вопросам определений терминов и понятий.

24. Разработка новой Стратегической рамочной программы ФАО, а также работа по определению и разработке приоритетных программных областей ФАО будет осуществляться с учетом пяти направлений решения задач Саммита: *i) обеспечение доступа к безопасному и питательному продовольствию; ii) переход к экологически устойчивым моделям потребления; iii) поддержка положительно влияющего на природу производства в достаточных масштабах; iv) содействие формированию справедливых средств к существованию; и v) формирование устойчивости к факторам уязвимости, потрясениям и стрессам.*

25. Работа по подготовке Саммита ООН по продовольственным системам в 2021 году открывает для ФАО большие возможности в плане дальнейшего повышения результативности поддержки, оказываемой членам; итоги Саммита и выполнение его решений в интересах инклюзивных, экологически устойчивых и устойчивых к воздействию внешних факторов продовольственных систем будут определять направленность работы ФАО по осуществлению новой Стратегической рамочной программы.

С. Новая направленность дальнейших действий ФАО

Концепция и глобальные цели ФАО

26. При разработке новой Стратегической рамочной программы ФАО будет неизменно руководствоваться своей концепцией и тремя глобальными целями членов Организации, которые сформулированы с однозначной установкой на достижение ЦУР и нацелены, в частности, на достижение ЦУР 2 (Ликвидация голода), ЦУР 1 (Ликвидация нищеты) и ЦУР 10 (Сокращение неравенства).

Концепция ФАО. Создание мира, свободного от голода и недоедания, в котором производство продовольствия и сельское хозяйство вносят вклад в повышение уровня жизни всех, в особенности беднейших слоев населения, на экономически, социально и экологически устойчивой основе.

27. Три **глобальные цели** государств-членов:

- 1) искоренение голода, решение проблемы отсутствия продовольственной безопасности и неполноценного питания, постепенное создание мира, в котором люди всегда имеют возможность в достаточном объеме получать безопасные и полезные продукты питания, соответствующие их пищевым потребностям и предпочтениям и позволяющие им вести активный и здоровый образ жизни;
- 2) искоренение нищеты и содействие экономическому и социальному прогрессу для всех на основе увеличения производства продовольствия, ускорения развития сельских районов и обеспечения устойчивых источников средств к существованию;
- 3) устойчивое регулирование и использование природных ресурсов, включая земельные, водные, воздушные, климатические и генетические ресурсы, на благо нынешнего и будущих поколений.

Стоящие перед нами задачи: четыре направления улучшений

28. Разработка новой Стратегической рамочной программы ведется исходя из сформулированной стратегической задачи, предусматривающей, что ФАО будет работать для обеспечения реализации Повестки дня на период до 2030 года и трех глобальных целей членов, способствуя формированию таких продовольственных систем, которые отвечают нашему стремлению к тому, *чтобы никто не был забыт, на основе формирования экологически устойчивых, инклюзивных и устойчивых к воздействию внешних факторов продовольственных систем, обеспечивающих улучшение производства, улучшение качества питания, улучшение состояния окружающей среды и улучшение жизни.*

29. ФАО будет осуществлять свою Стратегическую рамочную программу и добиваться результатов, предусмотренных в общеорганизационной матрице, на основе программ и, исходя из преобразовательного характера Повестки дня на период до 2030 года, будет придерживаться системного подхода, подразумевающего комплексный учет социальных, экономических и экологических аспектов и нахождение необходимых компромиссных решений в работе по достижению ЦУР. Используя основанный на продовольственных системах подход, ФАО также будет целенаправленно заниматься вопросами сельского хозяйства, охватывая не только производство и макроэкономические факторы, чтобы обеспечить продовольственную

безопасность и устойчивость источников средств к существованию к воздействию внешних факторов, содействовать инновациям и более активно стимулировать инвестиции и партнерское взаимодействие.

"Ускорители" ФАО

30. Для ускорения нашей работы, получения максимальной отдачи от мероприятий по достижению ЦУР и решения стоящих перед нами задач (по четырем направлениям улучшений) во всех своих программных мероприятиях ФАО будет использовать четыре сквозных/междисциплинарных "ускорителя": *технологии, инновации, данные, а также средства обеспечения (общее руководство, человеческий капитал и институты)*. К 2050 году накормить почти 10 миллиардов человек, сохранив экологическую устойчивость – задача беспрецедентная. И это указывает на первостепенное значение сведения компромиссов к минимуму. Упомянутые четыре ускорителя способны обеспечить рациональную организацию этих компромиссов.

Рисунок 1. Четыре сквозных/междисциплинарных "ускорителя"



31. Крайне важно, чтобы *технологии, инновации и данные*, были инклюзивными, учитывали гендерные аспекты и использовались для стимулирования развития.

32. *Средства обеспечения* – это общее руководство, человеческий капитал и институты, необходимые для обеспечения инклюзивного преобразования агропродовольственной системы. Цель заключается в том, чтобы укрепить нормативно-регулирующую базу, обеспечивающую формирование конкуренции между предпринимателями на основе адаптации навыков и знаний работников сообразно требованиям новой экономики и подотчетности институтов.

33. Новые технологии уже меняют лицо продовольственного и сельскохозяйственного сектора, однако большинство правительств или субъектов продовольственных систем еще не полностью реализовали их потенциал. Например, внедрение робототехники и больших данных в сельском хозяйстве – от приложений на основе алгоритмов ИИ¹³ для мониторинга состояния почв до роботов для уборки урожая – уже является одним из ключевых компонентов

¹³ ИИ – искусственный интеллект.

удовлетворения растущего спроса на продовольствие будущего, основанного на принципах экологической устойчивости; однако это реализовано лишь в нескольких странах.

34. Технологии революционизируют сельское хозяйство, и это приводит к нарастанию рисков неравноправного доступа и отсутствия возможности участвовать в этих процессах. Поэтому для того, чтобы свести к минимуму такие риски, необходимы инвестиции в человеческий капитал (подготовка кадров), а также меры политики и нормативного регулирования. Необходимо активно вовлекать в эти процессы женщин. Например, для женщин-малоземельных фермеров применение трудосберегающих технологий может высвободить им время, а это означает, что они могут работать более производительнее и зарабатывать больше. Этот принцип также применим и к меньшинствам, обездоленным, живущим в крайней нищете и другим находящимся в неблагоприятных условиях группам, оказавшимся на периферии общества. Технологии должны быть экономически доступными, чтобы каждый мог получить доступ к ним и применять их; кроме того, для их применения необходимо выявить и решить вопросы других барьеров структурного характера, включая вопросы образования и профессиональной подготовки. Опыт прошлого показывает, что без таких инвестиций и подготовки многие останутся за бортом прогресса и масштабы неравенства увеличатся.

Д. Новая "теория изменений" ФАО

35. В Стратегической рамочной программе прописана повестка дня ФАО на перспективу. В ней определена *стратегическая концепция* ФАО, определяющая ее вклад в преобразования и структурные перемены на глобальном, региональном и страновом уровнях. Для этого потребуются пересмотреть не только формулировки и практическое воплощение программного подхода, обеспечивающего достижение ЦУР, но и характер работы ФАО на всех уровнях и с партнерами для получения максимальных экологически устойчивых результатов.

36. В разделе D дается общая сведения о принимаемых ФАО мерах по пересмотру "теории изменений" и методов работы, с тем чтобы ее вклад в процессы развития на страновом, региональном и глобальном уровнях максимально полно раскрывал ее сравнительные преимущества как одного из специализированных учреждений ООН.

37. В разделе E более подробно представлены области особого внимания: партнерские отношения; нормативная работа; работа в условиях чрезвычайных ситуаций и повышение устойчивости к воздействию внешних факторов; использование достижений науки, технологий и инноваций; и формирование более устойчивых к воздействию внешних факторов агропродовольственных систем. В разделе F говорится о важности обеспечения готовности работать в условиях нарастания рисков и неопределенности, а в разделе G представлены составляющие перехода к программному подходу, обеспечивающему максимальный результат.

38. В заключительных разделах H и I более подробно представлены организационные аспекты и Стратегия управления преобразованием ФАО, в которой изложена *внутренняя концепция* ФАО – здоровой, эффективной и действенной Организации, готовой к решению стоящих перед ней задач, подготовленной к преодолению будущих вызовов и способной реализовать задачи, сформулированные в Стратегической рамочной программе. Стратегическая рамочная программа и Стратегия управления преобразованиями неразрывно связаны.

Результат – стратегические задачи

39. Члены ФАО, а также внутренние и внешние рецензенты подчеркивают, что необходимо сделать ЦУР более значимым элементом теории изменений и стратегического планирования. Эта задача еще более усложняется в условиях, когда в связи с COVID-19 возникает угроза углубления существующего неравенства и утраты достигнутого в области продовольственной безопасности и источников средств к существованию работающих в сельском хозяйстве и продовольственных системах. В более широком плане страны сталкиваются с нарастанием неопределенности и чаще подвергаются потрясениям, поэтому ФАО должна действовать в как

можно более стратегическом ключе для того, чтобы помочь членам Организации подготовиться, сформировать более устойчивые к воздействию внешних факторов агропродовольственные системы и, таким образом, принимать действенные ответные меры.

40. Исходя из этого предлагается не использовать в новой Стратегической рамочной программе для формулирования своих задач на уровне долгосрочных итогов/результатов текущие стратегические цели, а на практике выстраивать свою работу вокруг Повестки дня на период до 2030 года, используя для этого ключевые ЦУР и индикаторы их достижения для обеспечения целенаправленной работы и отслеживания ее хода.

Рисунок 2: Цели в области устойчивого развития (ЦУР)



41. ФАО как никакая другая организация способна непосредственно участвовать в работе по достижению целого ряда ЦУР, сосредоточив работу на реализации четырех задач (улучшение производства, улучшение качества питания, улучшение состояния окружающей среды и улучшение жизни). Эти четыре задачи не являются стратегическими задачами как таковыми, однако они задают общую направленность и служат руководством для организации работы по программам, и на деле реализуются на уровне (бывших) стратегических задач, "которые должны быть [решены] членами Организации и международным сообществом при поддержке ФАО, включая целевые показатели и показатели их достижения"¹⁴.

42. Ключевые ЦУР, сгруппированные по четырем направлениям улучшений, с описанием результатов их достижения, показаны в *Таблице 2*. ФАО участвует в работе по достижению всех ЦУР, но ведущее место в этой работе занимают ЦУР 1 (*Ликвидация нищеты*), ЦУР 2 (*Ликвидация голода*) и ЦУР 10 (*Сокращение неравенства*, в том числе между богатыми и бедными, городскими и сельскими районами и между мужчинами и женщинами). Помимо этих трех ЦУР, в *Таблице 2* показано значение всех ЦУР для реализации общей концепции ФАО. Например, ЦУР 14 (*Сохранение морских экосистем*) охватывает работу по всем четырем направлениям улучшений, учитывая важность, в частности, обеспечения экологически устойчивой интенсификации аквакультуры, инвестирования в преобразовательные и

¹⁴ Статья 1 а) раздела F (Сборник базовых документов, том II)

инновационные методы управления рыболовством, преобразования и модернизация производственно-сбытовых цепочек рыбопродукции, а также того, чтобы рыба стала одной из обязательных составляющих стратегий продовольственной безопасности и качества питания.

43. Для обеспечения преобразований продовольственных систем в целях ускорения работы по реализации Повестки дня на период до 2030 года, ФАО будет применять ясно сформулированный подход, основанный на продовольственных системах, увязывающий различные аспекты работы Организации, включая экологически устойчивое сельское, лесное, рыбное хозяйство и землепользование, сокращение масштабов нищеты, а также улучшение доступа к инвестиционным и финансовым ресурсам. В основу новой рамочной программы положены пять фундаментальных принципов, относящихся ко всем ЦУР – "пять П": люди, планета, процветание, мир и партнерские отношения (people, planet, prosperity, peace, and partnership).

Таблица 2: Концепция ФАО и вклад в процесс развития в соответствии с новой Стратегической рамочной программой

Концепция ФАО: Создание мира, свободного от голода и недоедания, где производство продовольствия и сельское хозяйство вносят вклад в повышение уровня жизни всех без исключения, и в особенности беднейших слоев населения, на экономически, социально и экологически устойчивой основе			
Ликвидация голода (ЦУР 2), Ликвидация нищеты (ЦУР 1), Уменьшение неравенства (ЦУР 10)			
Стоящие перед ФАО задачи	Описание результата	Соответствующие ЦУР	
		ФАО как координатор/участник	ФАО как ключевой партнер
Процветание: улучшение производства	Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства за счет экологически устойчивых и инклюзивных производственно-сбытовых цепочек продовольствия и продукции сельского хозяйства на местном, региональном и глобальном уровне, обеспечение устойчивых к воздействию внешних факторов продовольственных систем в условиях изменения климата и окружающей среды	1, 2, 12, 14	7, 8, 9, 11, 13, 17
Продовольствие: улучшение качества питания	Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и питания во всех формах (включая содействие получению питательной пищи и расширению доступа к здоровым рационам питания)	1, 2, 14	3, 4, 11, 13, 16
Планета: улучшение состояния окружающей среды	Защита и восстановление экосистем суши и морей и содействие их рациональному использованию, а также борьба с изменением климата (сокращение, повторное использование, утилизация ресурсов, обращение с отходами)	2, 6, 14, 15	13
Человек: улучшение качества жизни	Ликвидация нищеты в сельских районах и содействие всеобщему экономическому росту на основе уменьшения неравенства (городских и сельских районов, богатых и бедных стран, мужчин и женщин)	1, 2, 5, 14	8, 10, 13

Приоритетные направления осуществления программ

44. Приоритетные направления осуществления программ будут определять направленность программ, которые ФАО будет реализовывать для восполнения критически важных пробелов и

формирования необходимых условий для осуществления перемен, что в конечном итоге будет способствовать достижению избранных целевых показателей ЦУР. Приоритетные направления осуществления программ будут сформулированы таким образом, чтоб обеспечить прямое решение вопросов и проблем, выявленных по результатам стратегического анализа перспектив развития Организации, региональных конференций, технических комитетов, направлений работы в рамках Саммита по продовольственным системам, и других официальных и неофициальных консультативных процессов. В них будут прописаны сравнительные преимущества ФАО как одного из специализированных учреждений ООН в работе по реализации Повестки дня на период до 2030 года, сводя воедино весь технический экспертный опыт и знания ФАО.

45. Ниже в графическом виде представлена предлагаемая рамочная программа ФАО с предварительным указанием возможных программных областей, которые будут уточняться в ходе дальнейшего обсуждения и формулирования.

46. Важно отметить, что уточнение мероприятий по достижению основных ЦУР 1, 2 и 10 взаимосвязано со всеми остальными ЦУР по всем *четырем направлениям улучшений* на основе понимания компромиссов и синергизма между ними в соответствии с подходом на основе агропродовольственных систем. Связи и взаимодействие продовольственных систем с обществом, экономикой и окружающей средой формируют синергические связи, внешние факторы и компромиссы, выходящие за пределы этих систем.

47. Многие такие связи и взаимодействия являются результатом мер политики и мероприятий, нацеленных на повышение эффективности работы продовольственных систем; однако они также влияют и на другие процессы как в рамках, так и за пределами этих систем. Например, реализация мер политики и практика репрофилирования земель может привести к расширению сельскохозяйственных угодий и наличных объемов продовольствия, однако это может также привести к снижению цен на продовольствие и доходов производителей и увеличить масштабы влияния на окружающую среду. Реализация же мер политики, направленных на содействие экологической устойчивости и сохранение экосистемных услуг, также может привести к снижению доходов населения и увеличению масштабов нищеты этого населения. Взаимодействие порождает синергизм, что оказывает положительное влияние на показатели эффективности и способствует решению комплекса задач. Например, снижение цен на продовольствие, упомянутое в приведенном выше примере, может также благоприятно сказаться на положении обездоленных потребителей. Однако негативные результаты такого взаимодействия способны свести на нет результаты работы по достижению ЦУР.

Рисунок 3: Обеспечение того, чтобы никто не был забыт, на основе формирования экологически устойчивых, инклюзивных и устойчивых к воздействию внешних факторов продовольственных систем



48. Приоритетные направления осуществления программы – это междисциплинарные, нацеленные на решение конкретных вопросов (т.е. тематические) механизмы, определяющие стратегический вклад ФАО в достижение конкретных целевых показателей и индикаторов ЦУР на основе тщательно продуманной теории изменений. Эти программы будут осуществляться на принципах активного управления, их выполнение будет обеспечивать получение итогов среднесрочного плана¹⁵ в рамках системы получения результатов ФАО, которые, в свою очередь, будут содержать целевые показатели ЦУР и измеряться соответствующими индикаторами ЦУР. Это соответствует рекомендациям по результатам проведенной Управлением по оценке "Оценки стратегической матрицы результатов ФАО", в частности, "актуализировать положенную в основу матрицы результатов теорию изменений для определения более реальных, нацеленных на решение проблем программных задач"¹⁶. Это также отражает тот факт, что Комитет по программе положительно воспринял предложение "включить в нее приоритетные направления работы в увязке как с глобальными проблемами, так и с Повесткой дня на период до 2030 года и предусмотренными ею ЦУР"¹⁷. Приоритетные направления осуществления программы будут воплощать неразрывную взаимосвязь ЦУР и, для получения поддающихся измерению устойчивых результатов на местах, будут реализовываться в рамках таких новых инициатив, как инициатива "Рука об руку", для выработки политических решений, иницируемых и реализуемых самими странами на основе объективной информации.

49. Замена этих специализированных стратегических задач работой по направлениям, заданным ЦУР, и ориентированной на решение целевых задач по приоритетным направлениям осуществления программ также согласуется с целями новой организационной структуры

¹⁵ Ранее – "общеорганизационные итоги".

¹⁶ Пункт 10 документа "Оценка матрицы стратегических результатов ФАО"

¹⁷ Пункт 7 е) документа CL 164/6 Rev.1

штаб-квартиры, утвержденной Советом в июле 2020 года¹⁸, которая является модульной и гибкой и нацелена на обеспечение эффективности, результативности и межсекторального взаимодействия.

Сквозные темы

50. Сквозные темы ФАО – это требующие отдельного освещения важные вопросы, которые необходимо учитывать во всей работе ФАО по осуществлению программ. Текущие сквозные темы Стратегической рамочной программы: *гендерные вопросы, общее руководство, изменение климата и питание*, пересматриваются в свете новых вопросов и тенденций, в частности, выявленных в ходе мероприятия по определению стратегических перспектив, а также тематических программ, которые предстоит разработать. По гендерной тематике – исходя из результатов проведенной оценки работы ФАО по гендерным вопросам и в соответствии с поручением государств-членов разработать план действий по этим вопросам; в новых СРП/ССП связанные с гендерной тематикой приоритеты и результаты будут прописаны более конкретно и в тесной увязке с задачами, предусмотренными Политикой гендерного равенства ФАО.

Основные функции и характеристики ФАО

51. Основные функции – это те основные средства, которые ФАО использует для достижения результатов. Основные функции ФАО сформулированы на основе формулировки *функций Организации*, изложенных в Статье I Устава ФАО¹⁹, в которой предусмотрено, что Организация: i) собирает, анализирует, интерпретирует и распространяет информацию, касающуюся вопросов питания, продовольствия и сельского хозяйства; ii) поощряет и при необходимости рекомендует предпринимать на национальном и международном уровнях действия в этих областях; и iii) оказывает такую техническую помощь и решает иные задачи по запросу правительств, а также принимает в целом все необходимые и соответствующие меры по достижению целей Организации, изложенных в Преамбуле.

52. Как изложено в Стратегической рамочной программе, утвержденной в 2017 году²⁰, основные функции ФАО включают: содействие и поддержку в разработке и внедрении нормативных и устанавливающих стандарты документов, включая международные соглашения, кодексы поведения, технические стандарты и т.д.; данные и информацию о продовольствии и сельском хозяйстве; политический диалог на глобальном, региональном и национальном уровне; развитие потенциала в целях осуществления основанных на эмпирических данных политических мер, инвестиций и программ; оказание консультативного содействия и поддержка деятельности, направленной на освоение знаний, технологий и передового опыта; содействие партнерским отношениям между правительствами, партнерами по развитию, гражданским обществом и частным сектором; информационно-просветительскую и коммуникационную работу в областях, относящихся к мандату ФАО.

53. Основные функции Организации заключаются в том, чтобы страны, вне зависимости от их уровня развития, особенно наиболее бедные, имели доступ к относящимся к мандату ФАО знаниям, общественным благам и услугам, в которых они нуждаются. Для этого требуется, чтобы ФАО, работая на различных уровнях, определяла политику на глобальном уровне, содействовала ее осуществлению, выступала в роли партнера и координатора, и сама также проводила ее в жизнь. Таким образом, основные функции ФАО определяют порядок ее работы и линейку предусмотренных программой работы Организации продуктов, совокупность которых обеспечивает получение устойчивых результатов.

¹⁸ Пункт 14 а) документа CL 164/REP

¹⁹ Статья I, Раздел А, том I Базовых документов ФАО

²⁰ Пункт 109 документа С 2017/7 Rev. 1

54. Раньше основные функции отражали все аспекты работы Организации в соответствии с ее мандатом и Базовыми документами, а Стратегическая рамочная программа ФАО не содержала четко сформулированного описания того, как эти функции применять целенаправленным, системным и взаимосвязанным образом для обеспечения эффективности и масштабов процессов развития, способствуя получению устойчивых результатов и помогая ускорению преобразований, необходимость которых продиктована Повесткой дня на период до 2030 года. Такое описание, а также структуры, созданные для проведения мероприятий, и являются основополагающими элементами теории изменений новой Стратегической рамочной программы.

55. Базовые элементы основных функций существенно не меняются, однако пересмотр некоторых из этих функций, предлагаемый в новой Стратегической рамочной программе, со всей очевидностью покажет существенную смену парадигмы работы. Например, предусматривается, что формулировки, касающиеся инноваций, общего руководства, данных и технологий (четырёх "ускорителей"), наращивания потенциала человеческого капитала, роли ФАО, как катализатора формирования коалиций партнеров, инновационных способов взаимодействия и финансирования, а также конкретного рассмотрения компромиссов и вопросов системного мышления, будут прописаны более рельефно в разделе, посвященном характеристикам основных функций на перспективу.

56. В новой Стратегической рамочной программе ФАО сформулирует более конкретную концепцию того, как Организация будет наиболее эффективно осуществлять свои основные функции в соответствии с ее ролью и статусом специализированного учреждения системы ООН, Учитывая их важность для бизнес-модели ФАО, Организация также разработает вспомогательные инициативы, направленные на обеспечение более эффективной работы по-новому.

57. ФАО имеет ряд базовых присущих ей организационных характеристик, представленных в *Приложении 3*, в сочетании дающих уникальный комплекс, который также помогает определять направления работы ФАО по решению предстоящих задач.

Е. Области особого внимания

58. Внутренние и внешние заинтересованные стороны, включая Управление по оценке²¹, МОПАН²², Объединенную инспекционную группу²³ и членов ФАО²⁴, определили несколько ключевых областей, которым в новой Стратегической рамочной программе необходимо уделить особое внимание. Ранее в документе уже была представлена рекомендация разрабатывать новую Стратегическую рамочную программу на основе ЦУР, опираясь на прочный фундамент теории изменений. Ниже излагаются другие рекомендации, в том числе касающиеся подхода к партнерским отношениям и нормотворческой работе.

²¹ OED Strategic Framework Evaluation (FAO, 2019)

²² 2017–18 ASSESSMENTS (FAO), Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN, 2019)

²³ Results-based management in the United Nations development system analysis of progress and policy effectiveness (JIU, 2017)

²⁴ Включая пункт 7 Доклада о работе сто двадцать седьмой сессии Комитета по программе (CL 163/4) и Промежуточный доклад о Четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики (ЧВОП) в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций (С 2017/27).

Нацеленные на преобразования партнерские отношения

59. Партнерские отношения имеют важнейшее значение для достижения целей Повестки дня на период до 2030 года; они отмечены в качестве одного из "пяти П" (элементов устойчивого развития), и в концентрированном виде сформулированы в ЦУР 17, в которой ко всем субъектам обращен призыв работать сообща для достижения ЦУР. Партнерские отношения не являются самоцелью, однако они представляют собой одно из важнейших средств решения комплексных проблем будущего.

60. ФАО стремится укреплять партнерские отношения по всем направлениям. Прежде всего, ФАО нацелена на укрепление партнерских отношений с государствами-членами, чтобы работать сообща в интересах достижения ЦУР на страновом уровне. ФАО стремится укреплять свои партнерские отношения с другими учреждениями системы ООН и финансовыми учреждениями, подтверждением чему служит создание в новой организационной структуре ФАО соответствующих "центров"²⁵. ФАО продолжит работу по расширению и углублению своих партнерских отношений с организациями производителей, академическими и научно-исследовательскими институтами и гражданским обществом.

61. Поскольку частный сектор является одним из ключевых партнеров в деле достижения ЦУР, ФАО в соответствии с рекомендацией сто шестьдесят третьей сессии Совета, состоявшейся в декабре 2019 года, во взаимодействии со всеми членами приступила к разработке новой стратегии и актуализации Стратегии ФАО по взаимодействию с частным сектором 2013 года²⁶. Новая стратегия взаимодействия ФАО с частным сектором будет представлена на совместном совещании Комитета по программе и Финансового комитета в ноябре 2020 года.

62. Взаимодействие с частным сектором отражает приверженность ФАО оказанию поддержки странам в достижении ЦУР к 2030 году, оно также поможет в осуществлении Стратегической рамочной программы и в реализации амбициозных преобразований на основе укрепления совместной работы.

63. Чтобы выполнить поставленные в ЦУР Повестки дня на период до 2030 года задачи в области развития, новая бизнес-модель ФАО должна предусматривать инновационные механизмы и источники финансирования, дополняющие традиционные способы привлечения средств. По оценкам объем финансовых ресурсов, необходимых для достижения ЦУР, составляет от 2,5 и до более 5 трлн долл. США в год. Официальная помощь в целях развития (ОПР) по-прежнему важна, но ее недостаточно. Для продвижения вперед потребуется освоение дополнительных финансовых потоков и источников капитала. Исходя из признания того, что коллективные действия способны обеспечить результаты более значительных масштабов, для преобразования продовольственных и сельскохозяйственных систем необходимо, чтобы все, работающие по этим направлениям, ускорили свою работу и играли более активную роль. В частности, ФАО признает, что частный сектор играет критически важную роль в продовольственных и сельскохозяйственных системах. Все субъекты частного сектора – фермеры, микро-, малые, и средние предприятия (ММСП) и крупные компании – участвуют в осуществлении этих преобразований.

64. Будут изыскиваться инновационные формы партнерских отношений для содействия привлечению средств, например, через механизмы софинансирования, многосторонние целевые фонды, сводные программы и т.д. ФАО стремится формировать нацеленные на преобразования партнерские отношения для того, чтобы способствовать устойчивому росту в интересах всех и укреплению вклада в достижение всех ЦУР. Новые формы партнерских отношений включают обновленные партнерские механизмы в формате "Юг–Юг" и трехстороннее сотрудничество.

²⁵ Пункты 43–53 документа CL 164/3

²⁶ Пункт 10 b) документа CL 163/REP

В этих обновленных партнерских механизмах могут участвовать деловые круги и научные учреждения, региональные организации, а также организации производителей и гражданского общества, работающие совместно с ФАО и государствами-членами.

65. Руководствуясь принципами реформы ООН, и в рамках активизации работы на всех уровнях по переориентации системы ООН, ФАО будет усиливать работу на основе партнерских отношений и совместных программ с другими учреждениями, фондами и программами на глобальном, региональном и страновом уровнях.

66. Предполагается, что самыми перспективными и заслуживающими особого внимания в плане партнерского взаимодействия будут вопросы продовольственных систем, партнерское сотрудничество в интересах здорового питания и искоренения всех форм неполноценного питания (включая ожирение), а также партнерское взаимодействие в деле искоренения голода и нищеты в сельских районах и решение проблем продовольственных кризисов. Кроме того, к числу новых областей, требующих повышенного внимания, могут быть отнесены вопросы расширения масштабов применения достижений науки, техники и инноваций (НТИ) для достижения ЦУР, увеличения объемов и улучшения качества государственных и частных инвестиций для обеспечения масштабного применения технических экспертных знаний и опыта, а также использования данных, нетрадиционных источников данных и достижений науки о данных.

Новая концепция нормотворческой работы ФАО

67. Одним из значительных сравнительных преимуществ ФАО как одного из специализированных учреждений ООН является ее нормотворческая работа. Она обеспечивает разработку норм и стандартов в рамках конвенций, деклараций, нормативно-правовых механизмов, соглашений, руководящих принципов, сводов норм и правил и других устанавливающих документов глобального, регионального и национального уровня²⁷.

68. Нормотворческая и оперативная работа ФАО не только в значительной степени взаимозависимы, но и носят взаимодополняющий характер – качество мероприятий ФАО на местах обеспечивается постоянной подпиткой из нормативных источников Организации. Нормотворческая же работа ФАО постоянно подкрепляется уроками, извлеченными по результатам работы на местах. Именно это сочетание дает ФАО сравнительное преимущество и объясняет уникальность той пользы, которую она приносит государствам-членам.

69. Исходя из рекомендаций руководящих органов, и по результатам оценок ФАО²⁸ относительно повышения заметности и результативности нормотворческой работы Организации и ее роли в качестве лидера в области предоставления глобальных общественных благ в виде знаний, был определен ряд потенциальных областей, требующих особого внимания:

- a) Анализ определения понятия "нормотворческая работа в Организации" с целью совершенствования определения приоритетов и повышения качества работы. При этом Организация исходит из признания того, что помимо работы по нормам и стандартам, ФАО создает глобальные общественные блага в виде "информационных продуктов" и "статистических и иных данных", которые незаменимы при разработке норм и стандартов и их осуществлении на разных уровнях.
- b) Укрепление работы по обеспечению осуществления норм и стандартов с учетом специфики условий стран для достижения ЦУР, касающихся продовольствия и сельского хозяйства, на основе полного использования информационных продуктов,

²⁷ Определение, используемое в издании *UNEG Handbook for Conducting Evaluations of Normative Work in the UN System*, UNEG 2013.

²⁸ OED Evaluation of FAO Strategic Framework; MOPAN FAO2017–18; Доклад о работе сто шестьдесят четвертой сессии Совета ФАО.

статистических и иных данных. Представляется необходимым внимательно изучить вопросы укрепления работы ФАО по направлениям, отличающимся от основных функций разработки и согласования норм и стандартов, с учетом первостепенной важности главной задачи ФАО, как учреждения системы Организации Объединенных Наций, которому поручено собирать, анализировать, интерпретировать и распространять информацию, касающуюся вопросов питания, продовольствия и сельского хозяйства²⁹.

- c) Представление пояснений относительно запросов государств-членов по вопросам нормативной работы, в том числе о взаимодействии в рамках конкретных направлений нормотворческой работы с органами, которые принимает у себя ФАО (например, с Кодексом, КВПБ, МККЗР)³⁰, а также по вопросам соотношения нормотворческой работы ФАО с такой работой в других учреждениях системы ООН, в том числе, в региональных экономических комиссиях.
- d) Анализ применяемого в настоящее время подхода к мобилизации ресурсов для нормотворческой работы и подхода на долгосрочную перспективу, нацеленного на обеспечение разработки, тиражирования и применения продуктов, в том числе на страновом уровне.
- e) Привлечение внимания к нормотворческой работе путем ее интеграции в систему мониторинга и отчетности, предусмотренную матрицей результатов ФАО, а также дальнейшей активизации коммуникационной работы, направленной на повышение информированности о ней и повышение результативности, востребованности и заметности.

Комплекс вопросов гуманитарного характера, развития и поддержания мира

70. Глобальные проблемы, такие как связанные с изменением климата экстремальные явления, угрозы и кризисы в продовольственных цепочках в результате болезней и вредителей животных и растений, конфликты в условиях затяжных кризисов, экономические спады и замедление темпов роста, а также их совокупные последствия, ставят под угрозу все три главных составляющих устойчивого развития – социальную, экологическую и экономическую. Это происходит быстрее и с большей непредсказуемостью, чем предполагалось, во многих секторах, аспектах и масштабах. Сельскохозяйственные и продовольственные системы по-прежнему страдают от стихийных бедствий больше всего, что отрицательно сказывается на продовольственной безопасности и источниках средств к существованию, особенно в сельских районах, которым не уделяется должного внимания. Внимательно отслеживая эволюцию этих потрясений, мы можем быстро наладить работу по смягчению их последствий.

71. Для устранения исходных причин острого отсутствия продовольственной безопасности³¹ необходимо обеспечить согласованность действий всех субъектов, занимающихся вопросами гуманитарного характера, развития и мира. Опыт ФАО показывает, что мероприятия, направленные на поддержание источников средств к существованию и обеспечению продовольственной безопасности, вносят вклад в установление мира в местных масштабах и

²⁹ Статья I 1 Устава ФАО

³⁰ КВПБ – Комитет по всемирной продовольственной безопасности; МККЗР – Международная конвенция по карантину и защите растений

³¹ Острое отсутствие продовольственной безопасности возникает в условиях, когда в результате спорадически возникающих внезапных кризисов ограничивается доступ людей к продовольствию в краткосрочном плане вплоть до того, что возникает угроза их жизни и источникам средств к существованию. Это состояние отличается от состояния хронического недоедания, которое означает неспособность удовлетворить потребности в питании на протяжении длительного времени; оно измеряется индикатором ЦУР 2.1.1.

в более широком контексте, поскольку они направлены на устранение не только внешних проявлений, но и исходных причин конфликтов.

72. ФАО играет важнейшую стратегическую роль в облегчении страданий людей в результате кризисов и конфликтов, закрепляя достижения в области устойчивого развития и обеспечивая, чтобы сельскохозяйственные и продовольственные системы функционировали с учетом рисков, были устойчивы к внешним воздействиям и продуктивны на основе принципов экологической устойчивости. ФАО идеально подходит для получения таких результатов и работает с другими заинтересованными сторонами для обеспечения того, чтобы комплекс вопросов гуманитарного характера, развития и поддержания мира решался на основе совместной работы. Организация доказала свою неоспоримую полезность в качестве одного из технических учреждений (как показал недавний опыт борьбы с пустынной саранчой), опираясь на свои общепризнанные передовые технические навыки и знания на страновом, региональном и глобальном уровне, возглавляя и мобилизуя коллективную работу по достижению целевых показателей ЦУР. В соответствии с новой Стратегической рамочной программой ФАО намерена нарастить потенциал, обеспечивающий использование результатов глубокого анализа обстановки для разработки мер политики с учетом рисков и специфики, упреждающих мер и мероприятий по повышению устойчивости к внешним факторам.

73. Пересмотренная бизнес-модель ФАО и осуществляемые в настоящее время реформы, в том числе в Управлении по чрезвычайным операциям и вопросам устойчивости к внешним факторам, направлены на укрепление программных мероприятий Организации с опорой на весь опыт и технические возможности в области гуманитарной работы, работы в области развития; при этом ясно обозначена нацеленность на установление, когда это необходимо, прочного мира, как одного из предварительных условий стабильности, экологической устойчивости и работы по достижению ЦУР.

Использование достижений науки, технологий и инноваций в интересах развития по всему миру

74. В глобальном масштабе, четвертая промышленная революция, характер которой в большой степени определяется сочетанием цифровых, биологических и материальных инноваций, принесет очень много положительных результатов для продовольствия и сельского хозяйства. Сектор продовольствия и сельского хозяйства не только должен радикально трансформироваться, но и идеально подходит для применения новых, разрушающих прежние представления, технологий, обеспечивающих повышение эффективности и действенности продовольственных систем. Начиная с клеточных фабрик и заканчивая искусственным интеллектом, микробиомами, пространственными вычислениями, генетическими и связанными с ними технологиями – по всем этим направлениям необходимо работать в рамках партнерских отношений по-новому, под руководством новых координаторов и организаторов, чтобы можно было использовать их для увеличения производства сельскохозяйственной продукции, продовольствия и улучшения питания в интересах развития по всему миру.

75. ФАО, как хранилище знаний и навыков, привержена оказанию содействия государствам-членам в восполнении таких междисциплинарных технологических пробелов, чтобы четвертая промышленная революция произошла на благо всех. Используя силу науки и инноваций, ФАО создаст необходимые элементы преобразовательной работы по всему миру для формирования более экологически устойчивых, устойчивых к воздействию внешних факторов и справедливых продовольственных систем.

Повышение устойчивости агропродовольственных систем к воздействию внешних факторов

76. Агропродовольственные системы все чаще испытывают нестабильность и потрясения. Поскольку продовольствие является важнейшим фактором жизни людей, способность поддерживать эту важнейшую функцию обеспечения конечных потребителей продовольствием

является одной из ключевых характеристик. В условиях нарастания изменчивости климата и неустойчивости рынков, появления новых вредителей и пандемий в сочетании с усложнением и неуклонной глобализацией продовольственных производственно-сбытовых цепочек, одним из ключевых факторов обеспечения продовольственной безопасности и качества питания становится устойчивость продовольственных систем к воздействию внешних факторов. Продовольственные системы состоят из множества компонентов, имеющих разные масштабы – начиная с национальных и субнациональных продовольственных систем, включая специализированные продовольственные производственно-сбытовые цепочки, и заканчивая фермерскими хозяйствами/фирмами и домохозяйствами.

77. В агропродовольственной системе сбой может произойти на любом уровне, и то, как его последствия будут распространяться по различным звеньям, будет зависеть от устойчивости каждого такого уровня к воздействию внешних факторов. Для определения устойчивости системы ФАО задействует средства всех четырех "ускорителей" в сочетании с анализом рисков, и разработает механизм оценки устойчивости продовольственной системы к воздействию внешних факторов по трем аспектам: i) готовность – способность распознать, предвидеть и предотвратить риски и сбои еще до того, как будет нанесен ущерб; ii) ответные меры – способность быстро реагировать в критических ситуациях; и iii) восстановление – способность восстановиться и вернуться к обычному режиму работы.

78. Механизм анализа рисков даст возможность выявлять ключевые факторы, которые следует усилить для того, чтобы повысить устойчивость агропродовольственной системы к потрясениям и факторам неопределенности.

Координация с другими инициативами, механизмами и стратегиями

79. Разработка Стратегической рамочной программы ведется в условиях тесного согласования и полного учета всех других крупных мероприятий, например, инициативы "Рука об руку" (ИРР) и Программы ответных мер и восстановления в связи с COVID-19 ФАО.

80. Тематические и оперативные стратегии ФАО, например, по вопросам биоразнообразия, устойчивости к противомикробным препаратам, гендерным вопросам, питанию, изменению климата, партнерских отношений и людских ресурсов, также найдут полное отражение в этой Стратегической рамочной программе, в матрице результатов и в плане управления преобразованиями. Следует отметить, что многие из этих инициатив и стратегий в настоящее время прорабатываются или актуализируются, поэтому при разработке Стратегической рамочной программы будет учитываться необходимость сохранения гибкости для учета на более поздних этапах дополнительных материалов и директивных указаний.

81. В работе по составлению Стратегической рамочной программы ФАО будут также использоваться наработки Международной платформы по цифровым технологиям для производства продовольствия и ведения сельского хозяйства и других механизмов совместной работы системы ООН, например, региональных платформ совместной деятельности и тематических коалиций.

Г. Работа в условиях нарастания рисков и неопределенности

82. ФАО привержена строгому соблюдению принципов управления организацией в условиях рисков во всех ее звеньях. В последние годы работа сосредоточена на вопросах управления в условиях рисков, связанных с планированием и осуществлением работы. Поскольку необходимо учитывать риски на всех этапах, вопросы управления в условиях рисков будут неизменно и полностью учитываться при анализе стратегических задач, стратегическом планировании и определении стратегических перспектив.

83. Концепция рисков тесно связана с фактором неопределенности, который в свою очередь влияет на стратегическое планирование в большей степени, чем на большинство других процессов в силу продолжительности охватываемого этим процессом периода; при этом предположения, функциональные зависимости и планы в большей степени подвержены изменениям. Кроме того, в процессе стратегического планирования учитывается сложная система тенденций и событий во внешней политической, экономической и социальной среде, а также приоритеты партнеров и других заинтересованных сторон, причем для всех этих факторов может быть характерна неустойчивость. Поэтому на всех этапах стратегического планирования присутствуют значительные факторы риска, и это диктует необходимость тщательной проработки вопросов управления в условиях рисков для повышения эффективности работы по достижению соответствующих целей.

84. Элементы управления в условиях рисков будут включаться в процессы стратегического планирования ФАО на двух основных этапах: при разработке Стратегической рамочной программы и при определении Программы работы и бюджета.

85. При разработке Стратегической рамочной программы следует учитывать следующие риски:

- ✓ Разрабатываем ли мы такую Стратегическую рамочную программу, которая с наибольшей вероятностью позволит существенно продвинуться к достижению общих целей Организации, включая соответствующие ЦУР, и соответствует мандату ФАО?
- ✓ Отражает ли Стратегическая рамочная программа приоритеты государств-членов, основных участников и доноров, и будет ли она сформулирована достаточно убедительно?
- ✓ Нацелена ли Стратегическая рамочная программа на реализацию сравнительных преимуществ ФАО и отражает ли она место Организации в общей семье учреждений системы ООН и в контексте мирового развития?
- ✓ Обеспечивает ли Стратегическая рамочная программа формирование значимой матрицы результатов, которая позволит качественно осуществлять мониторинг и предоставлять отчетность?
- ✓ Сохранит ли Стратегическая рамочная программа свою значимость по прошествии определенного времени? Каковы главные элементы неопределенности – политические, социальные, технические, экономические или финансовые? Как мы можем встроить в рамочную программу элементы мониторинга факторов неопределенности и адаптации к ним?

G. Переход к программному подходу, обеспечивающему максимальный результат

86. Для повышения действенности, стимулирования масштабной работы, нацеленной на получение устойчивых практических результатов, и укрепления ответственности за их достижение, ФАО намерена постепенно переходить от проектно-ориентированного подхода к программному подходу к управлению. Такой переход охватывает меры политики, инвестиции и нормотворческую работу, а также работу по оказанию технической и практической помощи. Оперативное завершение такого перехода будет способствовать внедрению пересмотренной бизнес-модели ФАО и обеспечит повышение эффективности, качества и результативности работы ФАО.

87. Для реализации программного подхода необходимы следующие ключевые элементы: i) более полное включение и отражение потребностей "низовых звеньев", выявленных в ходе процессов на страновом, субрегиональном и региональном уровне, для формирования связанной общей рамочной программы; ii) целенаправленная работа по реализации сравнительных

преимуществ ФАО, что должно способствовать достижению предусмотренных программами итогов, обеспечить сокращение распыления сил и снижение операционных издержек, а также оптимизацию порядка осуществления работ; iii) благоприятные условия для эффективного и подотчетного осуществления программ исходя из принципа взаимодополняемости; iv) надлежащие стимулы, способствующие расширению сферы совместной и междисциплинарной работы; и v) способные динамично реагировать структуры, обеспечивающие работу ФАО в условиях изменяющихся потребностей и непредвиденных обстоятельств.

ФАО и Механизм сотрудничества ООН в области устойчивого развития (МСУР ООН)

88. Принцип единой ФАО диктует необходимость применения подхода к управлению на основе программ и более эффективной и действенной работы по достижению результатов на страновом уровне, где ФАО участвует в процессах МСУР ООН. Для этого необходимо, чтобы в Стратегической рамочной программе было отражено все разнообразие существующих в странах условий и учтены приоритеты стран в более широком контексте работы по достижению ЦУР.

89. В Стратегическую рамочную программу войдут результаты странового уровня, вытекающие из контекста МСУР ООН и связанные с достижением целевых показателей и индикаторов ЦУР. Это даст возможность всем подразделениям ФАО использовать общие понятия и термины, что обеспечит возможность измерять результативность мероприятий Организации на всех уровнях на основе обобщения и постоянного отслеживания результатов странового, регионального и глобального уровней.

90. В новых директивах относительно МСУР ООН отмечается первостепенное значение этой системы как механизма сотрудничества, в котором прописаны коллективные обязательства в рамках системы развития Организации Объединенных Наций по обеспечению решения странами задач и достижения целевых показателей ЦУР. Механизм сотрудничества задуман в качестве главного ориентира для всех мероприятий и служит матрицей результатов для обеспечения подотчетности – как коллективной, так и индивидуальной – участвующих в ее осуществлении структур ООН. Таким образом, страновые рамочные программы (СРП) ФАО разрабатываются исходя из МСУР ООН и полностью согласуются с ее процессами и циклом. Для обеспечения большей согласованности в работе и координации мероприятий, Совместный руководящий комитет (СРК) МСУР ООН в составе представителей стран и ООН будет также выполнять функции главного механизма общего руководства СРП.

91. СРК позволит избежать создания разобщенных механизмов, действенно обеспечивать согласованность подхода ООН и гарантировать, чтобы совместные усилия СР ООН способствовали повышению ответственности стран за результаты, решению национальных приоритетных задач и устранению пробелов в интересах достижения ЦУР. Председательствуют в СРК МСУР ООН координатор-резидент и самый высокопоставленный представитель центрального правительства, отвечающий за взаимодействие с системой ООН; Руководящий комитет обеспечивает стратегическое руководство работой механизма сотрудничества, согласование с национальными, региональными и международными процессами развития, механизмами и целями. Совещания СРК проводятся не реже одного раза в год и, в частности, посвящены вопросам мониторинга, рассмотрению проблем и возможностей, определению направлений реализации и рассмотрению докладов о результатах страны в рамках инициативы "Единство действий ООН".

Н. ФАО как организация, способная более динамично организовывать процессы перемен

92. Цель ФАО заключается в формировании инклюзивной и динамичной Организации, которая является прозрачной, открытой, инновационной, ответственной, действенной и результативной и помогает входящим в нее государствам-членам в реализации "четырех направлений улучшений". В этом направлении уже предпринят ряд шагов; например, внедрен

модульный подход к управлению, в июле 2020 года Совет утвердил новую организационную структуру штаб-квартиры³². Для обеспечения постоянной эволюции Организации как динамичного организатора перемен, ФАО наряду со Стратегической рамочной программой разрабатывает Стратегию управления преобразованиями (СУП), на основе которой будет создана новая бизнес-модель, которая более подробно представлена ниже.

93. Для достижения общих целей Стратегической рамочной программы в предстоящее десятилетие сама ФАО преобразится, отказавшись от более традиционного порядка работы в пользу инновационного и в большей степени ориентированного на получение практических результатов подхода, повышая тем самым роль ФАО в реализации Повестки дня на период до 2030 года. ФАО изменит направленность использования имеющихся у нее технических знаний и нормотворческой работы, перейдет к реализации в большей степени программного подхода, будет усиливать нацеленные на преобразования партнерские отношения, искать инновационные механизмы и источники финансирования в дополнение к традиционным средствам финансирования и поддерживать перспективные научные идеи, технологии и инновации.

94. В Стратегии управления преобразованиями (СУП) изложена *внутренняя концепция* ФАО – здоровая, эффективная и действенная Организация, готовая к решению стоящих перед ней задач, подготовленная к преодолению будущих вызовов и способная реализовать задачи, сформулированные в Стратегической рамочной программе. Стратегическая рамочная программа и СУП неразрывно связаны.

95. СУП ФАО будет также нацелена на перемены и носить всеобъемлющий характер; в ней будет предусмотрено не только то, *что* необходимо преобразовать в плане структуры, систем и процессов, но и то, *как* ФАО будет внедрять инновационные способы совместной работы в рамках Организации и с внешними партнерами, а также то, *как будет осуществляться управление этими преобразованиями*.

96. Стратегия управления преобразованиями ФАО будет сформулирована с опорой на произведенные недавно структурные изменения на уровне штаб-квартиры, которые уже отражают изменение в ФАО культуры и методов управления работой. Новая структура построена на основе модульной и гибкой бизнес-модели, нацеленной на формирование культуры работы на программной основе в соответствии с запросами, нацеленной на получение масштабных результатов. Она также поощряет межсекторальное сотрудничество специалистов на всех уровнях Организации (штаб-квартира, регионы и страны), позволяя в то же самое время оперативно корректировать управленческие задачи для принятия действенных мер в условиях изменяющихся потребностей. Новая структура, предусматривающая меньшее количество уровней управления, сделает Организацию более динамичной и инновационной. Предусматриваются и другие изменения, в том числе работа по переходу к цифровой ФАО и модернизации методов работы.

97. Реализация программного подхода, прописанного в Стратегической рамочной программе, должна быть поддержана и обеспечена динамичными, эффективными и действенными организационными мерами. Исходя из всесторонней оценки Организации, СУП будет содержать тщательно согласованный, синхронизированный (с установлением последовательности действий) комплекс мероприятий/инициатив, нацеленных на необходимое изменение текущей бизнес-модели, общего руководства, структуры, а также мер политики, порядка и механизмов подотчетности, рабочих процессов, операционных процедур и систем, управления кадровыми и финансовыми ресурсами, цифровизации, коммуникаций и организационной культуры. Совокупность этих изменений позволит повысить готовность ФАО

³² Пункт 14 а) документа CL 164/REP

к решению задач, сформулированных в Повестке дня на период до 2030 года, и достижению поставленных в ней целей.

98. Для обеспечения работы на децентрализованных уровнях необходим надлежащий баланс между выделением ресурсов, полномочиями и ответственностью за достижение результатов. Для этого также необходимо провести организационные изменения, внедрить модульный подход к управлению и актуализировать общеорганизационные условия, обеспечивающие эффективную работу. Для работы в режиме единой Организации также потребуется отказаться от модели директивного руководства в пользу подхода, при котором все соответствующие технические и функциональные подразделения оказывают действенную поддержку подразделениям, занимающимся осуществлением мероприятий.

99. Еще одним компонентом СУП будет изменение общего руководства общеорганизационными процессами управления исходя из уроков реализации инициативы "Рука об руку", Программы ответных мер и восстановления в связи с COVID-19 ФАО, работы Коалиции для обеспечения продовольствием, региональных инициатив и других предусмотренных программой инициатив.

100. ФАО необходимо развивать и использовать нацеленные на преобразования стратегические партнерские отношения для укрепления вклада в достижение ЦУР, целей ФАО и целей стран в области развития. СУП также станет руководством для формирования культуры инноваций, прозрачности и оперативности реагирования, необходимой для формирования этих партнерских отношений.

101. Основные составляющие СУП представлены в *Приложении 4*. Ниже представлены семь ключевых областей повышения эффективности и модернизации в рамках формирования благоприятных условий в ФАО.

I. Ключевые области повышения эффективности и модернизации в рамках формирования благоприятных условий в ФАО

102. Для обеспечения того, чтобы в предстоящие десять лет ФАО стала более эффективной и современной, в рамках новой Стратегической рамочной программы на 2022–2031 годы необходимо модернизировать институциональные основы Организации, управление и внутренние процессы, а также повысить их эффективность; таким образом ФАО сможет более действенно осуществлять нацеленные на решение новых задач программы и мероприятия в соответствии с целями, прописанными в ее мандате. Ниже представлены семь ключевых областей повышения эффективности и модернизации в рамках формирования благоприятных условий в ФАО.

- a) *Управление рабочими процессами* – создание такой ФАО, которая функционировала бы как эффективный хозяйствующий субъект ООН, как это предусмотрено выводами по итогам внешних оценок (например, МОПАН) по следующим вопросам: надежной реализации мер фидуциарной ответственности, средств внутреннего контроля и управления в условиях рисков; обновления системы ОПР и ее интеграции с другими системами управления рабочими процессами (ПИРЕС, ФПМИС и т.д.); упрощения административных процессов на основе автоматизации и цифровизации; нового комплексного Отдела материально-технического обеспечения, включая организацию эксплуатации служебных помещений после COVID; и дальнейшему укреплению Центра совместных служб.
- b) *Людские ресурсы* – поставлена задача превратить ФАО в организацию, опирающуюся на знания, которая ценит своих сотрудников, являющихся ее главным активом, на основе следующих мероприятий: обеспечения Организации квалифицированными сотрудниками, имеющими необходимую мотивацию; совершенствования стратегий повышения квалификации; повышения доли должностей категории специалистов относительно должностей общего обслуживания; повышения лидерских

профессиональных качеств руководителей; новой организационной культуры, в рамках которой больше внимания должно уделяться молодежи и разнообразию; и подотчетности и абсолютной нетерпимости к случаям нарушений.

- c) *Цифровая ФАО* – цифровизация на основе осуществления многоэтапной дорожной карты на десятилетний период с опорой на три главных составляющих. *Цифровое сельское хозяйство* – решения, используемые непосредственно в практической работе Организации. *Цифровое рабочее место* – новые средства обеспечения единства действий ФАО, предполагающие отказ от устаревших замкнутых на конкретные служебные помещения методов работы. *Цифровая культура* – помогает работникам ФАО осваивать новые технологии и средства.
- d) *Децентрализация* – после структурной перестройки штаб-квартиры, на следующем этапе работа будет сосредоточена на формировании лучше увязанных региональных и субрегиональных структур и подходов, обеспечивающих, чтобы ФАО давала государствам-членам ощутимые, действенные и заметные результаты, действуя на основе принципов "единства действий ФАО". Предполагается создавать целевые группы, состоящие из внутренних³³ и внешних специалистов, для разработки всеобъемлющих мер по удовлетворению конкретных потребностей странового уровня; при этом предполагается, что координаторы будут представлять региональный уровень, а общая координация будет обеспечиваться на субрегиональном уровне. Особое внимание будет также уделяться укреплению административного и оперативного потенциала децентрализованных подразделений, в том числе на основе делегирования полномочий, а также совершенствования кадрового состава.
- e) *Общее руководство* – повышение прозрачности и подотчетности. Модернизация совещаний руководящих органов, причем предполагается продолжать работу и в межсессионный период. Совершенствование связей с государствами-членами, консолидация модернизированных коммуникационных платформ, например, веб-портала для членов ФАО, веб-сайта ФАО и мобильных приложений.
- f) *Коммуникации* – предполагается совершенствовать стратегию на основе перехода от простого обмена информацией к работе с использованием мультимедийных средств, а также уделять особое внимание социальным сетям. Сердцевину перемен будет составлять портал FAO.org, который предполагается использовать в качестве платформы партнерских отношений и внутреннего средства мониторинга эффективности работы. Укреплять коммуникационный потенциал на региональном и страновом уровне.
- g) *Многоязычие* – улучшить показатели представления письменных переводов для обеспечения того, чтобы все важные и приоритетные материалы ФАО были переведены на все шесть официальных языков Организации; продолжить расширение практики обеспечения письменного перевода полезных региональных и страновых материалов на местные языки по запросу и при наличии спонсоров; помогать в сохранении языков коренных народов, оказывая необходимую поддержку в переводе важнейших материалов на эти языки. Повысить уровень устного перевода на основе инноваций и улучшить связь с государствами-членами ФАО.

³³ Уровня штаб-квартиры, регионального или субрегионального уровня

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СРЕДНЕСРОЧНОГО ПЛАНА НА 2022–2025 ГОДЫ

103. Цель раздела настоящего документа, посвященного основным положениям Среднесрочного плана на 2022–2025 годы, заключается в том, чтобы дать полный обзор приоритетов, вытекающих из решений региональных конференций и технических комитетов. Поскольку сроки проведения этих совещаний сдвинулись, есть возможность представить этот обзор лишь частично. Более полный обзор будет представлен членам в Информационной записке до начала сессии Совета в декабре 2020 года. ФАО также продолжит проработку предлагаемых предусмотренных программой приоритетных направлений работы на основе новой матрицы результатов с учетом всех имеющих к этому отношению рекомендаций и директив; перед окончательной доработкой документа по Стратегической рамочной программе и Среднесрочному плану на 2022–2025 годы она представит на обсуждение информационные записки.

А. Региональные приоритеты

104. В первый год двухгодичных периодов региональные конференции готовят рекомендации по программе и бюджету и представляют их на рассмотрение Совета. На момент подготовки этого документа региональные конференции для Африки (РКА), Европы (РКЕ), Латинской Америки и Карибского бассейна (РКЛАК), а также неофициальная региональная конференция для Северной Америки (НРКА), еще не были проведены. Поэтому настоящий раздел составлен по материалам Региональной конференции для Азии и Тихого океана (тридцать пятой сессии РКТО) и для Ближнего Востока (тридцать пятой сессии РКБВ), а также с использованием документов, подготовленных для РКА, РКЕ, РКЛАК и НРКА, на основе которых представлен предварительный обзор региональных приоритетов.

Рекомендации РКТО и РКБВ

105. РКТО и РКБВ на своей тридцать пятой сессии приняли к сведению ход разработки новой Стратегической рамочной программы Организации, определяющей перспективные стратегические направления и приоритеты Организации и способствующей эффективной и действенной работы на местах по достижению практических результатов. Была подчеркнута важность Повестки дня на период до 2030 года и отмечена более глубокая увязка новой Стратегической рамочной программы ФАО с целями в области устойчивого развития. Кроме того, РКТО и РКБВ приняли к сведению события последнего времени на глобальном и региональном уровне и такие новые проблемы, как COVID-19.

106. РКТО рекомендовала³⁴ всесторонне учитывать подход на основе продовольственных систем при составлении национальных планов, в том числе в области социальной защиты, для укрепления роли сельского хозяйства в ликвидации голода и искоренении нищеты, а также совершенствовать межотраслевые и секторальные мероприятия для противодействия рискам, связанным с изменением климата, и поддержки экологически устойчивых источников средств к существованию. Конференция также рекомендовала учитывать такие приобретающие все более важное значение проблемы, как избыточная масса тела и ожирение, устойчивость к различным факторам риска, трансграничные вредители животных и растений, и борьба с болезнями, безопасность пищевых продуктов, устойчивость к противомикробным препаратам (УПП), дефицит воды, биоразнообразию и "зеленое" финансирование.

³⁴ APRC/20/REP

107. Наконец РКАТО призвала оказать всестороннюю поддержку малоземельным, семейным фермерам и рыбакам, включая женщин и молодежь, а также работе по сбору данных и статистики в сфере сельского хозяйства, продовольственных систем, продовольственной безопасности и питания, и помочь мобилизовать финансовые ресурсы, которые могут повысить качество и частоту сбора данных, особенно в МОСТРАГ, и приветствовала содействие в осуществлении Глобальной программы действий в области продовольственной безопасности и питания в малых островных развивающихся государствах³⁵.

108. РКБВ³⁶ одобрила четыре приоритета для Региона: i) преобразование сельских районов в целях обеспечения занятости и доходов для молодежи; ii) развитие продовольственных систем для повышения продовольственной безопасности и здорового питания для всех; iii) экологизация сельского хозяйства: решение проблем дефицита водных ресурсов, обеспечение экологической устойчивости и адаптации к изменению климата; и iv) наращивание устойчивости к затяжным кризисам и чрезвычайным ситуациям. РКБВ призвала ФАО решить обозначенные выше задачи на основе ускорения преобразования сельских районов и повышения конкурентоспособности агробизнеса путем целенаправленной работы в области молодежного предпринимательства в товаропроводящих цепях, инноваций и доступа к финансовым ресурсам, а также за счет поддержки семейных фермерских хозяйств. РКБВ также рекомендовала способствовать формированию в регионе экологически устойчивых продовольственных систем, продовольственной безопасности и здоровых рационов питания, учитывающих культурные особенности каждой страны, включая разработку и осуществление государственных образовательных программ, решая также проблемы дефицита водных ресурсов, обеспечения экологической устойчивости и адаптации к изменению климата, наращивания устойчивости к затяжным кризисам и чрезвычайным ситуациям, содействия совершенствованию систем раннего предупреждения, повышения готовности стран, возможностей принятия ответных мер и координации, а также укрепления регионального взаимодействия в борьбе с трансграничными вредителями и болезнями.

109. В отношении сквозных вопросов РКБВ призвала оказывать действенную поддержку работе по всестороннему учету гендерных вопросов в секторах сельского хозяйства и продовольствия; формировать механизмы статистических и других данных для обеспечения выработки решений; и способствовать формированию партнерских связей с частным сектором и улучшению координации между специализированными учреждениями.

110. РКБВ также указала на стратегическую роль сельского хозяйства в противодействии COVID-19 и восстановлении после пандемии, необходимость системного сдвига в сторону выработки всеобъемлющих мер политики в области продовольственной безопасности и стратегии, отражающей важность торговли продовольствием и продовольственной безопасности, а также на необходимость увеличения государственных, частных и смешанных инвестиций в сельское хозяйство. Была также отмечена важность экологически устойчивых товаропроводящих цепочек (с учетом роли потребителей, неформального сектора, женщин и молодежи), социальной защиты, инноваций, управления в условиях множественных рисков на основе последовательного и всестороннего подхода.

Общие для всех регионов приоритеты

111. Приоритеты, отраженные в документах³⁷, представленных региональным конференциям, были сформулированы в ходе консультаций с региональными группами. Особо выделены следующие приоритетные области: развитие экологически устойчивых продовольственных систем; решение вопросов отсутствия продовольственной безопасности и неполноценного

³⁵ МОСТРАГ – малые островные развивающиеся государства

³⁶ Документ NERC/20/INF/22, одобренный тридцать пятой сессией РКБВ 22 сентября

³⁷ Документы APRC/20/6, ARC/20/8, ERC/20/5, LARC/20/5, NERC/20/2, NERC/20/INF/22

питания; содействие экологически устойчивому рациональному использованию природных ресурсов, а также развитию невосприимчивого к климатическим факторам сельскому хозяйству, адаптированному к изменению климата и обеспечивающего смягчение его последствий; содействие преобразованиям в сельских районах с упором на обеспечение занятости молодежи и возможностях получения доходов малоземельными хозяйствами; борьба с трансграничными вредными организмами и болезнями животных и растений и их профилактика. Кроме того, особое внимание уделено инновациям, доступу к цифровым технологиям и их использованию малоземельными фермерами, потенциалу в области сбора сельскохозяйственных данных и статистического анализа, созданию условий для партнерских отношений государственного и частного сектора, сохранению биоразнообразия и развитию инклюзивных, учитывающих аспекты качества питания производственно-сбытовых цепочек.

112. Во всех регионах наблюдается общая тенденция уделять приоритетное внимание преобразованию продовольственных систем в качестве нового подхода к обеспечению того, чтобы фермерские хозяйства и производители стали источником безопасных и питательных пищевых продуктов, имели гарантированные устойчивые источники средств к существованию и доходов, а потребители имели доступ к здоровым и экологически устойчивым рационам питания по доступным ценам. Для того, чтобы механизмы экологически и физически устойчивых продовольственных систем учитывались при разработке политики в области развития, потребуется задействовать несколько секторов и учитывать целый ряд аспектов.

113. Кроме того, все регионы подчеркивали важность защиты источников средств к существованию и расширения социальной защиты, имеющих важнейшее значение для обеспечения продовольственной безопасности и питания уязвимых групп населения, включая женщин, детей, мигрантов и общин коренных народов, малоземельных и семейных фермерских хозяйств, особенно в период пандемии COVID-19 и после ее окончания.

114. Наконец все регионы признали ту роль, которую может сыграть инициатива "Рука об руку" в укреплении ответственности за результаты и потенциала в целях ускорения работы по ликвидации нищеты и голода, содействия развитию сельских районов и экономическому росту. Подчеркивалась полезность совершенствования использования данных и аналитических материалов для выработки решений, а также нового гибкого подхода к подбору партнеров при формировании многосторонних партнерств.

В. Технические приоритеты

115. В этом разделе в обобщенном виде излагаются приоритеты, обозначенные двадцать седьмой сессией Комитета по сельскому хозяйству (КСХ), состоявшейся 27 сентября – 2 октября 2020 года, и двадцать пятой сессией Комитета по лесному хозяйству (КЛХ), проходившей 5–9 октября 2020 года. Сессии комитетов по рыбному хозяйству (КРХ) и проблемам сырьевых товаров (КСТ) запланированы на 2021 год, поэтому на момент составления настоящего документа необходимой информации не было.

116. КЛХ и КСХ подчеркнули необходимость уделения приоритетного внимания Повестке дня на период до 2030 года и прописанную в ней приверженность ликвидации голода и нищеты, в особенности устранения исходных причин на основе формирования в продовольственных системах экологической устойчивости и устойчивости к воздействию внешних факторов. КЛХ подчеркнул необходимость учета приоритетов стран в этом отношении, а КСХ призвал улучшить работу с партнерами, в том числе со страновыми группами ООН и правительствами принимающих стран.

117. КСХ представил следующие основные рекомендации по Стратегической рамочной программе:

- a) продолжать уделять пристальное внимание таким вопросам, как искоренение голода и неполноценного питания и продовольственные системы и питание, а также расширять работу в следующих областях: цифровое сельское хозяйство; развитие потенциала на страновом уровне в области сбора данных, информации и отслеживания показателей ЦУР в поддержку принятия более эффективных решений; сокращение потерь и порчи продовольствия; решение вопросов, связанных с изменением климата и биоразнообразием в части, касающейся производства продовольствия и ведения сельского хозяйства; а также разработка стратегии внедрения инноваций с привлечением мелких фермеров;
- b) уделять больше внимания такой важной сфере ее деятельности, как разработка норм и стандартов, включая программы оказания научно-консультативной поддержки Комиссии "Кодекс Алиментариус" и Международной конвенции по карантину и защите растений (МККЗР), а также подходу "Единое здоровье", проблеме устойчивости к противомикробным препаратам (УПП), безопасности пищевых продуктов и борьбе с трансграничными вредителями и болезнями;
- c) инвестировать в инновационные подходы к развитию устойчивого сельского хозяйства и продовольственных систем и пропагандировать их широкое применение, уделяя при этом внимание обеспечению гендерного равенства и расширению прав и возможностей женщин;
- d) рассмотреть пути углубления партнерских связей и сотрудничества с другими учреждениями в рамках приоритетных направлений работы.

118. КЛХ представил следующие рекомендации относительно Стратегической рамочной программы:

- a) продолжать уделять первоочередное внимание нормотворческой и технической работе, а также вопросам представления актуализированных и высококачественных данных по лесам;
- b) оказывать поддержку усилиям по защите и восстановлению лесов и устойчивому управлению ими, в том числе путем прекращения обезлесения; по восстановлению лесных экосистем, включая деградировавшие лесные экосистемы, сохранению и устойчивому использованию лесных ресурсов, а также развитию агролесоводства и созданию законных и устойчивых производственно-сбытовых цепочек для лесной продукции;
- c) учитывать национальные приоритеты, местные реалии и различия в производственных системах при планировании и осуществлении деятельности, связанной с лесами и управлением ими, а также устойчивыми продовольственными системами в целом с учетом таких различий и в рамках содействия осуществлению Повестки дня на период до 2030 года;
- d) отразить в новой Стратегической рамочной программе ФАО важность вопросов, связанных с лесами, необходимость налаживания в Организации соответствующей межсекторальной работы в этой области, а также ведущую роль ФАО в решении связанных с лесами вопросов в системе ООН.

Приложение 1: План-график консультаций по разработке Стратегической рамочной программы ФАО

2020		
Внутренний стратегический анализ ФАО		
Июнь – н.в.	Созданы внутренняя группа ФАО по стратегии (ВГС) и группа представителей децентрализованных представительств (ГДП), которые проводят консультации со всеми подразделениями Организации, включая все децентрализованные представительства, ПрФАО и соответствующие технические отделы штаб-квартиры, по результатам которых происходит переосмысление и формулирование новых приоритетов и озабоченностей.	
Дата	Руководящий орган / неофициальное совещание	Документ
2020		
Комитет по программе и Совет		
8–17 июня	Сто двадцать восьмая сессия Комитета по программе	Проект основных положений Стратегической рамочной программы <ul style="list-style-type: none"> - Начат процесс всесторонних консультаций исходя из концепции и целей ФАО - Анализ Матрицы результатов ФАО в контексте Повестки дня на период до 2030 года
6–10 июля	Сто шестьдесят четвертая сессия Совета	Проект основных положений Стратегической рамочной программы
Региональные конференции:		
1–4 сентября	Тридцать пятая сессия Региональной конференции для Азии и Тихого океана	Результаты и приоритетные направления работы ФАО в регионах <ul style="list-style-type: none"> - Региональные конференции должны представить рекомендации в отношении приоритетных направлений работы ФАО по регионам на 2020–2021 годы и последующий период
21–22 сентября	Тридцать пятая сессия Региональной конференции для Ближнего Востока	
19–21 октября	Тридцать шестая сессия Региональной конференции для Латинской Америки и Карибского бассейна	
22–23 октября	Неофициальная региональная конференция для Северной Америки	
26–30 октября	Тридцать первая сессия Региональной конференции для Африки	
2–4 ноября	Тридцать вторая сессия Региональной конференции для Европы	
Технические комитеты		
28 сентября – 2 октября	Двадцать седьмая сессия КСХ	Результаты и приоритетные направления работы ФАО в технических областях

5–9 октября	Двадцать пятая сессия КЛХ	- Обсуждение технических приоритетов на совещаниях соответствующих технических комитетов
Неофициальные консультации		
Сентябрь – октябрь	Неофициальные совещания в виртуальном режиме с каждой региональной группой	Неформальное обсуждение для изучения мнений членов относительно ключевых программных и других аспектов новой Стратегической рамочной программы
23 октября	Неофициальные консультативные совещания в виртуальном режиме	Обсуждение основных положений Стратегической рамочной программы, теории изменений и Стратегии управления преобразованиями
Дата	Руководящий орган / неофициальное совещание	Документ
2020		
9 ноября	Совместное совещание сто двадцать девятой сессии Комитета по программе Комитет и сто восемьдесят третьей сессии Финансового комитета	Основные положения Стратегической рамочной программы и основные положения Среднесрочного плана на 2022–2025 годы
30 ноября – 4 декабря	Сто шестьдесят пятая сессия Совета	Основные положения Стратегической рамочной программы и основные положения Среднесрочного плана на 2022–2025 годы
ноябрь 2020 года – март 2021 года	Неофициальные совещания	Проект Стратегической рамочной программы и приоритетных направлений осуществления программ
2021		
ноябрь 2020 года – март 2021 года	Неофициальные совещания	Проект Стратегической рамочной программы и приоритетных направлений осуществления программ
Технические комитеты		
10–12 марта 2021 года	Семьдесят третья сессия КСТ	Результаты и приоритетные направления работы ФАО в технических областях
8–12 февраля 2021 года	Тридцать четвертая сессия КРХ	- Обсуждение технических приоритетов на совещаниях соответствующих технических комитетов
Комитет по программе и Финансовый комитет, Совместное совещание и Совет		
22–26 марта	Сто тридцатая сессия Комитета по программе	Стратегическая рамочная программа на 2022–2031 годы Среднесрочный план на 2022–2025 годы и Программа работы и бюджет на 2022–2023 годы
22–26 марта	Сто восемьдесят четвертая сессия Финансового комитета (ФК)	Среднесрочный план на 2022–2025 годы и Программа работы и бюджет на 2022–2023 годы
22 марта	Совместное совещание сто тридцатой сессии КП и сто восемьдесят четвертой сессии ФК	Стратегическая рамочная программа на 2022–2031 годы Среднесрочный план на 2022–2025 годы и Программа работы и бюджет на 2022–2023 годы

29 марта – 2 апреля	Сто шестьдесят шестая сессия Совета	Стратегическая рамочная программа на 2022–2031 годы Среднесрочный план на 2022–2025 годы и Программа работы и бюджет на 2022–2023 годы
12–16 июля	Сорок вторая сессия Конференции	Стратегическая рамочная программа на 2022–2031 годы Среднесрочный план на 2022–2025 годы и Программа работы и бюджет на 2022–2023 годы

Приложение 2: Методология стратегического анализа перспектив развития Организации

1. Выводы по результатам стратегического анализа перспектив развития Организации (САПРО) будут сведены воедино в рамках общеорганизационного флагманского доклада из серии "[Перспективы в области продовольствия и сельского хозяйства](#)" (ФОФА) и будут положены в основу новой Стратегической рамочной программы. Это мероприятие представляет собой дальнейшее развитие предшествующих мероприятий по анализу перспектив, результаты которых были использованы при составлении общеорганизационных докладов "[Перспективы в области продовольствия и сельского хозяйства: тенденции и актуальные задачи](#)" и "[Перспективы в области продовольствия и сельского хозяйства – альтернативные пути решения задач к 2050 году](#)".

2. Обобщенные выводы по результатам САПРО, сформулированные специалистами ФАО с учетом материалов флагманских докладов, будут на системной основе рассматриваться на различных этапах разработки Стратегической рамочной программы и сведены воедино в рамках общеорганизационного флагманского доклада из серии "Перспективы в области продовольствия и сельского хозяйства".

Методика

3. На первом этапе САПРО проводились внутренние консультации со специалистами, в ходе которых материалы представили около 40 сотрудников старшего звена и директоров, назначенных для этой цели руководством ФАО во всех подразделениях штаб-квартиры, региональных и субрегиональных представительствах. Опираясь на свой опыт, профессиональные знания и знания, накопленные в масштабах всей организации, а также используя материалы флагманских докладов (СОФИА, СОФА, СОФИ, ФОФА, СОКО и т.д.)³⁸, эти специалисты представили ключевые элементы для теоретической проработки и разработки практических мероприятий, направленных на изменение продовольственных и сельскохозяйственных систем, которые:

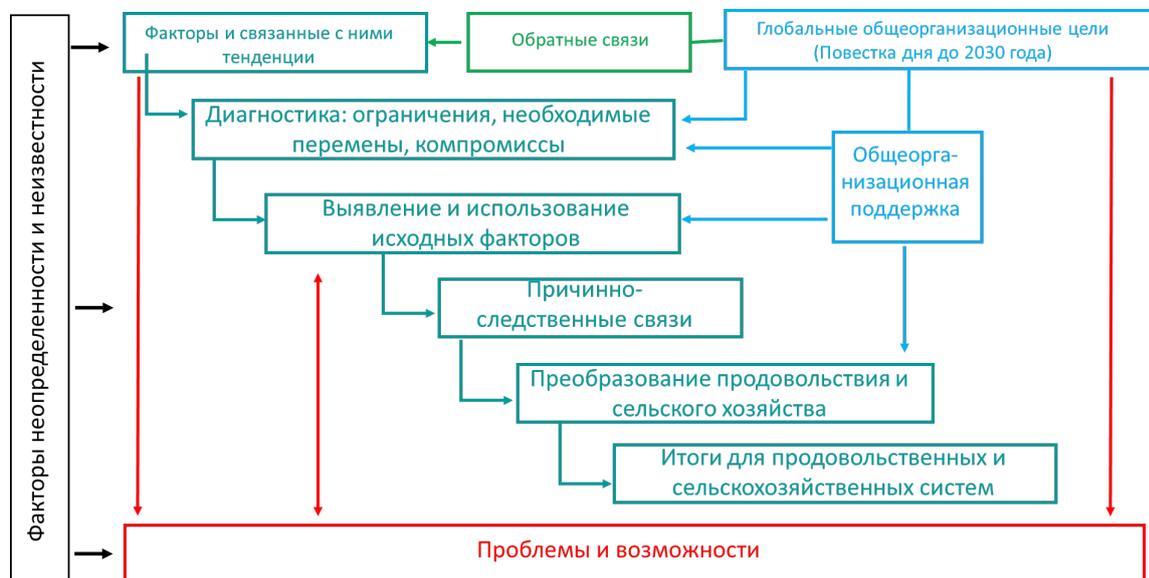
- a) учитывают основные факторы и связанные с ними тенденции, рассматриваемые в качестве сил (как внешних для систем, так и внутренних), влияющих на продовольствие и сельское хозяйство;
- b) обобщают результаты работы по достижению глобальных общеорганизационных целей (и Повестки дня на период до 2030 года);
- c) выявляют причины основных ограничивающих факторов (просчетов/недостатков современных агропродовольственных систем в свете работы по достижению глобальных целей, определяют необходимые изменения и компромиссы для решения разнонаправленных задач;
- d) определяют ключевые факторы (главные составляющие), запускающие перемены, и причинно-следственные связи в рамках процессов преобразования продовольственных и сельскохозяйственных систем;
- e) выделяют проблемы и возможности, возникающие в ходе преобразовательных процессов, направленных на достижение глобальных целей, и факторы неопределенности (включая неизвестные факторы, например COVID-19 до вспышки этого заболевания), которые могут нарушить работу продовольственных и сельскохозяйственных систем;

³⁸ СОФИА – Состояние мирового рыболовства и аквакультуры, СОФО – Состояние лесов мира, СОФА – Положение дел в области продовольствия и сельского хозяйства, СОФИ – Положение дел в области продовольственной безопасности и питания в мире, СОКО – Состояние рынков сельскохозяйственной продукции.

f) учитывают роль и готовность ФАО обеспечить проведение таких преобразований.

4. Механизм теоретической проработки и разработки практических мероприятий, направленных на изменения, включая перечисленные выше элементы, представлен на *Рисунке 4*.

Рисунок 4. Теория изменений и практические мероприятия, направленные на изменение продовольственных и сельскохозяйственных систем



Последующие этапы

5. Последующие этапы САПРО, запланированные на 2020 и начало 2021 года, включают: выборочное обследование сотрудников, консультации с внешними специалистами и подготовку ряда технических документов по ключевым тенденциям и новым вызовам для продовольственных и сельскохозяйственных систем, что будет способствовать более глубокому анализу предварительных выводов, их подтверждению и формулированию.

6. В ходе этой работы, в соответствии с механизмом проработки сценариев, созданным в рамках подготовки ФОФА–2050, будут разработаны отдельные описания возможных альтернативных вариантов развития³⁹. Это даст возможность проанализировать "факторы неопределенности", затрагивающие всю совокупность процессов преобразований (*Рисунок 4*), включая такие факторы "неизвестности", как COVID-19 до вспышки этого заболевания. В этих описаниях также будет изложено, как обеспечить сбалансированность компромиссов для решения разнонаправленных задач и заложить основу для дальнейшего качественного и количественного анализа перспектив продовольствия и сельского хозяйства.

³⁹ Механизм ФОФА–2050 содержит также сценарий развития событий "если ничего не менять", сценарий, в рамках которого продовольственные и сельскохозяйственные системы развиваются "в направлении экологической устойчивости", и сценарий "стратифицированного общества", отражающий нарастание неравенства, усиление изменения климата и расточительное использование природных ресурсов.

Приложение 3: Основные организационные особенности ФАО

Будущую роль и работу ФАО необходимо рассматривать в свете ее основных организационных особенностей. Наиболее важными основными особенностями и сильными сторонами любой организации являются те, что изначально присущи и свойственны только ей, поскольку именно они определяют ее основные организационные характеристики. ФАО присущи следующие основные особенности, определяющие ее уникальный характер⁴⁰:

- a) является специализированным учреждением Организации Объединенных Наций, занимающимся вопросами продовольствия и сельского хозяйства и располагающим мандатом от своих стран-членов на работу в мировом масштабе по всем направлениям продовольственной и сельскохозяйственной проблематики (включая управление рыбным и лесным хозяйством, а также природными ресурсами), обеспечением продовольственной безопасности и питания по всему спектру гуманитарной помощи и развития;
- b) обладает межправительственным статусом, нейтралитетом и авторитетом, позволяющими играть роль нейтральной трибуны, где государства могут призывать другие страны к диалогу и обмену знаниями;
- c) имеет право просить любое государство-член представить информацию, касающуюся целей деятельности Организации;
- d) имеет регулярный бюджет, пополняемый за счет начисленных взносов, гарантирующий наличие минимальных средств, направляемых на выполнение приоритетных мероприятий, которые согласовываются странами-членами в руководящих органах и добровольными взносами, все шире привлекаемыми [...] для расширения системы знаний ФАО и активизации информационно-просветительской работы;
- e) располагает кадрами, обладающими обширным опытом во всех областях ее мандата, которые [...] работают, применяя междисциплинарные методы;
- f) представлена на уровне стран и при реагировании на просьбы, поступающие от стран и регионов, опирается на региональные и международные группы экспертов.

⁴⁰ Пункт 108 документа С 2017/7 Rev. 1

Приложение 4: Основные составляющие Стратегии управления преобразованиями (СУП) ФАО

Ниже представлены основные составляющие СУП.

1. Изложение устремлений Организации

- a) ФАО стремится стать прозрачной, инновационной, действенной и сплоченной Организацией, способной своевременно добиваться результатов на основе общей и непреходящей целеустремленности и концепции, предусматривающей взаимодействие и содействующей ему по всем направлениям и уровням деятельности в духе партнерства. Она нацелена на содействие формированию культуры профессиональных отношений и здоровой и стимулирующей рабочей среды, в которой наделенные соответствующими правами и возможностями, имеющие необходимую мотивацию сотрудники, работают сообща более эффективно, руководствуясь чувством ответственности за достижение результатов в работе по преобразованию Организации, особенно на страновом уровне.
- b) Исходя из признания разнообразия существующих в странах условий и необходимости руководствоваться приоритетами и потребностями стран, действуя целенаправленно и сообща, модульный подход к управлению, положенный в основу Стратегической рамочной программы, будет означать возможность привлечения экспертных знаний и опыта на гибкой и своевременной основе независимо от географического расположения исходя из принципа субсидиарности. Обеспечивать проведение мероприятий на страновом уровне будут динамичные, ориентированные на потребности клиентов механизмы реагирования, действующие на основе оптимизированных оперативных процедур.
- c) В контексте реформы системы ООН в области развития, такая работа в режиме единой Организации при тесном взаимодействии с другими партнерами за пределами ФАО будет предусматривать осуществляемую на системной основе передачу полномочий, которая обеспечит эффективное и оптимальное участие всех соответствующих подразделений. Решение этой задачи будет обеспечено за счет более широкого делегирования полномочий и повышения подотчетности, укрепления потенциала децентрализованных представительств в вопросах реализации программ, упрощения административных процессов, мер кадровой политики, предусматривающих преобразование ФАО в организацию, опирающуюся на знания, которая ценит своих сотрудников, ответственного управления в условиях рисков, внедрения принципов формирования бюджета на основе предполагаемых результатов, цифровизации, перехода от проектного к программному подходу, а также обновленной коммуникационной стратегии.

2. Оценка степени готовности Организации в ее актуальном состоянии к решению стоящих перед ней задач, включая необходимые изменения и их обоснование

- a) Будет проведена тщательная и всесторонняя оценка Организации для определения уровня ее готовности – т.е. того, в какой степени и почему Организация в ее современном виде готова к решению стоящих перед ней задач, где необходимы перемены. При проведении этой общеорганизационной оценки будут использованы соответствующие имеющиеся материалы (включая исследования, оценки, обзоры и обследования сотрудников), дополненные анализом текущей практики управления, организационной структуры, механизмов подотчетности, мер политики управления работой Организации, процессов и систем, вопросов управления людскими ресурсами, управления знаниями, внешними связями и, что не менее важно, анализом того, в какой степени сложившийся менталитет и образ поведения ограничивают или повышают эффективность работы.

3. План управления преобразованиями

- a) Исходя из стратегической концепции ФАО и результатов оценки функционирования Организации будет разработан план управления преобразованиями. В плане будет прописан ряд взаимосвязанных приоритетных инициатив (что будет сделано), определены ответственные (кто будет делать), сроки (к какому сроку), а также последовательность /синхронизация каждого из этих элементов.
- b) Реализация этих инициатив даст возможность изменить характер рабочей обстановки, а в более конкретном плане – менталитет, который определяет поведение и ограничивает или стимулирует осуществление преобразований.

4. Осуществление

- a) Осуществлением и мониторингом будет заниматься Группа управления преобразованиями. Осуществление Плана управления преобразованиями будет обеспечиваться активной поддержкой со стороны всех подразделений Организации. Критически важное значение будет иметь участие сотрудников в планировании и осуществлении мероприятий, которое также обеспечит динамику процесса. Постоянное поддержание двусторонней связи поможет корректировать предполагаемые цели, изменять представления сотрудников и сделать перемены делом личным и, таким образом, приносящими более глубокие преобразования.

5. Адаптация и продвижение вперед

- a) Необходимость осуществляемых в настоящее время в ФАО организационных преобразований продиктована тем, что Организация работает в быстро и постоянно меняющихся условиях. Таким образом, данный этап СУП будет сопряжен с постоянной адаптацией и совершенствованием работы. После длительного периода преобразований на организационном и личном уровнях в ФАО была создана ориентированная на генерирование новых знаний институциональная культура и необходимая для этого инфраструктура, которая стимулирует обмен знаниями и поощряет активный личностный рост, что является необходимой предпосылкой развития и роста Организации.