

Аналитическое резюме

1. Настоящий доклад о ходе осуществления ПНД охватывает период с июля по сентябрь 2010 года. Руководители проектов ПНД сообщают о хорошем в целом прогрессе, подробная информация о котором приводится в Разделе I доклада.
2. Помимо обеспечения прогресса по отдельным мероприятиям в рамках ПНД, существенный объем работы проводился также и на программном уровне ПНД. В ответ на запрос членов, сделанный на совещании КоК-НВО в июне этого года, была завершена работа, направленная на упрощение программы ПНД и на создание основ в качественном плане для получения ощутимых выгод. Эта работа охватывает программу ПНД с точки зрения ее ключевых выгод и связывает их с основными мероприятиями в рамках ПНД. Итогом, подтверждающим высокий уровень этой работы, служит заявление с изложением общих выгод программы ПНД, в соответствии с которым реформируемая ФАО будет:
 - *направлять все свои мероприятия на достижение четко обозначенных результатов для формирования мира, свободного от голода, и содействия устойчивому повышению уровня жизни. Это будет обеспечиваться за счет совершенствования методов управления, чтобы четко представлять нужды участников и совершенствовать практику внутреннего управления для осуществления деятельности с учетом этих потребностей;*
 - *обеспечивать, чтобы все ее ресурсы в любом географическом месте использовались на основе эффекта синергии и в производительном партнерстве с внешними участниками, чтобы обеспечить максимальное воздействие;*
 - *иметь сбалансированную и мотивированную рабочую силу, работающую в благоприятных условиях, обладающую необходимыми знаниями и опытом, чтобы лучше выполнять работу по осуществлению ее мандата;*
 - *использовать свои вспомогательные службы, которые будут ориентированы на содействие клиентам, будут иметь упорядоченную структуру, и смогут предоставлять своевременную и достоверную информацию по финансовым и другим ресурсам самым эффективным образом.*
3. При условии одобрения со стороны членов, этот подход, ориентированный на получение благ, о котором подробно идет речь в Разделе II, мог бы заложить основу для будущего мониторинга реализации выгод, связанных с ПНД, и представления доклада по этому вопросу.
4. Как отмечалось в докладе, который был представлен на совещании КоК-НВО в июне, осуществление программы ПНД связано с рисками и вызовами. Руководство в полной мере задействовано в работе по оценке основных рисков, которая проводилась внешним консультантом. Оно рассматривает риски, связанные с программой основных изменений и с мерами, направленными на преодоление этих рисков и достижение благ, связанных с реформой. Аналитическое резюме Доклада об оценках рисков, связанных с ПНД, включено в качестве Приложения III к

настоящему докладу о ходе осуществления. Настоящий доклад был представлен в конце сентября и в настоящее время изучается руководством.

5. В докладе об оценке рисков освещаются риски, связанные с каждым проектом ПНД, а также возникающие на программном уровне. На проектном уровне в нем предлагается механизм для определения приоритетности рисков и устанавливается перечень рисков наряду со связанными с ними мерами по их смягчению, разработанными руководителями проектов. Руководство и руководители проектов будут совместно проводить работу до конца 2010 года, чтобы определить меры по смягчению этих рисков или чтобы исключить крупные риски, препятствующие успешному осуществлению ПНД. Руководство будет также проводить работу совместно с руководителями проектов по поддержанию списка рисков по мере их появления, а также мер, направленных на снижение вероятности возникновения установленных рисков.
6. На общепрограммном уровне ПНД в докладе рекомендуется внести изменения, направленные на укрепление внутреннего управления ПНД. Эти рекомендации включают создание Совета по программе ПНД, укрепление функции руководителя Программы, внедрение более жестких проектных стандартов и завершение анализа зависимости. Помимо текущего ведения списка рисков, предусматривается проведение дополнительных периодических оценок рисков в качестве одной из мер передовой практики, касающейся программы перемен такого масштаба.
7. На совещании КоК-НВО в июне отмечалось, что руководство предпримет обследование персонала и будет заключен контракт с внешней организацией для проведения такого обследования. Однако в связи с очень тщательными предварительными консультациями эта работа была отложена и теперь ее предполагается начать в виде обследования в онлайн-режиме в ноябре 2010 года. Более подробная информация об общем Плане ПНД в области коммуникации и приверженности содержится в Разделе II, однако руководство представит доклад об обследовании персонала на следующем совещании КоК-НВО.
8. На совещании КоК-НВО в июне члены просили представить полную смету финансовых потребностей для осуществления ПНД в 2012-2013 годах. Она была составлена и руководители проектов также воспользовались приближением середины двухгодичного периода в целях рассмотрения расходов и выделенных ассигнований в 2010 году по проектам ПНД в рамках бюджетов на 2010-2011 годы.
9. По состоянию на конец сентября 2010 года фактические расходы и обязательства по расходам по программе ПНД составили в общей сложности 10,01 млн. долл. США и руководители проектов предполагают, что в 2010 году общий объем расходов составит 16,82 млн. долл. США. К этим предполагаемым расходам на сумму в 16,82 млн. долл. США в 2010 году нужно добавить остаток, переносимый с 2009 года на сумму 3,08 млн. долл. США из Целевого фонда ПНД, который будет полностью израсходован в 2010 году. В связи с этим общий уровень прогнозируемых расходов по ПНД в 2010 году составит 19,9 млн. долл. США.
10. Программа ПНД на 2012-2013 годы была разработана с учетом последствий решений, принятых в 2009 году, чтобы сократить масштабы некоторых мероприятий ПНД, отложить начало осуществления и продлить сроки реализации

других и на этой основе сократить прогнозируемые затраты на ПНД в 2010-2011 годах с 59,8 млн. долл. США до 38,6 млн. долл. США на основе проекта ПРБ (С2009/15, п. 115). К этому следует добавить затраты и экономию средств, связанные с детальным изучением структуры в 2012-2013 годах. Таким образом, программа ПНД на двухгодичный период 2012-2013 годов оценивается в объеме 15 млн. долл. США. При получении этой сметы затрат руководство исходило из того, что сокращения масштабов деятельности, внедренные в 2009 году, пересматриваться не будут.

11. Помимо программы ПНД на 2012-2013 годы необходимо также добавить периодические затраты (32,5 млн. долл. США) и периодическую экономию (8 млн. долл. США) в разбивке на двухгодичные периоды, переходящие из программы ПНД на 2010-11 годы на общую сумму в 24,5 млн. долл. США, поскольку это представляет собой текущие обязательства, взятые на основе программы на 2010-2011 годы.
12. Общие затраты на программу ПНД на 2012-2013 годы составляют 39,5 млн. долл. США (чистые затраты в разбивке на двухлетие в размере 24,5 млн. долл. США плюс новые затраты на ПНД и экономия в размере 15 млн. долл. США). Эти затраты представляют собой предварительную смету, а обновленные данные будут представлены в рамках ПРБ на 2012-2013 годы.

Введение

13. Доклад о ходе осуществления ПНД охватывает период с июля по сентябрь 2010 года. В течение этого периода в целом отмечался положительный прогресс в области осуществления мероприятий ПНД. Помимо реализации отдельных мероприятий в течение этого периода, руководители проектов были в полной мере заняты разработками на проектном уровне, о чем свидетельствуют данные, содержащиеся в докладе о ходе осуществления, который был представлен в июне 2010 года:
 - a. реагируя на запросы членов, с которыми они выступили на совещании КоК-НВО в июне, об обеспечении более адекватного баланса между уровнем детализации, содержащимся в докладах о ходе осуществления (что увязывается с принципом подотчетности и представления докладов руководящим органам), и желанием обеспечить более качественный анализ, но в упрощенном формате, руководители проектов провели большую работу в целях упрощения программы ПНД и обеспечения ее качественных основ в целях получения ощутимых выгод для членов;
 - b. как отмечается в докладе, который был представлен на совещании КоК-НВО в июне, программа серьезных преобразований ПНД содержит в себе риски и вызовы, поэтому руководители проектов были в полной мере заняты оценкой основных рисков, в частности, с которыми можно столкнуться в рамках проектов ПНД, между проектами и на уровне всей Организации;

- с. на совещании КоК-НВО в июне сообщалось, что руководство предпримет обследование персонала и представит его первоначальные результаты на совещании КоК-НВО в октябре. Был заключен контракт с внешней организацией, которая будет проводить это обследование, которая уже приступила к работе совместно с группой ФАО в целях разработки вопросов для проведения обследования. Однако теперь предусматривается, что его результаты будут получены в ноябре, а не в сентябре-октябре и поэтому информация о результатах этого обследования будет представлена лишь на следующем совещании;
- d. в ответ на запрос членов о том, чтобы ознакомиться с общей сметой финансовых потребностей для осуществления ПНД в 2012-2013 годах, была разработана предварительная смета затрат, а обновленные данные будут включены в ПРБ на 2012-2013 годы. Руководители проектов также воспользовались приближением середины двухгодичного периода для рассмотрения бюджетов на 2010-2011 годы и внесения уточнений между проектами в рамках общего согласованного бюджета.¹

14. Формат доклада о ходе осуществления был изменен в соответствии с предложением членов и чтобы отразить указанную выше деятельность программного уровня. Он включает четыре раздела и пять приложений:

Раздел I – Новые данные о достигнутом прогрессе представляет собой раздел, в котором дается краткое описание основных направлений достигнутого прогресса за отчетный период;

Раздел II – Управление Программой ПНД включает запрошенный качественный анализ программы ПНД с точки зрения ощутимых выгод для членов, оценку рисков ПНД и стратегию для коммуникации с персоналом, включая обследование персонала;

Раздел III – Бюджет и расходы ПНД на 2010-2011 годы содержит резюме оценки бюджета проектов ПНД на 2010-2011 годы и расходы на ПНД в 2010 году.

Раздел IV - Программа ПНД на 2012-13 годы содержит краткую информацию о мероприятиях ПНД на 2012-13 годы и связанных ними затратах.

Приложение I – Подробная информация о достижениях за текущий отчетный период содержит подробную информацию по каждому проекту о прогрессе, достигнутом за период с июня по сентябрь 2010 года;

Приложение II – Планируемая деятельность на следующий отчетный период содержит подробную информацию по каждому проекту о планируемой деятельности на следующий отчетный период с сентября по декабрь 2010 года;

¹ Анализ бюджетов ПНД на 2010-11 годы и предлагаемая программа ПНД на 2012-13 годы содержатся в докладе, который представляется на рассмотрение Финансового комитета в октябре 2010 года (FC135/7 – План неотложных действий: Финансовый план на 2010-2011 годы и смета финансовых потребностей на 2012-2013 годы.)

Приложение III – Оценка рисков содержит Аналитическое резюме Доклада об оценке рисков ПНД;

Приложение IV – Вклады Целевого фонда

Приложение V – Основные переменные факторы – Пересмотр бюджета Программы на 2010-11 годы.

Раздел I – Новые данные о достигнутом прогрессе

Основные достижения – июль-сентябрь 2010 года

15. Ниже приводятся основные достижения за этот период. В Приложении 1 представлена подробная таблица, в которой сопоставляются фактические достижения за период с июля по сентябрь 2010 года с показателями, которые прогнозировались в докладе, представленном КоК-НВО в июне 2010 года.
16. Влияние на уровень достижений оказал краткий отчетный период, а также отсутствие членов Проектной группы в связи с летними отпусками. Области, в которых отмечаются основные достижения, касаются управления рисками на уровне Организации, информационные технологии, людские ресурсы, разработка программы и бюджета, а также мониторинг на основе полученных результатов.
17. Проект по управлению рисками на уровне Организации (ERM) осуществил экономическое обоснование (ведомости выгод, задачи, сфера действия, управление, потребности в ресурсах, рабочий план) для интеграции этого проекта ERM подход к управлению в ФАО на основе результатов. Он опирается на обследование передовой практики в организациях системы ООН, на опыт, связанный с оценкой рисков в ПНД, экспертные заключения и консультации с заинтересованными сторонами в рамках Организации. Это экономическое обоснование будет рассматриваться на 135-й сессии Финансового комитета в октябре 2010 года.
18. Сотрудничество между проектом *Информационные технологии* и проектом *МСУГС* позволило принять принципиальное решение о подходе, обеспечивающем эффект синергии, к проекту обновления системы *Oracle* в рамках общей программы работы ERP, которая будет также включать реализацию системы МСУГС. Такой подход, обеспечивающий эффект синергии, должен обеспечить более эффективную разработку других запланированных инициатив в рамках ERP, таких как новая система организации служебных поездок, наряду с разработками, связанными с МСУГС и системой отчетности на местах (FAS). Другие достижения проекта *Информационные технологии* касаются повышения потенциала сети дополнительно еще в 13 страновых отделениях и разработка системы для проведения видеоконференций с высокой разрешающей способностью еще в четырех странах.
19. В рамках проекта *Людские ресурсы* сообщается о существенном прогрессе, достигнутом в ряде областей, включенных в стратегическую рамочную программу Организации по людским ресурсам, включая выпуск в экспериментальном порядке основных показателей работы и докладов (в рамках деятельности, касающейся *Информации и отчетности по вопросам управления людскими ресурсами*) и обзор

предлагаемой политики мобильности, осуществленный недавно учрежденным Комитетом по людским ресурсам. Была также разработана пересмотренная методология определения целей департаментов в области набора персонала наряду с осуществлением пересмотренных процедур отбора кандидатов, в соответствии с которыми подразделения, занятые подбором персонала, должны особое внимание уделять вопросам гендерного и географического представительства. Были определены департаменты и подразделения, которые должны принять первых участников программы молодых специалистов, которые должны быть отобраны из 2000 заявлений, полученных в результате деятельности Программы, направленной на расширение охвата, в связи с чем уже проводится работа по анализу этих заявлений.

20. В рамках проекта по вопросам разработки программы и бюджета, а также мониторинга на основе результатов завершена подготовка руководящих принципов для осуществления планирования работы на уровне страны и были выпущены пересмотренные варианты распределяемых средств на 2010 год, на основе планов работы, составленных для каждого подразделения. Кроме того, Секретариат подготовил сводный документ об итогах обсуждения приоритетов на региональных конференциях и в технических комитетах для рассмотрения в Комитете по программе на его сессии в октябре, а также составил аннотированные материалы с изложением двух основных докладов по вопросам мониторинга и осуществления для рассмотрения руководящими органами.
21. Значительные усилия проекта ПТС были направлены на внесение ясности в процесс получения технической поддержки и разрешений на осуществление проектов ПТС в условиях децентрализации. В то время как сотрудники ПТС набирались в Региональных отделениях для Европы, Латинской Америки и Карибского бассейна и Ближнего Востока, задержки с набором этих сотрудников стали причиной запаздывания в развертывании модулей Информационной системы управления программой на местах (FPMIS) в связи с недостаточным уровнем потенциала для оказания поддержки развертыванию и задержками в осуществлении запланированной учебной деятельности.
22. Что касается *Децентрализации*, то оказалось необходимым приступить к работе на основе пересмотренного Циркуляра об обязанностях и отношениях с целью дальнейшего совершенствования согласованности действий в рамках вновь созданной иерархической структуры отчетности. Старшему руководству была представлена концептуальная записка о прорывной системе децентрализованных отделений, которая позволит представлять доклады на основе показателей деятельности и осуществлять их мониторинг.
23. В области администрации в рамках проекта по управлению регистром разработан детальный материал об экономическом положении, завершено комплектование проектной группы и началось осуществление процесса пересмотра технологии и политики.

Основные задачи – октябрь - декабрь 2010 года

24. В следующем отчетном периоде (октябрь - декабрь 2010 года) руководители проектов сосредоточат свои усилия на решении широкого круга задач, наиболее актуальные из которых приводятся ниже. Более подробная информация содержится в Приложении 2, в котором руководители проектов отчитываются о наиболее важных этапах этого периода и дают оценку основных рисков, которые придется преодолевать.
25. В целях содействия формированию основы для осуществления управления, ориентированного на результаты, основное внимание будет уделяться разработке и выпуску руководящих принципов по вопросам мониторинга и представления докладов об осуществлении, ориентированном на результаты, а также развертыванию системы, началу процедуры планирования деятельности страновых отделений в экспериментальном порядке, а также оказанию поддержки подготовке планов работы. Будут также завершены рамки для отчетности, которые будут готовы вместе с политическими рамками и корпоративными руководящими принципами по процедуре подготовки ПРБ. Секретариат будет также оказывать помощь в подготовке докладов о приоритетных направлениях деятельности для остальных сессий технических комитетов и региональных конференций, а также Комитета по программе и Совета, которые будут использоваться при разработке ПРБ на 2012-2013 годы.
26. Усилия Программы технического сотрудничества (ПТС) будут сосредоточены на вопросах подготовки и распределения персонала среди региональных отделений, причем особое внимание будет уделяться развертыванию новых модулей по управлению проектами на базе новой Управленческой информационной системы программ на местах. Мероприятия в области децентрализации будут опираться на результаты работы Комитета по программе на его сессии в октябре 2010 года, которая будет посвящена оценке развития потенциала в Африке, а также страновому программированию и постановке целей.
27. Проект *Информационные технологии* будет обеспечивать повышение качественного уровня потенциала сетей еще в семи странах и будет обеспечивать реализацию пересмотренной структуры и процедур управления информационными технологиями. Реализация нового приложения системы Оракул *Release 12 (R12)* начнется одновременно с осуществлением предлагаемой программы работы *Общеорганизационное планирование ресурсов (ERP)*, включая МСУГС.
28. Реформа административной системы и системы управления заложила важные вехи, которые предстоит реализовать, в том числе работу, направленную на включение замечаний и откликов на пересмотренный Раздел Пособия (MS) 507, посвященный письмам о соглашениях, а также представление окончательного варианта пересмотренного Раздела Пособия 507 для утверждения. Что касается деятельности Общей группы по закупкам, то предусматривается проведение нескольких крупных совместных тендеров ФАО / МФСР / ВПП (на общую сумму в 25 млн. долл. США) в рамках тендерного плана на 2010 год, которые должны состояться в ноябре-декабре с целью осуществления закупок в 2011 году.

29. Группа по изменению организационной культуры разработает информационную программу по управлению переменами и будет оказывать консультативную помощь группам по изменениям на местах как в штаб-квартире, так и в децентрализованных отделениях.
30. Меры по содействию управлению программой ПНД будут направлены главным образом на проведение требуемых мероприятий, вытекающих из рекомендаций, связанных с оценкой рисков в рамках ПНД, на осуществление дорожной карты по коммуникациям и участию, а также на осуществление обследования персонала и на анализ его результатов.

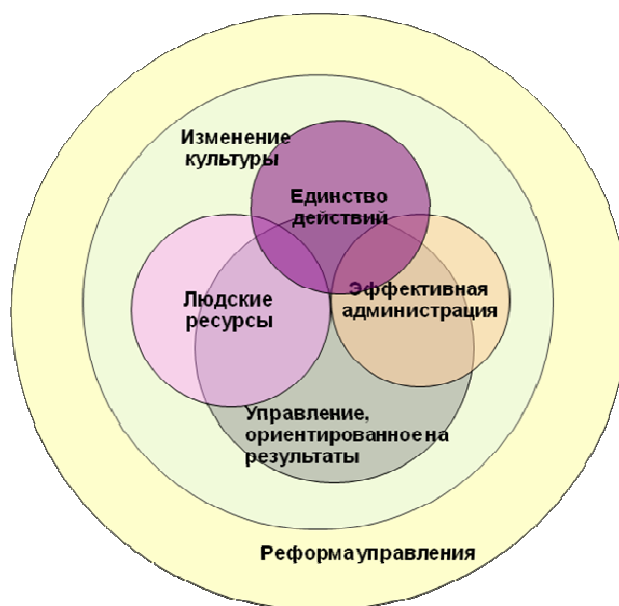
Раздел II - Управление Программой ПНД

31. В этом разделе содержится описание прогресса, достигнутого в рамках трех направлений деятельности, где был достигнут существенный прогресс на уровне программы ПНД:
- блага Программы ПНД;
 - оценка рисков, связанных с ПНД;
 - Программа коммуникаций и участия ПНД.

Блага Программы ПНД

32. На совещании КоК-НВО в июне 2010 года руководству было предложено представить качественный анализ в упрощенной форме Программы ПНД. При осуществлении этого качественного анализа руководители проектов использовали рамки высокого уровня, которые подразделяют Программу ПНД на шесть тематических областей (см. рис. 1), как она и представлялась ранее членам.

Рисунок 1 – тематические области реформы ФАО



33. Был осуществлен анализ ключевых благ, связанных с проведением реформы в каждой из тематических областей, чтобы сделать заявление высокого уровня о ключевых выгодах и благах, получаемых в рамках Программы ПНД с точки зрения ощутимых для членов выгод. Каждый элемент заявления высокого уровня связан с основными мероприятиями ПНД, направленными на обеспечение того, чтобы эти блага достигались посредством завершения Программы ПНД, а также на формирование рамок для представления докладов о прогрессе в получении этих благ.

Заявление высокого уровня о благах, связанных с реформой на основе ПНД

34. Реформируемая ФАО будет:

- *направлять все свои мероприятия на достижение четко обозначенных результатов для формирования мира, свободного от голода, и содействия устойчивому повышению уровня жизни. Это будет обеспечиваться за счет совершенствования методов управления, чтобы четко представлять нужды участников и совершенствовать практику внутреннего управления для осуществления деятельности с учетом этих потребностей;*
- *обеспечивать, чтобы все ее ресурсы в любом географическом месте использовались на основе эффекта синергии и в производительном партнерстве с внешними участниками, чтобы обеспечить максимальное воздействие;*

- *иметь сбалансированную и мотивированную рабочую силу, работающую в благоприятных условиях, обладающую необходимыми знаниями и опытом, чтобы лучше выполнять работу по осуществлению ее мандата;*
- *использовать свои вспомогательные службы, которые будут ориентированы на содействие клиентам, будут иметь упорядоченную структуру и смогут предоставлять своевременную и достоверную информацию по финансовым и другим ресурсам самым эффективным образом.*

Связь с шестью тематическими областями и мероприятиями ПНД

35. Эти ключевые блага реформы на основе ПНД можно подразделить на категории по каждой из шести тематических областей реформы и по основным мероприятиям ПНД, направленным на содействие каждой тематической области, чтобы, с одной стороны, обеспечить реализацию всех благ на основе полного осуществления программы ПНД, а с другой – обеспечить рамки для представления докладов о прогрессе в достижении этих благ².

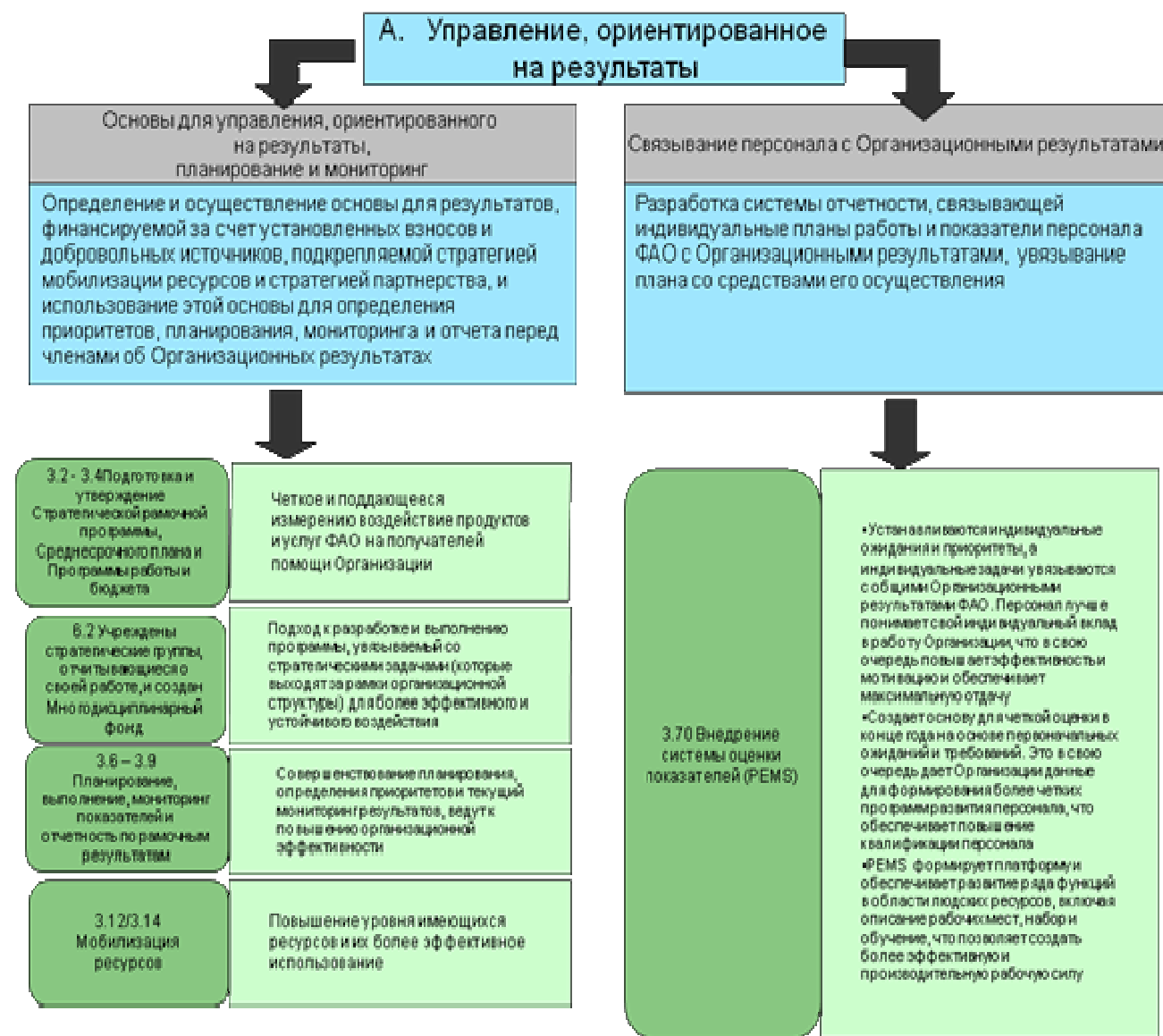
36. Управление, ориентированное на результаты (Нацеливать усилия на потребности членов посредством ориентированного на результаты осуществления программы, мониторинга, представления докладов и мобилизации ресурсов)

Ключевые блага: четко определенное и согласованное на основе консенсуса воздействие Организации на получателей благ и соизмеримые средства для их достижения.

37. Всеобъемлющая цель реформы ФАО заключается в преобразовании Организации в такую Организацию, которая осуществляет управление, ориентированное на результаты. Это требует успешного осуществления двух элементов: четкого понимания целей и задач членов и на этой основе – разрабатывать и осуществлять меры, обеспечивающие соизмеримые результаты с четким характером воздействия.

Для обеспечения этих организационных благ, необходимо добиться успеха в двух областях. *Основы для управления, ориентированного на результаты – планирование и мониторинг*, что должно обеспечить создание необходимых рамок, измерение и мониторинг получаемых результатов и представление соответствующих отчетов по ним, а также *Увязывание персонала с организационными результатами*, что подразумевает установление связи между планом и средствами его осуществления.

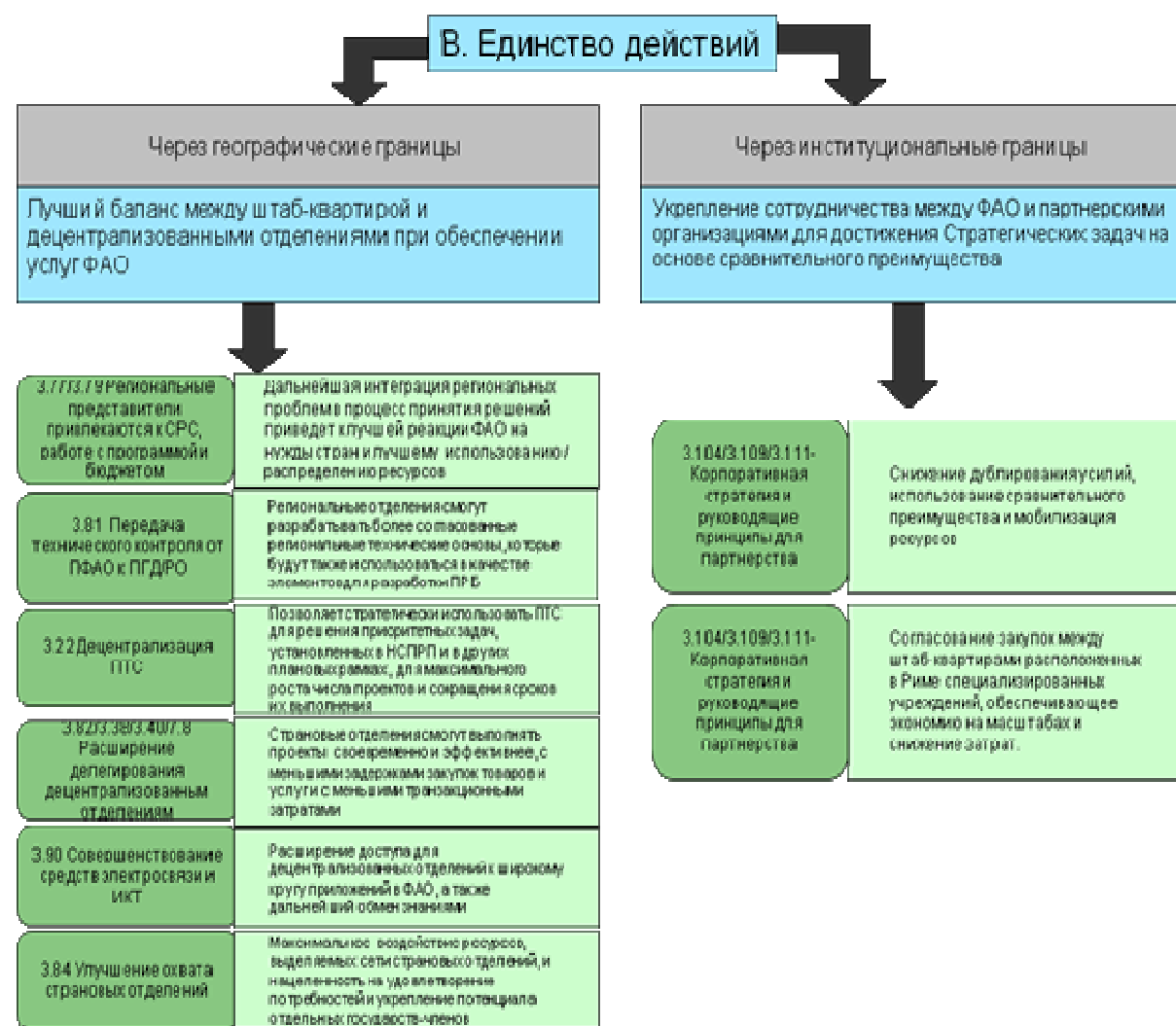
² Следует отметить, что если в целях упрощения блага, получаемые на основе мероприятий ПНД, представляются по тематическим областям, то в реальной действительности некоторые из этих благ относятся к нескольким таким тематическим областям. Например, блага, связанные с проектом МСУГС, относятся в первую очередь к «Эффективной администрации», хотя эти блага распространяются также и на другие тематические области, особенно на «Единство действий».



Единство действий (Функционировать как одна организация на основе приведения структур, функций и обязанностей в рамках ФАО в соответствии с рамочными результатами).

Ключевые блага: Все ресурсы Организации в любом географическом месте и все внешние партнеры проводят работу на основе эффекта синергии и принципа взаимодополняемости, чтобы добиться организационных результатов в пределах ориентированных на результаты рамок.

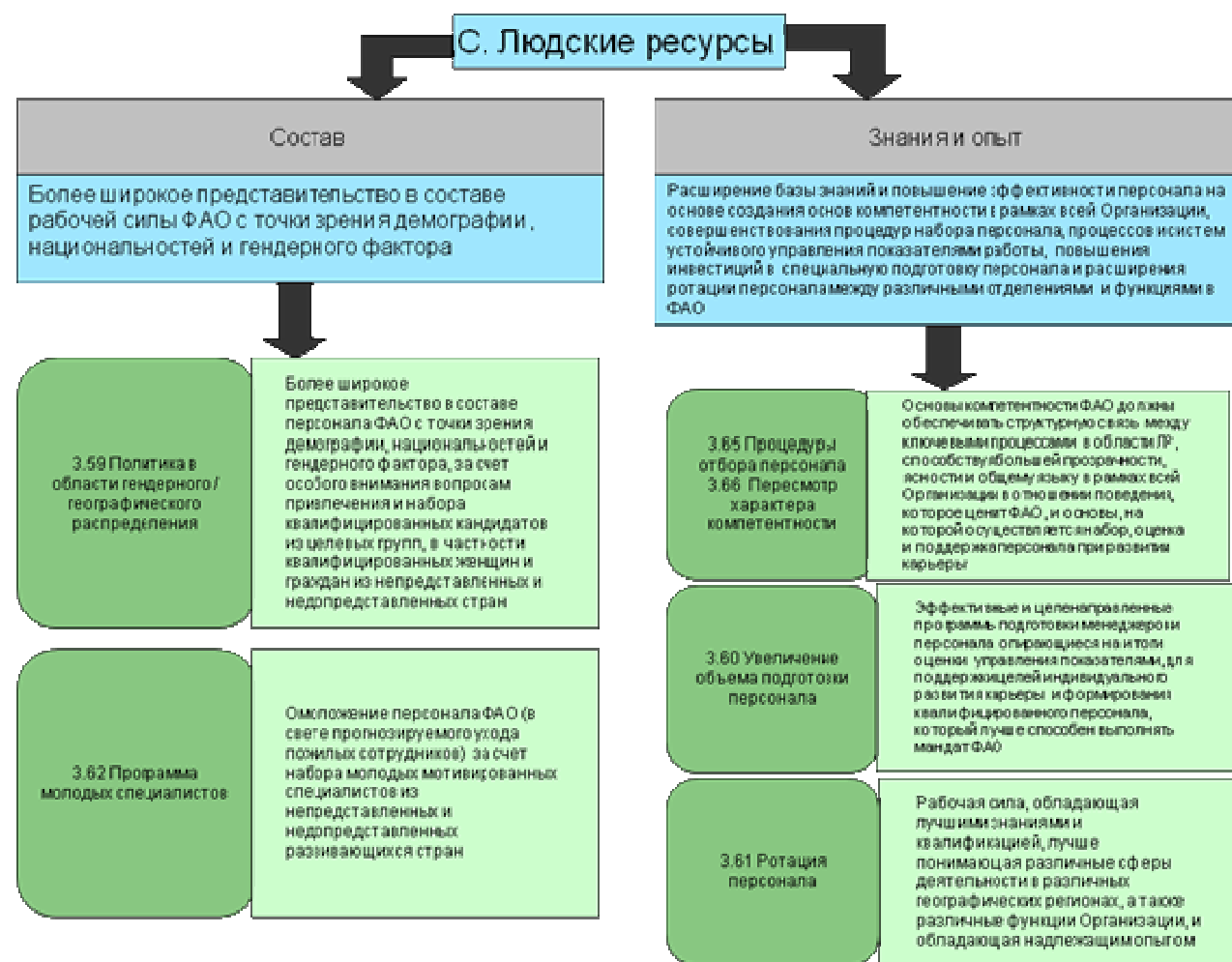
38. Для того чтобы ФАО действовала как единая Организация, нужно чтобы все ее ресурсы взаимодействовали на основе эффекта синергии *преодолевая географические границы*, т.е. независимо от того, где они расположены, а также *преодолевая институциональные границы*, обеспечивая тем самым достижение эффекта синергии и эффективности, в том числе во взаимодействии с партнерскими организациями.



39. Людские ресурсы (преобразование функции ЛР в целях более эффективного обеспечения услуг на основе более стратегического и партнерского подхода к управлению ЛР и повышения инвестиций в развитие персонала).

Ключевые блага: обеспечение того, чтобы способная, эффективная и мотивированная рабочая сила могла эффективнее осуществлять мандат ФАО.

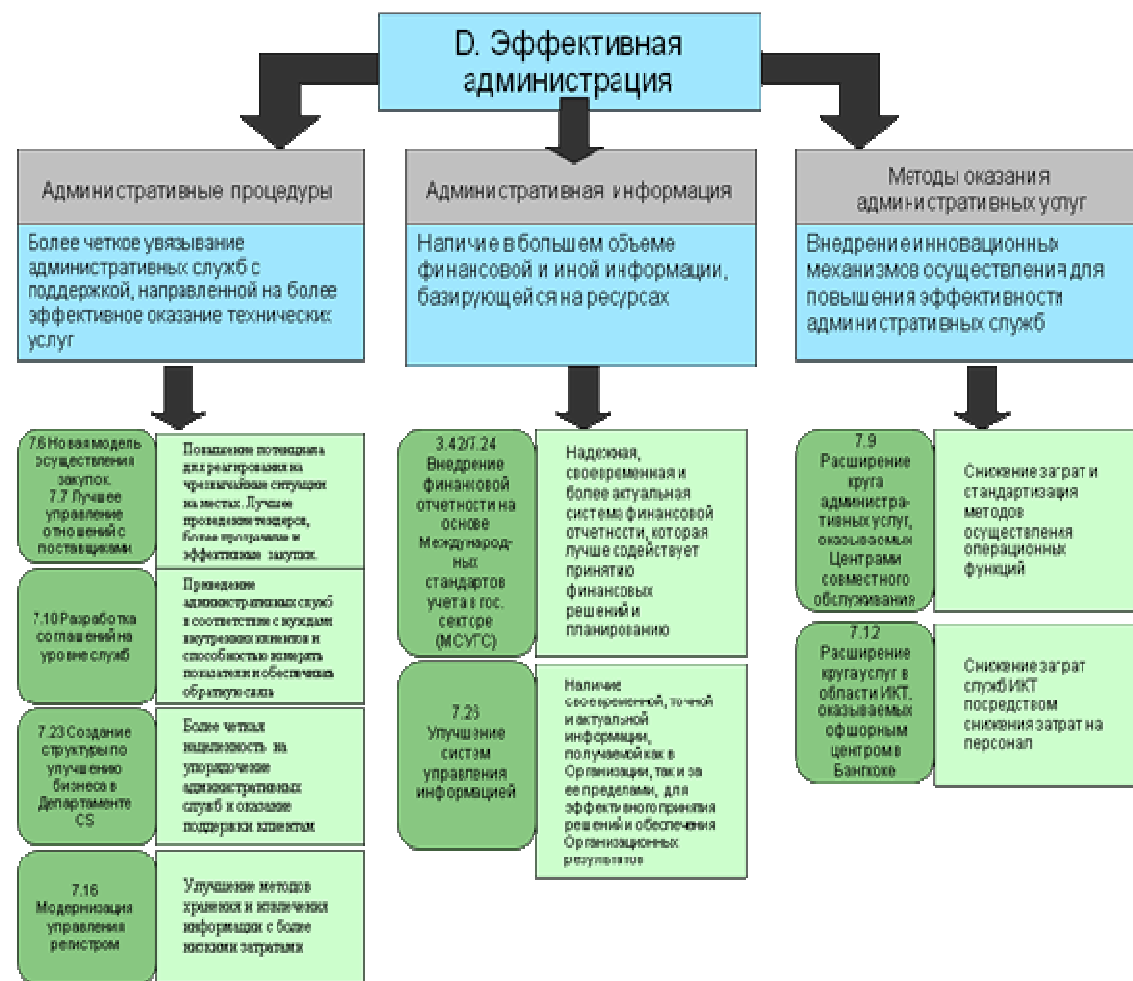
40. Главный актив ФАО и основа для достижения ее организационных результатов – это ее людские ресурсы, которые обеспечивают всю техническую поддержку членам. *Состав* людских ресурсов должен быть сбалансированным в демографическом, национальном и гендерном плане, а их *Знания и опыт* должны расширяться и быть направлены на достижение согласованных организационных результатов.



41. Эффективная администрация (эффективное использование взносов членов на основе реформы административной и управленческой систем).

Ключевые блага: Более эффективное оказание технических услуг ФАО на основе ориентированных на клиентов и упорядоченных административных процедур, повышения значимости и актуальности сведений о финансах и других ресурсах, а также внедрения инновационных методов оказания административных услуг.

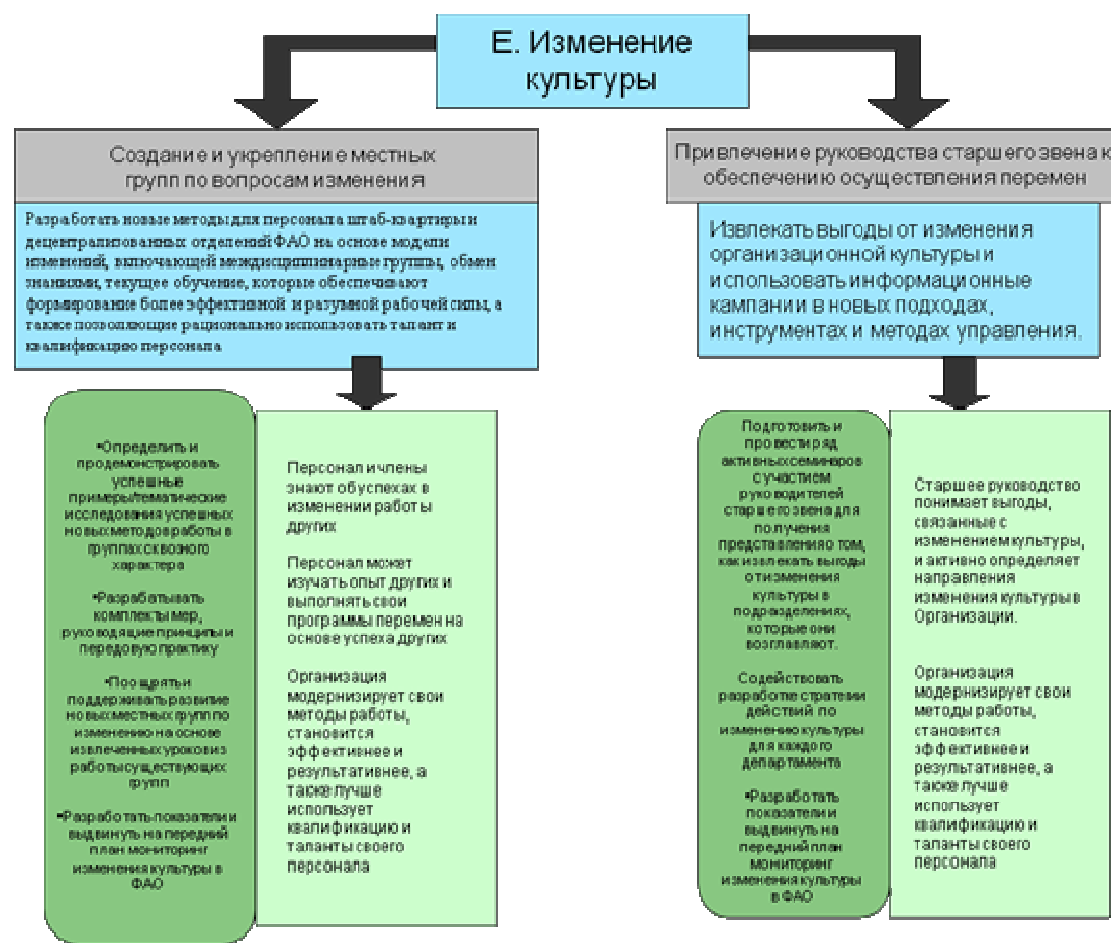
42. Для обеспечения этих организационных благ, необходимо обеспечить успех в трех областях. Нужны эффективные *Административные процедуры*, обеспечиваемые на основе более четкого увязывания административных услуг с поддержкой, требуемой для более эффективного оказания технических услуг, *Административная информация* должна быть своевременной, точной и актуальной, а *Методы оказания административных услуг* должны быть направлены на повышение эффективности и действенности.



43. Изменение организационной культуры (обеспечение более благоприятных условий для создания более эффективной, динамичной и высокопроизводительной организации, которая реагирует на запросы своих участников и обеспечивает своим сотрудникам возможности для их наиболее эффективного удовлетворения).

Ключевые блага: Создаются благоприятные интеграционные производственные условия, основанные на внутренних видении и ценностях ФАО, которые позволяют Организации лучше осуществлять свой мандат и оптимально использовать способности своих сотрудников.

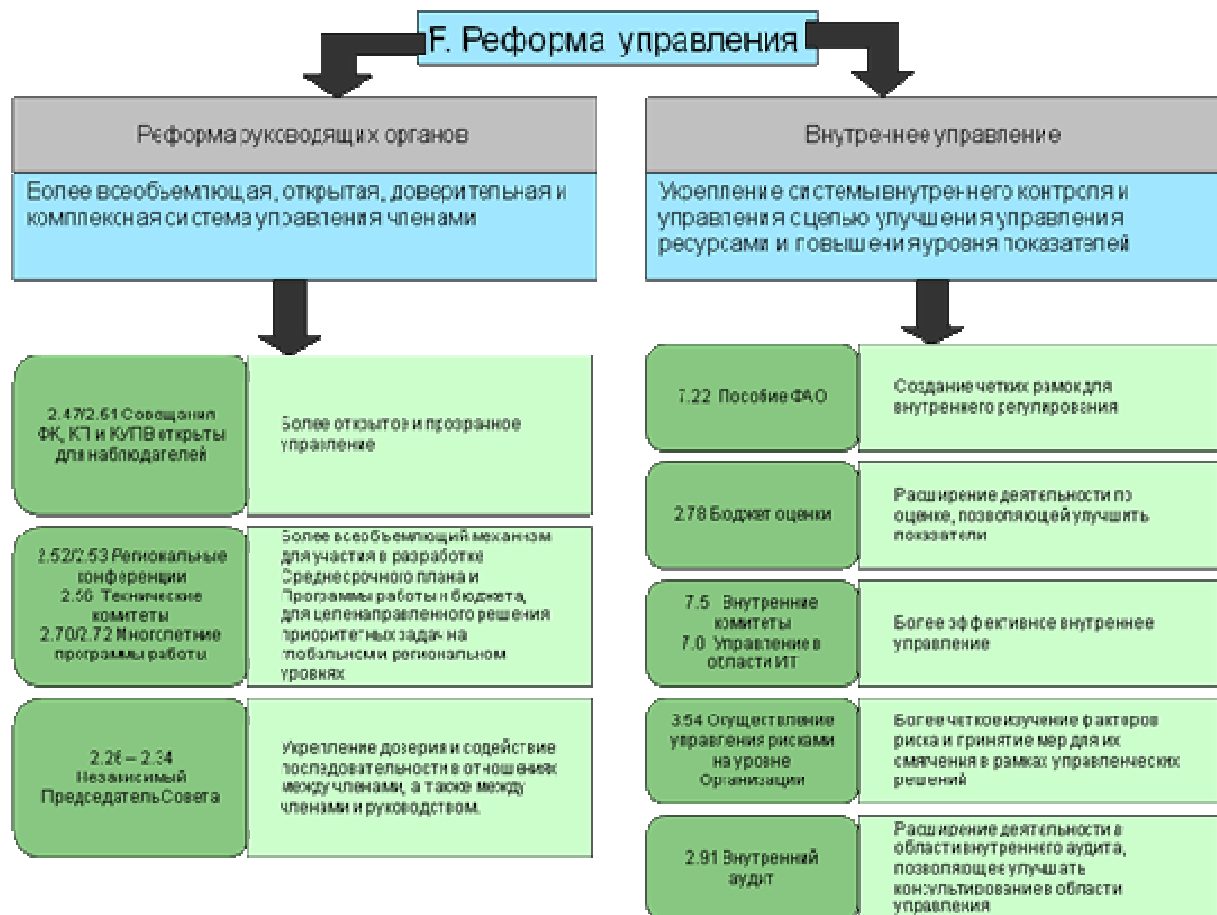
44. «Организации не меняются. Меняются люди... или и они не меняются». Персонал ФАО на всех уровнях и всех классов должен быть задействован и в полной мере поддерживать реформу ФАО на основе изменения организационной культуры, что посредством *Создания и укрепления местных групп по изменению*, позволит разработать новые методы, обеспечивающие наиболее эффективное использование способностей и квалификации персонала ФАО, а *Участие старшего руководства в обеспечении эффективных перемен* будет вносить вклад в реализацию новой практики управления процессом модернизацией и в конечном итоге приведет к формированию более действенной и эффективной Организации.



45. Реформа управления (реформа роли, функций и методов работы руководящих органов).

Ключевые блага: более четкое определение потребностей членов, более высокий уровень доверия и последовательности действий как между членами, так и между членами и руководством, а также совершенствование практики внутреннего управления для более эффективного достижения организационных результатов³.

46. Для достижения полного успеха, процесс реформирования ФАО должен опираться на более надежную систему управления, в рамках которой *Реформа руководящих органов* позволит обеспечить более всеобъемлющую, открытую и пользующуюся доверием систему членского управления, а *Внутреннее управление* будет обеспечивать более эффективный надзор в целях повышения общего уровня показателей деятельности и более эффективного управления ресурсами.



³ Исключает совершенствование методов глобального управления вопросами продовольствия и сельского хозяйства (т. е. реформу КУПВ).

Оценка рисков ПНД

47. В своем докладе за октябрь 2009 года (CL 137REP, п. 45) Совет признал, что в обязанностях членов произойдет сдвиг от непосредственной практической деятельности в сторону надзора и мониторинга и особое внимание будет уделяться аспектам рисков при реализации ПНД. В связи с этой необходимостью, руководство предприняло полную оценку рисков в рамках всей программы ПНД. Речь не идет о том, чтобы поставить под сомнение достоинства, необходимость или обоснованность реформ, либо тех благ, на достижение которых она направлена, а скорее эту работу следует рассматривать как одну из мер в сфере управления передовой практикой, направленную на содействие внесению своевременных уточнений и корректив в процесс осуществления ПНД за счет выявления и преодоления любых текущих угроз или внесения улучшений, а также за счет оснащения руководителей проектов ПНД средствами для преодоления рисков, с которыми они будут сталкиваться в будущем.
48. Контроль за осуществлением оценки по просьбе руководства осуществляло Бюро Генерального инспектора, который привлек внешнего специалиста по проблемам рисков для содействия проведению этого мероприятия на основе методологии, соответствующей современным международным стандартам по преодолению рисков. За первоначальным исчерпывающим процессом консультаций и обмена информацией с руководителями старшего звена в штаб-квартире и децентрализованных отделениях, последовал углубленный анализ мероприятий ПНД, которые были разбиты на 26 областей из первоначальных 16 проектов ПНД. Для каждой области были подготовлены детальные характеристики рисков, которые могут использоваться руководителями в целях управления, преодоления и мониторинга рисков, причем соответствующими руководителями проектов были подготовлены надлежащие меры, направленные на их преодоление.
49. Процесс выявления рисков был направлен на определение трех областей рисков; i) риски, связанные с осуществлением мероприятий ПНД с точки зрения бюджета и времени; ii) риски, связанные с нарушением согласованной программы работы ФАО в результате осуществления ПНД, и iii) риски, связанные с достижением ожидаемых благ ПНД. Выявленные риски получали соответствующий рейтинг в зависимости от уровня их воздействия и вероятности их возникновения. Наконец, руководители проектов определили меры по их смягчению и преодолению, чтобы поставить под контроль основные выявленные риски. Эта процедура применялась как на уровне отдельных проектов ПНД, так и на программном уровне.
50. Руководство приветствовало доклад, который был получен 29 сентября (Аналитическое резюме содержится в Приложении III), и обязалось обеспечить выполнение рекомендаций, содержащихся в докладе. Выявленные на основе оценки риски и вызовы связаны с основными усилиями руководства, направленными на обеспечение перемен, *«масштабы и сложный характер которых носят беспрецедентный характер в системе ООН и могли бы возникнуть только в частном секторе после приобретения корпорации»*, отмечается в Аналитическом резюме оценки рисков.

51. Руководство будет заниматься вопросами, которые определены в докладе, как на программном, так и на проектном уровнях в целях определения мер для укрепления внутреннего управления на программном уровне и обеспечения надлежащего осуществления предлагаемой функции управления программой. Подразделение по поддержке реформы также будет осуществлять обзор взаимозависимости между мероприятиями ПНД, чтобы определить те из них, которые затрагивают всю программу в целом, подтвердить их и определить меры, позволяющие преодолеть их, что необходимо для обеспечения надлежащего управления.
52. В качестве непосредственной приоритетной задачи руководство осуществит обзор всех проектных рисков самого высокого уровня и представит в своем следующем докладе об осуществлении информацию о мерах, предпринятых руководством для преодоления этих рисков. Подразделение по поддержке реформы будет также взаимодействовать с руководителями проектов в целях преодоления рисков более низкого уровня, а также выявления процедур, необходимых для дальнейшей работы по составлению характеристик рисков. Кроме того, будет рассматриваться вопрос об обобщении мероприятий ПНД в рамках проектов, чтобы подтвердить надлежащий характер текущих 16 проектов, либо некоторых крупных проектов, если будет сочтена более уместной дальнейшая разбивка.
53. Наконец, руководство намерено определить меры, которые позволят осуществлять на регулярной основе контроль за рисками, связанными с программой ПНД, включая соответствующую информацию в будущие доклады о ходе работы. Цель этих мер, предпринимаемых руководством, заключается в оказании поддержки мероприятиям ПНД, осуществляемым в установленные сроки и в пределах установленного бюджета, не нарушая согласованную программу работы ФАО и не препятствуя достижению благ, ожидаемых от ПНД. В будущие доклады о ходе работы будет включаться информация обо всех мероприятиях, которые проводятся с целью оказания поддержки членам в осуществлении их мандата в области контроля.

Программа ПНД *Коммуникации и участие*

54. Обеспечение коммуникации с сотрудниками и их участия представляет собой один из главных компонентов общих управленческих мер, касающихся ПНД. Руководство признает, что коммуникация с сотрудниками представляет собой сложную проблему и поэтому Подразделение по поддержке реформы разработало стратегию участия и трехлетнюю программу.
55. Программа в области коммуникации и участия опирается на новые принципы управления, ориентированного на результаты, чтобы ФАО могла заручиться поддержкой своих сотрудников в реализации миссии ФАО, ее глобальных целей, Стратегической рамочной программы, Плана неотложных действий и чтобы они разделяли видение и ценности Организации. Цель программы коммуникации и участия заключается в обеспечении того, чтобы сотрудники понимали и поддерживали миссию ФАО, чтобы они сами получали достаточную поддержку в рамках структуры Организации, ее служб и культуры, которые позволяют им добиваться оптимальных производственных показателей. Задача программы коммуникации состоит в разъяснении целей реформы всем сотрудникам, в том, чтобы нарисовать картину того, как будет выглядеть эта реформа, разработать

поэтапный план того, что должно произойти для достижения поставленных целей, а также в обеспечении возможностей для того, чтобы каждый сотрудник определил свою роль и свой вклад в обновление ФАО. Для достижения этих целей, были разработаны четыре основные области целенаправленной деятельности. Они описываются ниже и иллюстрируются на рис. 2.

Рисунок 2 – Основные принципы коммуникации и участия



56. Мероприятия подразделяются на четыре взаимосвязанные категории, направленные на содействие расширению возможностей и участия сотрудников:

- **Слушать вас:** включает мероприятия, направленные на понимание меняющихся знаний, подходов и на обеспечение готовности к переменам среди сотрудников. Успех программы коммуникации и реализация программы реформы в целом будет измеряться посредством периодических обзоров, а в промежутках между ними – посредством обратной связи, получаемой от целевых групп сотрудников и специальных опросов. Первым мероприятием станет обследование, который будет проводиться среди всех сотрудников Организации компанией *Hay Group*, которая является авторитетной глобальной

организацией, занимающейся вопросами людских ресурсов и проведением обследований в этой области, в частности в других специализированных учреждениях системы ООН и в международных организациях по вопросам развития. Обследование сотрудников представляет собой перспективное мероприятие, которое позволит выяснить, насколько изменились позиции и отношение сотрудников к процессу реформ, установить определенные вехи для будущих обследований позиций сотрудников, а также получить обратную связь относительно эффективности каналов коммуникации, используемых в процессе реформы, чтобы направлять будущую работу в области планирования коммуникации. Предварительная работа уже началась, а в ноябре 2010 года планируется приступить к осуществлению обзора в онлайн-режиме. Представление отчетов и планирование мероприятий предполагается осуществить в декабре 2010 – январе 2011 года. Результаты этого обследования будут доведены до сведения самих сотрудников и продемонстрируют, насколько активно они участвуют в процессе реформ, и какие действия Организации являются успешными, а где необходимо улучшить работу. Обследование будет повторяться на периодической основе для оценки достигнутого прогресса. Понимание этих вопросов и взаимодействие с сотрудниками будут обеспечивать результативность усилий и энергии программы ПНД, которые должны стать частью обновленной ФАО.

- **Информировать вас:** обеспечивает целенаправленную коммуникацию с сотрудниками (электронные информационные письма, справочные материалы и брошюры), в рамках которой сотрудникам предоставляется сводная информация в упрощенном виде о сложном и глубоком характере реформы, о миссии, видении и ценностях ФАО, а также о мероприятиях ПНД. Задача заключается в том, чтобы предоставить сотрудникам информацию с помощью коммуникации целенаправленного характера, как непосредственно на их рабочий стол или через электронную почту, и чтобы эта информация действительно физически доходила до рабочего кабинета сотрудника, а не просто размещалась на веб-сайте. Осуществление этой программы начнется сразу же после завершения обзора сотрудников.
- **Работать вместе:** акцент делается на личных беседах и встречах между руководителями, управляющими и сотрудниками. Если исходить из концепции, что *«Организации не меняются. Меняются люди... или и они не меняются»*, то именно на основе диалога и за счет совместного решения проблем можно будет с помощью ПНД обеспечить достижение надежных организационных преобразований.
- **Укрепление потенциала для перемен:** программа опирается на развитие потенциала и повышение квалификации руководителей, управляющих и сотрудников, обеспечивающих перемены за счет подготовки, проведения семинаров, наставничества, разработки вспомогательных материалов и оказания взаимной поддержки коллегами.

Раздел III – Бюджет и расходы ПНД на 2010-2011 годы

Целевой фонд ПНД

57. Целевой фонд ПНД остается открытым для взносов и по состоянию на 17 сентября 2010 года было получено взносов на общую сумму 8 802 655 долл. США, а подтвержденные обязательства были взяты на общую сумму в 9 012 528 долл. США. В соответствии с данными Финансового комитета (ФС 132/12), неизрасходованный остаток составляет 3,08 млн. долл. США по состоянию на конец 2009 года, по которому будут в полной мере взяты обязательства к 31 декабря 2010 года. В Приложении IV представлена информация о положении со взносами в Целевой фонд по состоянию на 17 сентября 2010 года.
58. Руководство установило контакты с соответствующими донорами, о чем шла речь в рамках КоК-НВО и в Финансовом комитете в апреле 2010 года, с целью подписания соглашения для переноса неизрасходованного остатка Целевого фонда в размере 3,08 млн. долл. США на 2010 год. От большинства доноров поступили положительные ответы, и никаких отрицательных откликов получено не было.

Проектные расходы ПНД в 2010 году

59. Как отмечалось на совещании КоК-НВО в июне 2010 года, руководство продолжает осуществлять мониторинг общих расходов на ПНД в 2010 году и в Таблице 1 ниже приводится резюме расходов на проекты ПНД. По состоянию на конец сентября 2010 года, расходы на ПНД (фактические и запланированные) составили в общей сложности 10,01 млн. долл. США и до конца 2010 года планируется израсходовать дополнительно 6,81 млн. долл. США, в том числе в связи с предполагаемыми крупными обязательствами, сделанными в отношении расходов до конца года в таких областях, как *информационные технологии, людские ресурсы и реформа руководящих органов*.
60. К этим ожидаемым общим расходам на сумму в 16,82 млн. долл. США необходимо добавить остаток, переносимый с 2009 года на сумму в 3,08 млн. долл. США из Целевого фонда ПНД, который будет полностью израсходован в 2010 году. Таким образом, общие прогнозируемые расходы на ПНД в 2010 году составят 19,9 млн. долл. США.

Таблица 1 – Сводные данные о расходах по проектам ПНД в 2010 году

Проекты ПНД (млн. долл. США)	Расходы на 30/9/10	Прогнозируемые на 31/12/10	Итого расходов в 2010 году
1. Реформа руководящих органов	0,63	0,75	1,38
2. Надзор	0,63	0,38	1,01
3а. Реформа программ., бюджет. и МОР	0,15	0,09	0,24
3б. Публикации на всех языках	0,09	0,14	0,23
4. Мобилизация ресурсов /внутреннее руководство	0,31	0,41	0,72
5. ПТС	0,08	0,01	0,09
6. Децентрализация	0,28	0,15	0,43
7а. Структура штаб-квартиры	0,53	0,07	0,60
8. Партнерство	0,44	0,15	0,59
9. Реформа административных систем	1,89	0,36	2,24
11б. Информационные технологии	1,41	2,25	3,66
12. Регулирование организационных рисков	0,07	0,03	0,10
13. Изменение культуры	0,33	0,37	0,70
14. Людские ресурсы	1,72	1,45	3,17
15. Последующие действия руководящих органов в связи с ПНД	0,04	0,04	0,08
16. Последующие действия руководства в связи с ПНД	1,42	0,16	1,58
Итого	10,01	6,81	16,82

Пересмотр бюджета Программы ПНД на 2010-2011 годы

61. На выполнение программы ПНД выделяются двухгодичные бюджетные ассигнования на общую сумму в 39,6 млн. долл. США в рамках общих ассигнований на 2010-2011 годы (С2009/15 и CR 3/2009), строка 1 в Таблице 2. В 2010 году руководство постоянно принимает меры, направленные на совершенствование увязывания мероприятий ПНД в рамках проектов ПНД. В начале 2010 года осуществлялось перемещение мероприятий ПНД между проектами, чтобы лучше увязать их и интегрировать мероприятия ПНД в функциональные обязанности департаментов и отделов. В результате этой работы пришлось также обеспечить и бюджетную привязку между проектами в рамках общего бюджета программы ПНД, утвержденного в ПРБ на 2010-2011 годы, о чем была представлена информация в докладе в апреле 2010 года (п. 10, FC 132/12).
62. В августе 2010 года руководство приступило к оценке проектного бюджета ПНД на 2010-2011 годы на основе расходов 2010 года и выполнения программы до настоящего времени. Общие бюджетные потребности и сводные затраты и экономия средств сохраняются на уровне, который был утвержден при выделении ассигнований на 2010-2011 годы (С2009/15), и составляют 39,6 млн. долл. США, как показано в строке 2 Таблицы 2 ниже.

Таблица 2 – Сводные данные о затратах и экономии на ПНД в 2010-2011 годах, включая пересмотр бюджета

Затраты и экономия средств на ПНД в 2010-2011 гг. (млн. долл. США)					
	Единовременные	Периодические			Итого
	Инвестиции	Затраты	Экономия	Чистые	Итого
Строка 1: ПРБ на 2010-2011 годы	21,4	23,5	-5,3	18,2	39,6
Строка 2: Пересмотр. на 2010-2011 годы	21,9	23,0	-5,3	17,7	39,6

63. Несмотря на то, что текущий бюджет на 2010-2011 годы на уровне 39,6 млн. долл. США подтвержден, между проектами ПНД осуществлялись некоторые бюджетные переводы, краткая информация о которых представлена в Таблице 3.

Таблица 3 – Сводные данные о пересмотре бюджета на 2010-2011 годы и о разнице по проектам

Проект ПНД на 2010-11 гг. млн. долл. США	Начальный бюджет	Пересмотренный бюджет	Разница
1. Реформа руководящих органов	3,67	2,87	-0,80
2. Надзор	2,40	2,40	0,00
3а. Реформа программ., бюджет. и МОР	0,70	0,49	-0,21
3б. Публикации на всех языках	0,30	0,38	0,08
4. Мобилизация ресурсов /внутреннее руководство	1,43	1,43	0,00
5. ПТС	-0,62	-0,62	0,00
6. Децентрализация	0,80	0,80	0,00
7а. Структура штаб-квартиры	0,63	0,63	0,00
8. Партнерство	1,18	1,38	0,20
9. Реформа административных систем	1,68	2,89	1,21
11б. Информационные технологии	9,24	10,40	1,16
12. Регулирование организац. рисков	1,30	0,70	-0,60
13. Изменение культуры	2,30	2,30	0,00
14. Людские ресурсы	11,27	9,91	-1,36
15. Последующие действия руководящих органов в связи с ПНД	0,16	0,48	0,32
16. Последующие действия руководства в связи с ПНД	3,16	3,16	0,00
Итого	39,60	39,60	0,00

64. Проекты, по которым отмечается самая большая разница, перечислены ниже:

- *Проект 1. Реформа руководящих органов* (сокращение на 0,8 млн. долл. США) – прежде всего, в связи с сокращением количества неофициальных совещаний.
- *Проект 9. Реформа административных и управленческих систем* (увеличение на 1,21 млн. долл. США) – в целях обеспечения дополнительной подготовки по вопросам закупок персонала региональных и местных отделений, а также увеличения количества сотрудников, занимающихся вопросами закупок на местах.

- *Проект 11b. Информационные технологии* (увеличение на 1,16 млн. долл. США) – в целях улучшения интернет-услуг в странах с ограниченными возможностями для подключения за счет обеспечения лучшего поставщика интернет-услуг и расширения тем самым возможностей для обмена знаниями, сотрудничества и проведения видеоконференций (в том числе с помощью системы *Skype*).
- *Проект 12. Регулирование организационных рисков* (сокращение на 0,60 млн. долл. США) – главным образом за счет нового подхода к регулированию организационных рисков, который позволил пересмотреть сферу действия проекта.
- *Проект 14. Людские ресурсы* (сокращение на 1,36 млн. долл. США) – за счет более низкого уровня ротации персонала в течение двухгодичного периода по сравнению с поставленной целью, а также в связи с задержками в наборе персонала для осуществления деятельности в области людских ресурсов.
- *Проект 15. Последующая деятельность руководящих органов* (увеличение на 0,32 млн. долл. США) – для покрытия затрат на документацию для совещаний КоК-НВО.

65. В Приложении V приводится подробная информация о пересмотре бюджетов проектов ПНД и освещаются некоторые крупные различия на более детальном уровне мероприятий ПНД.

Раздел IV – Программа ПНД на 2012-2013 годы

66. На совещании КоК-НВО в июне 2010 года члены просили представить полную смету финансовых потребностей для осуществления ПНД в 2012-2013 годах. Для того чтобы получить предварительный вариант сметы потребностей для осуществления ПНД в 2012-2013 годах, руководство приняло во внимание следующие области:

- Смета затрат на проекты ПНД, которые были задержаны или продлены в 2009 году в соответствии с предложением руководящих органов, направленным на то, чтобы покрыть предусмотренное сокращение затрат на 21,2 млн. долл. США, была пересмотрена и был осуществлен анализ воздействия этой меры в 2012-13 годах⁴;

⁴ Конкретно, мероприятия ПНД на общую сумму в 21,2 млн. долл. США, содержащиеся в проекте ПРБ на 2010-11 годы (РС 102/3 – FC 128/11 a) Rev. 1) и рассмотренные Комитетом по программе и Финансовым комитетом в июле 2009 года, которые были исключены или сокращены в ПРБ на 2010-2011 годы по предложению Конференции (C2009/15) в связи с сокращением сферы действия руководством, расширением временных рамок или переносом сроков начала осуществления проектов. Эти меры в области управления принимались с целью сокращения финансового воздействия программы ПНД в 2010-2011 годах с 59,8 млн. долл. США (предложенных в июле 2009 года) до 38,6 млн. долл. США (ПРБ на 2010-2011 годы, п. 115) и снижения уровня рисков, в соответствии с информацией, содержащейся в документе C2009/7.

- Последствия с точки зрения затрат и экономии средств в 2012-2013 годах проведения Всестороннего обзора, в соответствии с информацией, представленной КоК-НВО в июне 2009 года.

67. Принимая во внимание масштабы сокращений, проекты ПНД, которые были задержаны или продлены, а также затраты и экономию средств, связанные с проведением Всестороннего обзора в 2012-2013 годах, была разработана программа осуществления ПНД на 2012-2013 годы с предполагаемым чистым уровнем затрат, составляющим 15,0 млн. долл. США (см. строку 1 в Таблице 4).

Таблица 4 – Сводные данные о бюджетных потребностях ПНД на 2012-2013 годы – предварительная смета

Затраты и экономия, связанные с ПНД в 2012-13 годах (млн. долл. США)					
	Единовременные	Периодические			Итого
	Инвестиции	Затраты	Экономия	Инвестиции	Затраты
Строка 1. Затраты на новую программу ПНД в 2012-2013 годах	13,6	3,9	-2,5	1,4	15,0
Строка 2. Полные затраты на программу ПНД в 2010-2011 годах	0,0	32,5	-8,0	24,5	24,5
Итого по программе на 2012-2013 годы	13,6	36,4	-10,5	25,9	39,5

68. При составлении предварительной сметы по программе ПНД на 2012-2013 годы, руководство исходило из того, что масштабы проектов, сокращенных в 2009 году, восстанавливаться не будут (см. С2009/15, п. 115):

- *Проект 1. Реформа руководящих органов – мероприятие ПНД 2.22 – Доклад Совета будет содержать выводы, решения и рекомендации (стенографический отчет, содержащий детальную информацию, который должен публиковаться на всех языках) – не восстанавливается в программе ПНД на 2012-2013 годы.*
- *Проект 12. Регулирование организационных рисков – мероприятие ПНД 3.54 – Полное осуществление структуры и систем для регулирования организационных рисков – новый подход к ROP – финансирование в 2012-2013 годах не требуется.*
- *Проект 14. Людские ресурсы – мероприятие ПНД 3.61 – Установить политику ротации, основанную на материальных стимулах, в рамках штаб-квартиры и между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями, и имеющую четкие критерии – решение о том, чтобы не повышать количество ротаций персонала по сравнению с первоначальными сметными величинами.*

- *Проект 14. Людские ресурсы – мероприятие ПНД 3.68 – Рационализация использования вышедших в отставку сотрудников ФАО, которые не будут наниматься на работу в течение как минимум шести месяцев после выхода в отставку из ФАО – осуществляется за счет бюджетных средств отделов.*
- *Проект 14. Людские ресурсы - мероприятие ПНД 3.73 – Создать фонд перераспределения персонала, финансируемый первоначально из внебюджетных источников, а впоследствии – на основе пропорциональной доли затрат на персонал – никаких дополнительных средств на финансирование перераспределения персонала в рамках ПНД.*

69. Помимо новых затрат на программу ПНД, которые приводятся в строке 1 Таблицы 4 выше, необходимо также предусмотреть любые возможные постоянные финансовые потребности на инициативы, предпринимаемые в 2010-2011 годах. В то время как затраты на единовременные инвестиции, осуществленные в 2010-2011 годах, не потребуются в 2012-2013 годах, чистые периодические затраты (периодические затраты минус периодическая экономия), осуществлявшиеся в 2010-2011 годах, должны быть добавлены в новую программу работы по осуществлению ПНД в 2012-2013 годах, так как они представляют собой вспомогательные затраты, обеспечивающие осуществление текущей деятельности в рамках ПНД, которая началась в 2010-2011 годах (см. строку 2 в Таблице 4). Эти затраты выше, чем периодические затраты, представленные в строке 2 в Таблице 2, так как такие затраты и такая экономия происходят в течение *полного* периода в 24 месяца в 2012-2013 годах.

70. Резюмируя можно отметить, что общие затраты на программу ПНД на 2012-2013 годы составляют 39,5 млн. долл. США (затраты на новую программу ПНД в размере 15,0 млн. долл. США плюс чистые периодические затраты за полный период 2010-2011 годов в размере 24,5 млн. долл. США), как показано в Таблице 4. Эти затраты представляют собой предварительную смету, а обновленные данные будут представлены в ПРБ на 2012-2013 годы.