



Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

ПОДДЕРЖКА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ И ПОЛИТИКИ
БРОШЮРА

Акцент на управлении для повышения эффективности поддержки в области политики и технической помощи

«Одной из предпосылок <...> процессов преобразований [агропродовольственных систем] является наличие гораздо более мощных, прозрачных и подотчетных институтов и средств общего руководства».

ФАО, 2021 г.

Один из самых актуальных вызовов нашего времени

Идея о том, что вместо рыбы лучше «дать человеку удочку», кажется правильной. Однако чтобы появилась возможность реализовать то или иное решение, необходимо добраться до сути. Многие проблемы, с которыми сталкиваются общества на пути развития, связаны со сложными, глубинными, запутанными и часто невидимыми разногласиями о том, каким должно быть управление.

Достижение устойчивой продовольственной и пищевой безопасности в значительной степени зависит от управления: оно требует укрепления и эффективного использования знаний, опыта и возможностей для коллективных действий целого ряда государственных и частных субъектов, имеющих различные интересы, потребности, ресурсы и влияние.

Управление может как стимулировать, так и сдерживать разработку мер политики и проектов. Именно поэтому управление, наряду с институтами и человеческим капиталом, входит в число наиболее неотложных приоритетов на пути к достижению целей в области устойчивого развития (Организация Объединенных Наций).

УПРАВЛЕНИЕ: ОБЗОР

В ФАО под концепцией управления подразумеваются формальные и неформальные правила, организации и процессы, посредством которых государственные и частные субъекты формулируют свои интересы в целях принятия и осуществления решений (ФАО, 2013 г.).

Другими словами, управление – это способ осуществления власти и способы разработки и внедрения наборов правил, которые регулируют поведение и действия людей для достижения коллективных целей, таких как продовольственная безопасность и питание, устойчивость к изменению климата и устойчивое управление природными ресурсами.

Почему управление имеет значение для преобразования агропродовольственных систем?

Вопросы управления столь же сложны и разнообразны, как и страны, в которых они существуют, и люди, которым приходится их учитывать.

Во многих странах субъекты, отвечающие за политику в области продовольствия и сельского хозяйства, склонны недооценивать сложные переговоры, управление различными интересами, убеждениями, властью и ресурсами между секторами и субъектами. Часто наблюдается пересечение институциональных юрисдикций, столкновения и непростые компромиссы между конкурирующими целями на глобальном, национальном и субнациональном уровнях.

ПОДДЕРЖКА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ И ПОЛИТИКИ БРОШЮРА

Акцент на управлении для повышения эффективности поддержки в области политики и технической помощи



© ФАО/Laura Mulkerne

Поиск баланса и решение проблемы этих компромиссов строятся на соотношении сил и принятии непростых решений, которые могут привести как к запланированным, так и к непредвиденным социальным, экономическим и экологическим последствиям в больших масштабах. Преобразования в агропродовольственной сфере должны быть чувствительными к взаимодействиям и компромиссам, а также справедливыми и всеохватными, чтобы никто не остался без внимания.

Таким образом, понимание системы управления (как институтов, так и политической экономики), стоящей за существующими продовольственными и сельскохозяйственными системами, может обеспечить или подорвать успех любой политической или технической поддержки.

Например, определенная политическая мера может иметь большой экономический смысл, но, если она будет воспринята как угроза или как недостаточно учитывающая интересы влиятельной группы, такая мера, вероятно всего, потерпит неудачу.

Систематический анализ управления обеспечивает реалистичную оценку потенциала, а также препятствий, для начала изменений и решения приоритетной проблемы (проблем) в данном контексте. Он может определить стратегические точки входа и помочь построить коалиции субъектов для осуществления преобразования.

Как проводить анализ управления в области агропродовольственных систем?

Рамочная основа ФАО для проведения анализа управления представлена в публикации «Акцент на управлении: рамочная основа для повышения эффективности поддержки в области политики и технической помощи» (Божич, Кларк, Урбан, 2023).

Рамочная основа помогает практикующим специалистам распознавать ключевые вопросы в области управления, которые влияют на политику и техническую работу, связанную с агропродовольственными системами, или формируют ее. Документ содержит руководство по разработке и оценке технических решений, которые, в свою очередь, должны быть основаны на реалистичной оценке целевого политического, экономического и социального контекста, а также институциональных условий и возможностей, необходимых для их осуществления.

Учитывая огромные национальные и территориальные различия в структурах, возможностях, экономике и этапах развития, в Рамочной основе подчеркивается, что технически жизнеспособный, реалистичный и политически осуществимый ответ на проблемы в области продовольствия и сельского хозяйства должен быть разработан по просьбе правительств и в партнерстве с ними. За ними остается последнее слово в том, какую политику выбрать и как ее проводить.

Действительно, Рамочная основа ФАО опирается на вовлечение ключевых заинтересованных сторон на ранних этапах, что позволяет совместно формировать знания, помогая при этом укреплять доверие и создавать коалицию для преобразовательных действий.



© ФАО/Nikos Economopoulos/Magnum Photos

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ВАС В ЧЕТЫРЕХ ЭТАПАХ

ЭТАП 1 Формулирование проблемы

Прежде всего, необходимо определить приоритетную проблему, которая активизирует основные вызовы в области продовольствия и сельского хозяйства (например, нехватка воды, нездоровое питание, крайняя нищета) и которую можно решить. Проблема часто кроется в глазах смотрящего. На этом этапе ключевые субъекты стремятся достичь общего согласия относительно того, что представляет собой приоритетная проблема и ее вероятные движущие силы. Такой подход с большей вероятностью привлечет заинтересованные стороны, поскольку в интересах каждого признать проблему, сосредоточить ресурсы и найти решение.

ЭТАП 2 Институциональный анализ

На этом этапе анализ направлен на картирование существующих институтов, связанных с постановкой проблемы. Этот ключевой этап позволяет лицам, определяющим политический курс, и практикующим специалистам определить основные движущие силы в основе признанной проблемы и возможное решение (решения) в рамках существующих правил, организаций/структур, сообщества субъектов и процессов.

ЭТАП 3 Политико-экономический анализ

Очень важно понять ключевые заинтересованные стороны вокруг выявленной приоритетной проблемы, их взаимоотношения, интересы и влияние, возможности и компетенции, а также их вероятную реакцию на предлагаемые политические реформы и технические меры. Достижение перемен зависит от коллективного обязательства воплотить перспективные идеи и меры в жизнь. Некоторые варианты политики могут создать напряженность между заинтересованными сторонами, которые имеют различные интересы, влияние и ресурсы.

ЭТАП 4 Приоритеты в интересах действий

Последний этап направлен на стратегические действия, которые позволят начать трансформационные изменения с опорой на результаты предыдущих этапов. На этом этапе следует стремиться к согласованной теории изменений, рекомендуемому курсу действий и коалиции субъектов, готовых возглавить изменения.

Рамочная основа для проведения анализа в области управления



Источник: Божич, Кларк, Урбан, 2023.

Система анализа управления предназначена для:

- практикующих специалистов в области политики и развития;
- государственных органов, разрабатывающих политику;
- практикующих специалистов в области агропродовольственных систем;
- международных экспертов в области развития;
- неправительственных организаций;
- научных кругов.



ПОДДЕРЖКА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ И ПОЛИТИКИ БРОШЮРА

Акцент на управлении для повышения эффективности поддержки в области политики и технической помощи

Управление в действии

Анализ управления предполагает баланс между сложностью и чувствительностью. В соответствии с мандатом ФАО, в настоящей Рамочной основе представлена общая дорожная карта и гибкий подход к анализу и решению вопросов управления, связанных с продовольствием и сельским хозяйством в различных контекстах.

Опыт ФАО показывает, что во всех случаях, когда вопросам управления систематически уделялось особое внимание, Организация оказывала поддержку правительствам и другим соответствующим субъектам стран в принятии соответствующих национальных политик и стратегий, повышая при этом их эффективность и улучшая их осуществление.



© ФАО/Fredrik Lemeryd

СОЗДАЙТЕ ФУНДАМЕНТ ДЛЯ СВОЕЙ РАБОТЫ

- **Систематически интегрируйте анализ и действия в области управления** в разработку и реализацию политики и техническую работу.
- **Инвестируйте в наращивание потенциала** правительств и национальных субъектов для определения и анализа вопросов управления, связанных с продовольствием и сельским хозяйством.
- **Поощряйте участие и заинтересованность** ключевых заинтересованных сторон.
- **Совершенствуйте распространение знаний** между секторами для содействия более широкому участию, более информированному и более комплексному анализу, принятию решений и действиям.
- **Определяйте пути укрепления механизмов управления** для обеспечения и поддержания лучшей координации и партнерских отношений.
- **Укрепляйте связи** между процессами и механизмами на международном и страновом уровнях.
- **Инвестируйте средства в документальное оформление опыта** и основных уроков, извлеченных из работы по управлению, чтобы лучше понять, что сработало, а что нет.

Дополнительная информация



Божич, Д., Кларк, М.,
Урбан, К. 2022:
*Акцент на управлении
для повышения
эффективности
поддержки в области
политики и технической
помощи. Поддержка
в сфере управления и
политики. Рамочный
документ.* Рим, ФАО.

<https://www.fao.org/3/cc0240ru/cc0240ru.pdf>

ФАО. 2021. Стратегическая рамочная программа на 2022-2031 годы.
<https://www.fao.org/3/cb7099ru/cb7099ru.pdf>

ФАО. 2013. Пересмотренная Стратегическая рамочная программа. Рим. <https://www.fao.org/3/mg015r/mg015r.pdf>

ФАО. 2023. Focus on governance for more effective policy and technical support (e-learning). Rome. <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=974>

ФАО. (готовится к публикации). Governance for agrifood transformation - a training course. Rome.

ФАО. Портал по вопросам поддержки политики и управления <https://www.fao.org/policy-support/ru/>

United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО)

Публикации и инструменты ФАО по вопросам политики и управления доступны на:
www.fao.org/policy-support/ru
policy-support@fao.org



Некоторые права защищены. Лицензия С указанием авторства – Некоммерческая - С сохранением условий 3.0 Межправительственная организация (CC BY-NC-SA 3.0 IGO)