



联合国
粮 育 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

مَهْدِيَةُ الْأَغْذِيَةِ وَالْأَرْضِ
للأمم المتحدة

R

КОНФЕРЕНЦИЯ

Сороковая сессия

Рим, 3–8 июля 2017 года

Независимая оценка технического потенциала ФАО

Для ознакомления с этим документом следует воспользоваться QR-кодом на этой странице;
данная инициатива ФАО имеет целью минимизировать последствия ее деятельности для
окружающей среды и сделать информационную работу более экологичной.
С другими документами можно ознакомиться на сайте www.fao.org.



ms760



НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА ТЕХНИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ФАО

Кевин Кливер, Амнон Голан и Анил Суд

Содержание

Список сокращений	ii
Резюме.....	iii
Раздел 1: Введение.....	1
Раздел 2: Контекст	4
Раздел 3: Технический потенциал – людские ресурсы (ЛР)	10
A. Условия "фиксированного" бюджета	10
B. Технический потенциал – ресурсы Общего фонда (ОФ).....	12
C. С. Технический потенциал – доля ресурсов, финансируемых целевыми фондами (ЦФ) .	15
D. Технический потенциал – местоположение.....	21
E. Квалификация и профессиональный опыт персонала	23
Раздел 4: Технический потенциал – осуществления программ.....	26
A. Продукты и услуги	26
B. Практические результаты в поддержку достижения стратегических целей	28
C. Дополнительные аспекты предоставления продуктов и услуг	30
D. Выводы	32
Глава 5: Перспективы	34
Приложения	36
Приложение 1: План проведения оценки и структура ЛР ФАО	36
Раздел 1.1: План проведения оценки.....	36
Раздел 1.2: Структура ЛР ФАО.....	48
Приложение 2: Хронология преобразований.....	49
Приложение 3: Потенциал людских ресурсов	52
Раздел 3.1: Потенциал технического персонала.....	53
Раздел 3.2: Возраст, образование и профессиональный опыт сотрудников.....	73
Раздел 3.3: Потенциал внештатных людских ресурсов (ВЛР).....	79
Приложение 4: Практическая работа.....	85
Раздел 4.1: Продукты и услуги ФАО.....	85
Раздел 4.2: Практические результаты	89
Раздел 4.3: Оценка МОПАН.....	97
Раздел 4.4: Обзор BMZ	101
Раздел 4.5: Оценка MBMP	102

Список сокращений

БМЦ	Федеральное министерство по вопросам экономического сотрудничества и развития
СРП	страновая рамочная программа
Д	директор
МВМР	Министерство по вопросам международного развития (Соединенное Королевство)
РР	руководитель работ
ДО	децентрализованное отделение
ПрФАО	Представители ФАО
ЭПЗ	эквивалент полной занятости
ОФ	Общий фонд
ОО	сотрудники категории общего обслуживания
ШК	штаб-квартира
ЛР	людские ресурсы
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
МОПАН	Сеть по оценке эффективности работы многосторонних организаций
ПО	Сводный доклад по итогам промежуточного обзора
Н	национальный сотрудник категории специалистов
ПНП	персонал национальных проектов
ВЛР	внештатные людские ресурсы
С	сотрудники категории специалистов
С+	сотрудники категории специалистов и директора
ДОП	Доклад об осуществлении программы
ИДУ	индивидуальный договор об оказании услуг
ПРБ	Программа работы и бюджет
РРУ	расположенные в Риме учреждения
ЦУР	цели в области устойчивого развития
СЦ	Стратегическая цель
СП	Стратегическая программа
РСП	руководитель стратегической программы
ТС	Техническое сотрудничество
ПТС	Программа технического сотрудничества
ЦФ	Целевой фонд
ВПП	Всемирная продовольственная программа

Оценка технического потенциала ФАО

Резюме

Конференция ФАО в июле 2015 года одобрила Программу работы и бюджет (ПРБ) на двухгодичный период 2016–2017 годов. Совет на своей сессии в ноябре–декабре того же года утвердил корректировку ПРБ на 2016–2017 годы. При этом он настоятельно призывал Секретариат провести независимую оценку технического потенциала Организации. Впоследствии Секретариат поручил проведение настоящей оценки группе независимых экспертов. Ее задача – изучить вопрос о том, как развивался технический потенциал ФАО в период 2012–2016 годов.

В основу методики, использованной в проведении оценки, легло определение технического потенциала как "потенциала Организации по мобилизации знаний, навыков и опыта, необходимых для достижения стоящих перед ней стратегических целей, а также удовлетворения потребностей и решения приоритетных задач ее членов". Оценка охватывает технический потенциал в штаб-квартире ФАО и в децентрализованных отделениях (ДО), который обеспечивается с использованием всех источников финансирования и включает консультантов, занятых в национальных проектах сотрудников и других внештатных технических сотрудников (ВЛР). ФАО разделяет свой персонал на три категории в соответствии со следующими типами функционального потенциала: основной технический потенциал, вспомогательный технический потенциал и административный или поддерживающий потенциал. Настоящая оценка охватывает первые две категории: основной и вспомогательный технический потенциал. В соответствии с определением технического потенциала, помимо людских ресурсов данная оценка призвана охватить предоставляемые ФАО продукты и услуги, а также практические результаты в поддержку достижения ее стратегических целей.

В 2012 году ФАО дала старт процессу преобразований, направленных на переориентацию стратегической деятельности Организации, поэтапное целевое институциональное укрепление, а также повышение эффективности работы и отдачи от ресурсов. По итогам процесса стратегического анализа члены ФАО утвердили пять новых стратегических целей и шестую цель, касающуюся технического качества, знаний и услуг. В период 2012–2016 годов осуществлялись итеративные организационные изменения, направленные на оптимизацию процесса достижения целей Организации; был укреплен рабочий потенциал в таких областях, как питание, безопасность пищевых продуктов и нормотворческая экспертиза; внедрен механизм матричного управления. Последний был окончательно уточнен после того, как Совет в 2015 году утвердил механизмы внутреннего управления, направленные на повышение эффективности в осуществлении программ.

С учетом критической важности технического потенциала планируемые преобразования предлагались "в контексте полного сохранения в штаб-квартире экспертного потенциала и возможностей, необходимых для технической работы, связанной с нормами, стандартами и глобальными общественными благами"¹. Широкий спектр нормотворческой деятельности ФАО и ее связь с осуществлением программ были освещены в ноябре 2015 года в информационной записке² Совету. В целях осуществления нормотворческой деятельности и соответствующей

¹ CL 144/3, Дальнейшая корректировка Программы работы и бюджета на 2012–2013 годы, стр. 12

² CL 153/3, Информационная записка №3, "Нормотворческая деятельность ФАО и ее взаимосвязь с осуществлением программ", ноябрь 2015 года

программы в условиях фиксированного номинального бюджета проводилась работа, направленная на повышение эффективности и экономию ресурсов за счет сокращения административной нагрузки и роста технической экспертизы в рамках ПРБ. Меры повышения эффективности в частности включали увеличение числа должностей категории специалистов (С+) по отношению к числу должностей категории общего обслуживания (ОО), а также переквалификацию ряда административных и вспомогательных должностей в технические должности.

Предусмотренный планом проведения оценки анализ технического потенциала носит количественный характер. Следует отметить, что имеющиеся данные по различным категориям штатных и внештатных людских ресурсов отличаются по полноте. Кроме того, информация о различных продуктах и услугах также не отличается последовательностью. Тем не менее имеющиеся сведения позволяют адекватно оценить тенденции развития технического потенциала как с точки зрения ЛР, так и результатов работы.

Технический потенциал – людские ресурсы (ЛР) За период 2012–2016 годов общее количество должностей, финансируемых из Общего фонда (ОФ), сократилось на 2,2%, что связано с необходимостью покрыть выросшие удельные затраты на персонал в условиях фиксированного номинального бюджета. Вместе с тем в процессе общего сокращения ФАО удалось добиться стратегического сдвига в сторону наращивания технического потенциала в соответствии с принципом снижения административного бремени. Так, общее количество должностей категории Д (директор), С (специалист) и Н (национальный сотрудник-специалист) увеличилось на 0,4%. Важно отметить, что количество должностей категории Д и С, относящихся к основному техническому потенциалу, возросло на 158 должностей или 18,5% (см. таблицу 1).

Таблица 1: Изменения штатного расписания (для должностей, финансируемых из ОФ)

Класс/категория	2012 год			2016 год			Изменения в период 2012-2016 годов (%)
	Пре-дущ-но ПРБ	Не пре-дущ-но ПРБ	Всего	Пре-дущ-но ПРБ	Не пре-дущ-но ПРБ	Всего	
Д	136	8	144	125	9	134	-10 (-6,9%)
С	1134	143	1277	1147	125	1272	-5 (-0,4%)
<i>Итого Д+С</i>	<i>1270</i>	<i>151</i>	<i>1421</i>	<i>1272</i>	<i>134</i>	<i>1406</i>	<i>-15 (-1,1%)</i>
Н ³	186	0	186	207	0	207	21 (11,3%)
<i>Итого Д+С+Н</i>	<i>1456</i>	<i>151</i>	<i>1607</i>	<i>1479</i>	<i>134</i>	<i>1613</i>	<i>6 (0,4%)</i>
ОО	1661	142	1803	1466	255	1721	-82 (-4,5%)
<i>Всего</i>	<i>3117</i>	<i>293</i>	<i>3410</i>	<i>2945</i>	<i>389</i>	<i>3334</i>	<i>-76 (-2,2%)</i>
<i>Из Д+С:</i>							

³ Все должности категории Н включены в ПРБ, поэтому данные по должностям, не предусмотренным ПРБ и финансируемым из ОФ, указаны без изменений.

Основные технические должности	810	43	853	934	77	1011	158 (18,5%)
Вспомогательные технические должности	304	54	358	208	27	235	-123 (-34,4%)
Всего технические должности	1114	97	1211	1142	104	1246	35 (2,9%)
Административные вспомогательные должности	155	54	209	129	30	159	-50 (-23,9%)

Как предусматривается пересмотренной Стратегической рамочной программой, ПРБ на 2014–2015 годы и ПРБ на 2016–2017 годы, изменилось количество финансируемых из бюджета (ОФ) технических должностей в различных технических и вспомогательных отделах. В технических отделах наибольшее количество новых должностей было создано в следующих отделах по вопросам технического сотрудничества, технического руководства, управление информацией и знаниями и экономики: 35, 26, 21 и 21 новая должность соответственно. В отделе окружающей среды и природных ресурсов создано 16 новых должностей, питания и безопасности пищевых продуктов – 11 и рыболовства – 10. Общее количество должностей в отделах по вопросам управления земельными и водными ресурсами, животноводства и владения и пользования земельными ресурсами в целом сократилось на 4 должности.

Эти изменения в количестве должностей охватывают, однако, лишь часть финансируемых из ОФ технических ресурсов, задействованных в работе ФАО. Как показано в таблице 2, участие финансируемых из ОФ консультантов, сотрудников, работающих по индивидуальному договору об оказании услуг (ИДУ), и пенсионеров ООН в 2014 году составило 706 ЭПЗ⁴, а в 2016 году – выросло до 939 ЭПЗ. Категория ВЛР в целом демонстрирует внушительный рост – 33%. Он обусловлен возросшим (на 55,7%) участием консультантов в технической работе⁵.

Таблица 2: Рост ВЛР, финансируемых из ОФ (ЭПЗ)

Категория	2014 год	2016 год	Изменение в период 2014-2016 годов (%)
Технический персонал – всего	1211	1246	35 (2,9%)
Консультанты	465	724	259 (55,7%)
Сотрудники, работающие по ИДУ	201	181	-20 (-10,0%)
Пенсионеры ООН	40	34	-6 (-15,0%)

⁴ Эквиваленты полной занятости (ЭПЗ) определяют из расчета 220 человеко-дней в качестве 1 должности на год.

⁵ Систематическое отслеживание внештатных технических должностей (включая консультантов, сотрудников, работающих по ИДУ, и ПНП) стало проводиться только с 2014 года, и поэтому приведены изменения в период 2014–2016 годов (а не с 2012 года).

Итого ВЛР	706	939	233 (33,0%)
Технический персонал – всего	1917	2185	268 (14,0%)

Ресурсы целевых фондов (ЦФ) обеспечивают дополнительный технический потенциал ФАО в соответствии с приоритетами доноров и особенно применительно к проектам в государствах-членах. За период 2014–2016 годов общий технический потенциал с учетом вышеуказанных компонентов вырос на 8,2%. (см. таблицу 3).

Таблица 3: Суммарный рост количества технических должностей (финансируемых из ОФ и ЦФ)

Категория	2014 год	2016 год	Изменение в период 2014–2016 годов (%)
Штаб-квартира			
Фактическая численность сотрудников	1056	1070	14 (1,3%)
ВЛР	766	996	230 (30,0%)
<i>Итого</i>	<i>1822</i>	<i>2066</i>	<i>244 (13,4%)</i>
Децентрализованные отделения			
Фактическая численность сотрудников	632	703	71 (11,2%)
ВЛР	3141	3283	142 (4,5%)
<i>Итого</i>	<i>3773</i>	<i>3986</i>	<i>213 (5,6%)</i>
Всего	5595	6052	457 (8,2%)

Как показано в таблице 3, в штаб-квартире и на уровне ДО общая численность технического персонала, финансируемого из ОФ и ЦФ, выросла. Потенциал ВЛР повысился значительно – на 230 должностей (30%) в штаб-квартире, и в более умеренной степени – на 142 должности (4,5%) в ДО.

Технический потенциал – осуществления программ. В рамках настоящей оценки была также проанализирована нормотворческая деятельность ФАО и относящиеся к ней показатели осуществления программ⁶. Несмотря на отсутствие четко выраженных тенденций, полученные данные свидетельствуют о том, что за период 2012–2016 годов ФАО удалось по многим показателям улучшить предоставление ключевых продуктов и услуг, определяющих ее нормотворческую работу. Так, например, было удвоено количество выпущенных стандартоустанавливающих документов, таких как международные соглашения и кодексы поведения. Количество организованных ФАО технических семинаров возросло на 55%, а число стран-бенефициаров в рамках сотрудничества в формате "Юг-Юг" – на 73%.

⁶ Нормотворческая деятельность ФАО и ее связь с осуществлением программ была освещена в ноябре 2015 года в информационной записке Совету (CL 153/3 Информационная записка № 3).

ФАО также добилась значительного прогресса в достижении предусмотренных итогами целевых показателей в поддержку стратегических целей. В 2016 году ФАО достигла 86% целевых показателей в полном объеме или с превышением (таблица 4), что явилось улучшением по сравнению с 2014 годом, когда было достигнуто лишь 82% целевых показателей. При этом подобного улучшения удалось добиться несмотря на внедрение более жесткой системы оценки достижения/превышения целевых показателей в 2016 году (100% целевой показатель) по сравнению с 2014 годом (75% целевого показателя). Кроме того, что касается шестой сквозной цели, относящейся к техническому качеству, знаниям и услугам, ФАО достигла ее полностью или с превышением всех целевых показателей.

Таблица 4: Достижение стратегических целей в 2016 году

Стратегическая цель	Практические результаты выполнены/перевыполнены. 2016 год
СЦ 1: Искоренение голода, решение проблемы продовольственной безопасности и неполноценного питания	88%
СЦ 2: Устойчивое увеличение объема товаров и услуг сельского, лесного и рыбного хозяйства	69%
СЦ 3: Сокращение масштабов нищеты в сельских районах	80%
СЦ 4: Повышение уровня инклюзивности и эффективности агропродовольственных систем	100%
СЦ 5: Устойчивость к потрясениям и кризисам	100%
Всего	86%

В ходе оценки были также рассмотрены два других аспекта работы, относящиеся к осуществлению программ. Во-первых, это касается публикаций: в докладе об оценке за 2015 год⁷ отмечен положительный вклад ФАО в углубление знаний по вопросам продовольствия и сельского хозяйства на глобальном и страновом уровне. Публикации ФАО, особенно флагманские доклады о состоянии сельского хозяйства, рыболовства и аквакультуры, лесов и сырьевых товаров пользуются широким читательским спросом. Три четверти пользователей, опрошенных в ходе оценки, отметили, что без публикаций ФАО им не удалось бы достичь таких же результатов. В этом же докладе было вместе с тем предложено в процессе подготовки публикаций активнее использовать возможности для более полного выявления и учета нужд пользователей.

Помимо этого, при подготовке оценки были учтены результаты ряда обзоров деятельности ФАО, проведенных в период 2012–2016 годов. В 2011 году и вновь в 2014 году работа ФАО была проанализирована силами Сети по оценке эффективности работы многосторонних организаций (МОПАН), и по итогам оценки было отмечено улучшение практически по всем индикаторам эффективности. В четырех важных областях, относящихся к осуществлению программ, таких как общеорганизационная стратегия на основе четкого мандата, ориентация на достижение конкретных результатов на страновом уровне, поддержка национальных планов и всодействие диалогу по вопросам политики, – рейтинги были повышены от "неудовлетворительно или ниже" до "хорошо или выше". Вместе с тем, в оценке МОПАН 2014 года было указано на две области, по-прежнему

⁷ "Evaluation of FAO's contribution to Knowledge on Food and Agriculture," [Оценка вклада ФАО в распространение знаний в области продовольствия и сельского хозяйства] *Thematic Evaluation Series*, FAO Office of Evaluation, September 2015.

вызывающие обеспокоенность: составление бюджета, ориентированного на конкретные результаты, и управление людскими ресурсами. В 2015 году Федеральное министерство по вопросам экономического сотрудничества и развития Германии (BMZ) также провело обзор деятельности ФАО в рамках общего обзора деятельности по оказанию помощи в целях развития. В своих выводах BMZ опиралась на доклады МОПАН и, в частности, отметило, что новая организационная структура ФАО обеспечивает "четкий порядок мониторинга и отчетности" и что ФАО "проделала большую работу по искоренению культуры разобщенной работы, которая ранее приводила к некоторому дублированию усилий и неэффективному обмену знаниями". В опубликованном под эгидой Министерства по вопросам международного развития Соединенного Королевства (МВМР) Обзоре многостороннего развития за 2016 год были подтверждены выводы МОПАН и отмечено, что ФАО повысила эффективность своей работы. МВМР воздала должное преобразованиям в руководстве Организацией, модернизации ее управлеченческой структуры и экономии ресурсов за счет повышения эффективности. МВМР оценила работу ФАО как "хорошую" (по четырехбалльной шкале – "слабая", "адекватная", "хорошая", "очень хорошая").

Перспективы. В Среднесрочном плане ФАО на 2018–2021 годы подчеркнута необходимость сохранить основное стратегическое направление в деятельности Организации и обеспечить согласованность ее стратегических целей с целями в области устойчивого развития (ЦУР), поскольку ФАО планирует внести вклад в достижение 15 из 17 ЦУР. В Плане предусмотрено усилить реализацию программы по ряду направлений: укрепить недавно введенные в действие механизмы внутреннего управления, обеспечивающие руководство осуществлением стратегических программ; модернизировать систему мониторинга выполнения программ и получаемых результатов; оптимизировать и упорядочить организационный потенциал штаб-квартиры, так чтобы обеспечить наилучшее использование экспертизы Организации при сохранении целостности общего технического потенциала штаб-квартиры.

Институциональное укрепление на основе внедрения матрицы результатов является непростой задачей и требует постоянного внимания, поскольку необходимо одновременно укреплять и потенциал реализации программ, и технический потенциал.

Возникшие в ходе проведения настоящей оценки трудности, связанные с получением данных, указывают на то, что система мониторинга нуждается в совершенствовании. Что касается кадрового потенциала, важно, чтобы ФАО разработала систему, позволяющую видеть всю панораму кадровых ресурсов, вовлеченных в осуществление программ Организации, уделив гораздо больше внимания масштабному вкладу внештатных сотрудников. Кроме того, ФАО следует подумать о внедрении на организационном уровне механизма систематической внутренней оценки технического потенциала в форме регулярного стратегического планирования людских ресурсов в привязке к двухгодичной программе работы. При этом необходимо, в частности, уделить особое внимание достижению надлежащего баланса между штатным персоналом и консультантами и другими внештатными сотрудниками в целях поддержания гибкости, необходимой для удовлетворения специализированных потребностей и реагирования на изменение приоритетов.

Что касается осуществления программ, требуется более эффективно отслеживать весь спектр практических результатов, продуктов и услуг на всех уровнях – глобальном, региональных и страновых. В этой связи ФАО могла бы изучить возможность внедрения системы отслеживания качества предоставляемых ею продуктов и услуг с точки зрения их актуальности, эффективности, воздействия и действенности. Это позволит отразить в оценке технического потенциала и качественную сторону работы ФАО. Эффективному управлению процессом осуществления программ будет также способствовать возможность планирования, распределения и мониторинга

использования людских и оперативных ресурсов в конкретных программах. В этом контексте ФАО следует рассмотреть возможность внедрения системы для отслеживания рабочего времени, затрачиваемого штатными и внештатными сотрудниками на осуществление различных программ и участие в других мероприятиях. Такая система регистрации рабочего времени также поможет при составлении бюджета с ориентиром на результаты. Опыт других организаций показывает, что, несмотря на определенные начальные расходы и возможное негативное отношение персонала к введению такой системы, ее потенциальная польза значительно перевешивает эти "трудности становления".

Для достижения эффективности с позиций затрат ФАО следовало бы вновь рассмотреть возможность совместного использования административных служб и децентрализованных отделений с МФСР и ВПП, что позволит сократить расходы и повысить экономическую эффективность. Наконец, с учетом ведущей роли ФАО в качестве хранилища технического потенциала, модель совместных служб для различных учреждений, базирующихся в Риме, могла бы стать источником существенных синергий и повышения эффективности; при этом ФАО стала бы выполнять лидирующие функции в отношении технической экспертизы, а другие учреждения в Риме смогли бы пользоваться этими знаниями и опытом более систематически. В свете вероятно сохраняющегося давления на поступление взносов и бюджет эти меры могли бы существенным образом способствовать дальнейшему наращиванию технического потенциала ФАО.

Раздел 1: Введение

Конференция ФАО в июле 2015 года одобрила Программу работы и бюджет (ПРБ) на двухгодичный период 2016–2017 годов. Совет на своей сессии в ноябре-декабре того же года утвердил корректировку ПРБ на 2016–2017 годы. При этом он "настоятельно призывал Секретариат ФАО провести независимую оценку технического потенциала Организации как в штаб-квартире, так и в децентрализованных отделениях, и представить результаты такой оценки Конференции 2017 года".

В мае 2016 года на совместном совещании Комитета по программе и Финансового комитета была представлена обновленная информация по данному вопросу. Совместное совещание и Совет отметили "сложность задачи по оценке технического потенциала ФАО, в том числе с точки зрения определений, местоположения и мандата и целей Организации". Впоследствии Секретариат поручил проведение настоящей оценки группе независимых экспертов. Ее задача – изучить вопрос о том, как развивался технический потенциал ФАО в период 2012–2016 годов. План проведения независимой оценки, включая охват, методологию, типы индикаторов и график, были обсуждены на совместном совещании Комитета по программе и Финансового комитета в начале ноября 2016 года⁸ (см. Приложение 1).

При проведении оценки учитывались такие аспекты, как наличие и квалификация штатных и внештатных сотрудников в штаб-квартире и на местах по всем источникам финансирования, а также итоги, предоставляемые продукты и услуги с учетом контекста, в котором функционирует ФАО: ее мандата и стратегических приоритетов, основных функций и имеющихся в наличии ресурсов.

Под техническим потенциалом понимается "потенциал Организации по мобилизации знаний, навыков и опыта, необходимых для достижения стоящих перед ней стратегических целей, а также удовлетворения потребностей и решения приоритетных задач ее членов". Это определение лежит в основе методологии, использованной при проведении оценки. Соответственно, оценивается как кадровый аспект потенциала, так и, в качестве дополнительного параметра, предоставление продуктов и услуг, определяющих нормотворческую деятельность ФАО.

В соответствии с планом при проведении оценки соответствующие аспекты технического потенциала оцениваются с качественной точки зрения, при этом особое внимание уделяется изменению численности персонала за соответствующий период, результаты достижения соответствующих итогов в сравнении с предусмотренными ими количественными индикаторами, а также предоставленным продуктам и услугам.

В отношении людских ресурсов (ЛР) оценка охватывает технический потенциал в штаб-квартире ФАО и в децентрализованных отделениях (ДО), который обеспечивается из всех источников финансирования и включает внештатные людские ресурсы (ВЛР), задействованные в технической работе.

В контексте данной оценки персонал ФАО разделен на две категории: специалистов и директоров (С+) и общего обслуживания (ОО). Оценочная группа, предоставив краткий обзор в начале главы, посвященной людским ресурсам, в дальнейшем сосредоточила внимание только на сотрудниках категории С+, разделив их на три группы в соответствии со следующими типами функционального потенциала: основной технический потенциал, вспомогательный технический потенциал и

⁸ JM 2016.2/3, "План независимой оценки технического потенциала Организации", Рим, 7 ноября 2016 года

административный или поддерживающий потенциал. Основной технический потенциал включает все категории кадровых ресурсов, участвующих в предоставлении высококачественных продуктов и услуг, которые через основные функции вносят непосредственный вклад в достижение стратегических целей и Цели 6. *Вспомогательный технический потенциал*, также рассматриваемый в рамках оценки, включает все категории кадровых ресурсов, участвующих в предоставлении высококачественных продуктов и услуг, которые через основные функции вносят опосредованный вклад в достижение стратегических целей и Цели 6. Административный потенциал, который не является предметом оценки, включает всех сотрудников категорий общего обслуживания и С+, занимающихся административными, финансовыми и кадровыми вопросами и обеспечением безопасности.

Помимо штатных сотрудников ФАО привлекает ВЛР для выполнения технической и нетехнической работы. Технические ВЛР разделяются на три широкие категории: консультанты, сотрудники, работающие по индивидуальному договору об оказании услуг (ИДУ), и персонал национальных проектов (ПНП); к ВЛР также относятся пенсионеры ООН. Настоящая оценка также включает ВЛР, исполняющие обязанности, связанные с техническим потенциалом. Как указано в плане, оценка призвана охватить различные направления профессиональной экспертизы сотрудников, а также их квалификацию, опыт и возрастные показатели.

Финансирование расходов ФАО на персонал обеспечивается посредством начисленных взносов (Общий фонд – ОФ) либо добровольных взносов (целевые фонды – ЦФ). Все должности, предусмотренные в ПРБ на двухгодичный период, которые в последующем обозначаются как "должности, предусмотренные ПРБ", относятся к первой категории, то есть финансируются из ОФ. В то время как финансирование "должностей, не предусмотренных ПРБ" и ВЛР носит смешанный характер, то есть средства поступают из обоих источников (см. схему структуры людских ресурсов ФАО в Разделе 1.2 Приложения 1).

Что касается предоставления продуктов и услуг, оценка сосредоточена на нормотворческой деятельности ФАО и относящимся к ней показателям реализации программ⁹. Она охватывает процесс достижения практических результатов в поддержку стратегических целей ФАО, а также предоставление следующих основополагающих продуктов и услуг:

- стандартоустанавливающие документы;
- полученные знания, данные и информация;
- диалог по мерам политики и развитию потенциала на глобальном, региональном и страновом уровне;
- знания, технологии и передовая практика;
- партнерства;
- сотрудничество в формате "Юг–Юг";
- Информационно-пропагандистская и коммуникационная работа на национальном, региональном и глобальном уровне.

⁹ Нормотворческая деятельность ФАО и ее связь с осуществлением программ была освещена в ноябре 2015 года в информационной записке Совету (CL 153/3 Информационная записка № 3).

Следует отметить неравномерное распределение имеющихся данных. В отношении людских ресурсов данные по персоналу носят намного более конкретный характер, по сравнению с данными по внештатным работникам; систематический мониторинг последней категории ведется только с 2014 года. Наличие данных по источникам финансирования также варьируется. Кроме того, информация о различных продуктах и услуг также не отличается последовательностью. Тем не менее имеющиеся сведения позволяют адекватно оценить тенденции развития технического потенциала как с точки зрения ЛР, так и результатов работы.

Раздел 2: Контекст

В 2012 году, под новым руководством, ФАО инициировала консультативный процесс стратегического анализа в целях обзора и обновления Стратегической рамочной программы на 2010–2019 годы. Процесс продолжался в течение 2012–2013 годов и привел к вводу в действие программы преобразований, направленных на переориентацию стратегической деятельности Организации, целенаправленное институциональное укрепление, а также повышение эффективности работы и отдачи от ресурсов. Краткая хронология данного процесса показана в Приложении 2.

Преобразования, инициированные в 2012 году, включили следующее: наращивание масштабов Программы технического сотрудничества (ПТС); введение в действие страновых рамочных программ (СРП) в целях определения страновых приоритетов и использования ресурсов ПТС под управлением Региональных представителей. Представителям ФАО (ПрФАО) были даны полномочия по согласованию СРП и соответствующего странового плана работы. Функции Департамента технического сотрудничества были перенаправлены на предоставление сквозной поддержки программам, техническим департаментам и децентрализованным отделениям ФАО, при этом сами ДО были укреплены.

По итогам процесса стратегического анализа Конференция на своей 38-й сессии в июне 2013 года утвердила пять новых стратегических целей и шестую цель, касающуюся технического качества, знаний и услуг, как часть Пересмотренной Стратегической рамочной программы. В Рамочную программу были также включены четыре сквозные темы: гендерная проблематика, управление, питание и изменение климата. В ней также были вновь подтверждены основные функции и четыре функциональные цели ФАО. Рамочная программа приведена во врезке 2.1 на следующей странице.

В рамках ФАО осуществлялись итеративные организационные изменения с целью оптимизировать процесс достижения пяти стратегических целей Организации. Так, был укреплен рабочий потенциал в отдельных областях, подчеркнутых в стратегической рамочной программе, таких как питание, безопасность пищевых продуктов и нормотворческая экспертиза. Важно отметить факт внедрения механизма матричного управления, призванного облегчить достижение стратегических целей на межсекторальной основе. Этот механизм, на начальном этапе внедрения которого менеджерам технических департаментов было поручено координировать стратегические программы в поддержку пяти стратегических целей, постепенно развивался и подвергался последовательному усовершенствованию. В 2015 году, после утверждения на уровне Совета, были назначены координаторы в лице работающих на условиях полной занятости Руководителей стратегических программ (по стратегическим целям) (РСП); каждому из этих должностных лиц был придан заместитель и группа из 4–6 технических сотрудников, прикомандированных из технических департаментов/отделений; между РСП и региональными представителями заключались соглашения об оказании услуг; и были внедрены более эффективные механизмы координации и отчетности между РСП и техническими департаментами. Эти изменения потребовали передислокации для выполнения данных функций около 40 сотрудников категорий Д и С (и 10 сотрудников категории ОО) (см. врезку 2.2).

С учетом критической важности технического потенциала планируемые преобразования предлагались "в контексте полного сохранения в штаб-квартире экспертного потенциала и возможностей, необходимых для технической работы, связанной с нормами, стандартами и

глобальными общественными благами"¹⁰. Широкий спектр нормотворческой деятельности ФАО и ее связь с осуществлением программ были освещены в ноябре 2015 года в информационной записке¹¹ Совету.

¹⁰ CL 144/3, Дальнейшая корректировка Программы работы и бюджета на 2012–2013 годы, стр. 12

¹¹ CL 153/3, Информационная записка №3, "Нормотворческая деятельность ФАО и ее взаимосвязь с осуществлением программ", ноябрь 2015 года

Врезка 2.1: Стrатегическая рамочная программа ФАО

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.

Три глобальные цели членов Организации:

- искоренение голода, решение проблемы отсутствия продовольственной безопасности и недоедания, 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;
- искоренение нищеты и содействие экономическому и социальному прогрессу для всех при увеличении производства продовольствия, ускорении развития сельских районов и обеспечении устойчивых источников средств к существованию; и
- устойчивое регулирование и использование природных ресурсов, включая земельные, водные, воздушные, климатические и генетические ресурсы, на благо нынешнего и будущих поколений.

Стратегические цели

1. Содействие искоренению голода и решению проблемы продовольственной безопасности и неполноценного питания
2. Устойчивое увеличение объема и повышение качества товаров и услуг сельского, лесного и рыбного хозяйства
3. Сокращение масштабов нищеты в сельских районах
4. Повышение уровня инклюзивности и эффективности агропродовольственных систем
5. Повышение устойчивости средств к существованию перед угрозами и кризисами

Дополнительная цель

Техническое качество, знания и услуги

Сквозные темы

- Гендерная проблематика
- Руководство
- Питание
- Изменение климата

Основные функции

1. Оказание странам содействия и поддержки в разработке и внедрении нормативных и устанавливающих стандарты документов, включая международные соглашения, кодексы поведения, технические стандарты и пр.
2. Сбор, анализ, отслеживание и улучшение доступа к данным и информации в областях, связанных с мандатом ФАО
3. Облегчение, продвижение и поддержка политического диалога на глобальном, региональном и национальном уровне.
4. Консультирование и поддержка деятельности по развитию потенциала на страновом и региональном уровне для подготовки, осуществления, мониторинга и оценки основанных на конкретных фактах политических мер, инвестиций и программ
5. Консультирование и поддержка мероприятий, направленных на подбор, распространение и улучшение усвоения знаний, технологий и передовых методов в областях, относящихся к мандату ФАО
6. Содействие налаживанию партнерских связей между правительствами, партнерами по развитию, гражданским обществом и частным сектором для обеспечения продовольственной безопасности и полноценного питания, развития сельского хозяйства и сельских районов

7. Ведение на национальном, региональном и глобальном уровнях информационно-пропагандистской и коммуникационной работы в областях, относящихся к мандату ФАО.

Функциональные цели

- Информационно-просветительская работа
- Информационные технологии
- Управление, надзор и руководство со стороны ФАО
- Эффективное и действенное выполнение административных функций

Врезка 2.2: Группы по управлению стратегическими программами

Одним из наиболее значимых элементов процесса преобразований стало учреждение в конце 2015 года пяти новых групп по управлению стратегическими программами (группы по СП), действующих на базе Департамента технического сотрудничества и управления программой (ТС). Работу группы возглавляет Руководитель стратегической программы (РСП), которого поддерживает заместитель и коллектив технических сотрудников. Каждая группа обеспечивает надзор за работой по достижению одной из пяти стратегических целей ФАО, при этом соответствующие технические департаменты обеспечивают наличие передового технического опыта в том вкладе, который их сотрудники вносят в программы достижения СЦ и в общеорганизационную техническую деятельность, предусмотренную Среднесрочным планом (пересмотренным) на 2014–2017 годы и корректировками Программы работы и бюджета на 2016–2017 годы, утвержденными в октябре 2015 года.

В состав групп по СП в штаб-квартире входят сотрудники категорий Д, С и ОО, причем большинство членов группы категории С+ относятся категории технических специалистов. В состав таких групп входят сотрудники различных департаментов или отделов ФАО, находящихся в подчинении ЗГДПР (11), ЗГДО (6), а также Департамента экономического и социального развития (15) и Управления стратегии, планирования и управления ресурсами (3). В таблице ниже представлена более подробная информация о количественном составе групп по СП.

Кадровый состав групп по СП

Группа по управлению стратегической программой	Д	С	ОО	Всего
СП 1: Искоренение голода, продовольственная безопасность и питание	1	8	2	11
СП 2: Устойчивое сельское хозяйство	2	7	2	11
СП 3: Сокращение масштабов нищеты в сельских районах	1	6	2	9
СП 4: Продовольственные системы	2	5	2	9
СП 5: Устойчивость к внешним воздействиям	1	7	2	10
Всего	7	33	10	50

Важно отметить, что лишь некоторые члены групп по СП (11) были сотрудниками технических департаментов, находящихся в ведении ЗГДПР. Так, Департамент сельского хозяйства предоставил шесть членов из своих отделов по вопросам животноводства, земельных и водных ресурсов и растениеводства. Департаменты рыболовства и лесного хозяйства предоставили каждый по два члена, а Департамент природных ресурсов предоставил одного члена. Эти сотрудники продолжают работать в своем основном техническом качестве, с особым вниманием к достижению основных стратегических целей ФАО.

В течение этого периода проводилась работа, направленная на повышение эффективности и экономию ресурсов за счет сокращения административной нагрузки и роста технических экспертных знаний и опыта в рамках Программы работы и бюджета. Эти меры имели важнейшее значение, поскольку позволили осуществлять нормотворческую деятельность и соответствующую программу в условиях фиксированного номинального бюджета. С 2012 года в Организации был реализован целый ряд мероприятий, направленных на сокращение административной нагрузки. Среди них: модернизация систем управления, рационализация административных и управлеченческих процедур и процессов, а также переоснащение групп по вопросам информационных технологий и обработку операций (см. врезку 2.3). Все эти меры позволили Организации сделать административные задачи менее обременительными, увеличить соотношение сотрудников категории С+ к ОО и, что наиболее важно, перераспределить ресурсы в пользу технического потенциала.

Данные преобразования были учтены при проведении настоящей оценки.

Врезка 2.3: Меры по сокращению административной нагрузки и повышению эффективности

В 2013 году благодаря внедрению Глобальной системы управления ресурсами (ГСУР) ФАО впервые удалось наладить взаимосвязь между всеми отделениями по всему миру, обеспечив стандартизацию и автоматизацию обработки запросов, значительно сократив ручной труд и улучшив мониторинг. Это позволило значительно повысить эффективность работы и экономию времени сотрудников, в особенности занимающихся административными вопросами.

Помимо этого, продолжается работа по повышению эффективности административной работы в таких областях, как управление людскими ресурсами, финансы, закупки и информационные технологии, что позволило упразднить или рационализировать различные процессы и процедуры.

Корректировки к Программе работы и бюджету на 2014–2015 годы предусматривали техническое перевооружение Отдела информационных технологий (СИО), в результате которого его бюджет был сокращен на 20%, а штатное расписание – на 40%. При этом СИО продолжает предоставлять все более современную и эффективную ИТ и цифровую поддержку и продукты.

В 2016 году была внедрена новая модель функционирования Центра совместных служб, предусматривающая передачу в его ведение значительного объема работы, связанной с обработкой запросов, и проведено упорядочение его деятельности, что позволило сократить его штатное расписание; кроме того была проведена рационализация Отдел по делам Конференции, Совета и протокольным вопросам (СПА); в результате было высвобождено 46 в основном административных должностей, которые могут быть перепрофилированы в целях поддержки наиболее приоритетных технических областей.

Раздел 3: Технический потенциал – людские ресурсы (ЛР)

В настоящей главе после рассмотрения бюджетного контекста в период 2012–2016 годов и его влияния на общую ситуацию с кадровым обеспечением ФАО (раздел А) обсуждается процесс развития технического потенциала Организации. Этот потенциал рассмотрен в следующих разделах, по элементам структуры ЛР ФАО, описанной в Разделе 1.2 Приложения 1. Раздел В охватывает штатный персонал и внештатные людские ресурсы (ВЛР), финансируемые из ОФ; в приведенных в нем таблицах отражена некоторая информация о количестве сотрудников, однако основное внимание уделяется штатному расписанию. Раздел С охватывает штатный персонал и ВЛР, финансируемые из ЦФ. В разделе Д общий технический потенциал ФАО¹² рассматривается в зависимости от местоположения – в штаб-квартире и в децентрализованных отделениях (ДО). Другие индикаторы, относящиеся к потенциалу, – квалификация, профессиональный опыт и возраст сотрудников ФАО – обсуждаются в разделе Е. Подробные данные приведены в Приложении 3.

А. Условия "фиксированного" бюджета

Преобразования осуществлялись в условиях роста расходов на персонал в рамках бюджета, который оставался постоянным в номинальном выражении на уровне 1005,6 млн долл. США с 2012–2013 годов – сокращение на 4,3% по фиксированным показателям за 2010–2011 годы.

Необходимость покрытия растущих расходов на персонал в данном бюджетном контексте привела к соответствующему сокращению общей численности штатных должностных позиций. Как показано в таблице 3.1а, суммарное число должностей, открытых и финансируемых в рамках Программы работы и бюджета (ПРБ), за период 2012–2016 годов уменьшилось с 3117 до 2945 – сокращение 172 должностей (5,5%). Если к этому добавить и должности, не относящиеся к ПРБ, финансируемые из ОФ, то в целом было сокращено 76 должностей (2,2%).

Вместе с тем несмотря на общее сокращения ФАО удалось увеличить количество должностей категории специалистов. Так, на 0,4% было увеличено суммарное количество должностей в сводной категории Д (директор), С (специалист) и Н (национальный сотрудник-специалист). Доля этой сводной категории выросла с 46,7% от общего количества предусмотренных ПРБ должностей в 2012 году до 50,2% в 2016 году, при соответствующем сокращении доли должностей категории ОО (общего обслуживания). С учетом должностей, не предусмотренных ПРБ и финансируемых из ОФ, доля должностей категории Д+С+Н выросла с 47,1% в 2012 до 48,4% в 2016 году.

¹² В данном разделе информация о количестве должностей, предусмотренных ПРБ, и количестве не предусмотренных ПРБ должностей, финансируемых из ОФ, приведена по состоянию на конец декабря 2016 года.

Таблица 3.1а: Изменения штатного расписания (для должностей, финансируемых из ОФ, в разбивке по классам)

Класс	2012 год			2016 год			Изменение в период 2012-2016 годов (%)
	Предусмотрено ПРБ	Не предусмотрено ПРБ	Всего	Предусмотрено ПРБ	Не предусмотрено ПРБ	Всего	
Д	136	8	144	125	9	134	-10 (-6,9%)
С	1134	143	1277	1147	125	1272	-5 (-0,4%)
<i>Итого Д+С</i>	<i>1270</i>	<i>151</i>	<i>1421</i>	<i>1272</i>	<i>134</i>	<i>1406</i>	<i>-15 (-1,1%)</i>
<i>Д+С (% от общего количества)</i>	<i>40,7%</i>	<i>51,5%</i>	<i>41,7%</i>	<i>43,2%</i>	<i>34,4%</i>	<i>42,2%</i>	-
<i>H</i>	<i>186</i>	<i>0</i>	<i>186</i>	<i>207</i>	<i>0</i>	<i>207</i>	<i>21 (11,3%)</i>
<i>Итого Д+С+Н</i>	<i>1456</i>	<i>151</i>	<i>1607</i>	<i>1479</i>	<i>134</i>	<i>1613</i>	<i>6 (0,4%)</i>
<i>Д+С+Н (% от общего количества)</i>	<i>46,7%</i>	<i>51,5%</i>	<i>47,1%</i>	<i>50,2%</i>	<i>34,4%</i>	<i>48,4%</i>	-
ОО	1661	142	1803	1466	255	1721	-82 (-4,5%)
Всего	3117	293	3410	2945	389	3334	-76 (-2,2%)

В части фактической численности персонала (количество работающих сотрудников или должностей за вычетом вакансий) доля сотрудников категории Д+С+Н за период 2012–2016 годов также увеличилась (таблица 3.1b)¹³.

Таблица 3.1б: Изменения фактической численности работников (для должностей, финансируемых из ОФ, в разбивке по классам)

Класс	2012 год			2016 год			Изменение в период 2012-2016 годов (%)
	Предусмотрено ПРБ	Не предусмотрено ПРБ	Всего	Предусмотрено ПРБ	Не предусмотрено ПРБ	Всего	
Д	114	8	122	114	9	123	1 (0,8%)
С	894	143	1037	907	125	1032	-5 (-0,5%)
<i>Итого Д+С</i>	<i>1008</i>	<i>151</i>	<i>1159</i>	<i>1021</i>	<i>134</i>	<i>1155</i>	<i>-4 (-0,3%)</i>
<i>Д+С (% от общего количества)</i>	<i>38,7%</i>	<i>51,5%</i>	<i>40,0%</i>	<i>42,8%</i>	<i>34,4%</i>	<i>41,6%</i>	-

¹³ Численность сотрудников приведена по состоянию на 1 апреля 2012 года и 31 декабря 2016 года соответственно.

Н¹⁴	157	0	157	188	0	188	31 (19,7%)
<i>Итого Д+С+Н</i>	1165	151	1316	1209	134	1343	27 (2,1%)
<i>Д+С+Н (% от общего количества)</i>	<i>44,8%</i>	<i>51,5%</i>	<i>45,5%</i>	<i>50,6%</i>	<i>34,4%</i>	<i>48,4%</i>	-
ОО	1437	142	1579	1178	255	1433	-146 (-9,2%)
Всего	2602	293	2895	2387	389	2776	-119 (-4,1%)

B. Технический потенциал – ресурсы Общего фонда (ОФ)

В пределах категории Д+С ФАО удалось осуществить стратегический сдвиг, перепрофилировав ряд административных должностей в технические соответственно с задачей сокращения административного бремени. Как показано в таблице 3.2а, за период 2012–2016 годов суммарное количество должностей категории Д+С (предусмотренных ПРБ и не предусмотренных ПРБ и финансируемых из ОФ) несколько снизилось, при этом количество технических должностей выросло на 2,9% за счет сокращения в административных должностях. Важно отметить, что основной технический потенциал увеличился на 158 должностей (18,5%), чему также способствовало сокращение вспомогательных технических должностей. Фактическая численность персонала основных технических сотрудников увеличилась на 139 человек (20,0%) (см. таблицу 3.2б).

Таблица 3.2а: Перепрофилирование административных и вспомогательных технических должностей в основные технические должности

Категория	2012 год			2016 год			Изменение в период 2012-2016 годов (%)
	Пред- дум- смот- рено ПРБ	Не пре- дусмот- рено ПРБ	Всего	Преду- смот- рено ПРБ	Не преду- смотре- но ПРБ	Всего	
Основные технические должности	810	43	853	934	77	1011	158 (18,5%)
Вспомогательные технические должности	304	54	358	208	27	235	-123 (-34,4%)
Всего технические должности	1114	97	1211	1142	104	1246	35 (2,9%)
Административные вспомогательные должности	155	54	209	129	30	159	-50 (-23,9%)
Всего	1270	151	1421	1272	134	1405	-16 (-1,1%)

¹⁴ Все должности категории Н включены в ПРБ, поэтому данные по должностям, не предусмотренным ПРБ и финансируемым из ОФ, указаны без изменений.

Таблица 3.2b: Перепрофилирование административных и вспомогательных технических должностей в основные технические должности (фактическая численность персонала)

Категория	2012 год			2016 год			Изменение в период 2012-2016 годов (%)
	Пр- ду- смот- рено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Всего	Пр- ду- смот- рено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Всего	
Основные технические должности	653 43 696			758	77	835	139 (20,0%)
Вспомогательные технические должности	243	54	297	160	27	187	-110 (-37,0%)
<i>Всего технические должности</i>	<i>896</i>	<i>97</i>	<i>993</i>	<i>918</i>	<i>104</i>	<i>1022</i>	<i>29 (2,9%)</i>
Административные вспомогательные должности	112	54	166	103	30	133	-33 (19,9%)
Всего	1008	151	1159	1021	134	1155	-4 (-0,3%)

Специализация / экспертные знания. Как предусмотрено пересмотренной Стратегической рамочной программой и ПРБ на 2014–2015 годы, наибольший прирост основного технического потенциала произошел в приоритетных областях СРП (соответствующие определения см в таблице 3.1.9 Приложения 3). Наибольший прирост в процентном отношении достигнут в подразделениях, занимающихся вопросами пропагандистской работы и наращивания потенциала, экономического и социального развития, экономики, окружающей среды, управления информацией и знаниями, питания, технического сотрудничества и технического управления¹⁵. Как это предусмотрено пересмотренной Стратегической рамочной программой наибольшее количество новых должностей было создано в подразделениях по вопросам питания и безопасности пищевых продуктов (11 должностей), при этом штатное расписание подразделений, занимающихся вопросами сельского хозяйства, управления земельными и водными ресурсами, владения и пользования земельными ресурсами и животноводства, было сокращено на 1–2 должности (см. таблицу 3.3).

¹⁵ "Техническое сотрудничество" – это круг обязанностей, и большинство должностей этой категории относятся к Департаменту технического сотрудничества (ТС) и региональным отделениям. Под "техническим управлением" понимаются управленческие должности в технических департаментах.

Таблица 3.3: Рост основного технического потенциала, в разбивке по специальностям сотрудников (предусмотренные/непредусмотренные ПРБ и финансируемые из средств ОФ, только С+)

Специальность	2012 год		2016 год		Изменение в период 2012-2016 годов (%)	
	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников
Пропагандистская работа и наращивание потенциала	1	1	11	8	10 (1000,0%)	7 (700,0%)
Сельское хозяйство	94	82	100	82	6 (6,4%)	0 (0,0%)
Законодательство по вопросам развития	11	8	13	21	2 (18,2%)	13 (162,5%)
Экономическое и социальное развитие	21	18	27	21	6 (28,6%)	3 (16,7%)
Экономика	141	109	162	124	21 (14,9%)	15 (13,8%)
Окружающая среда, природные ресурсы и изменение климата	42	35	58	47	16 (38,1%)	12 (34,3%)
Рыболовство и аквакультура	76	62	86	63	10 (13,2%)	1 (1,6%)
Лесное хозяйство	59	52	64	59	5 (8,5%)	7 (13,5%)
Управление информацией и знаниями	32	27	53	41	21 (65,6%)	14 (51,9%)
Управление земельными и водными ресурсами	35	26	34	25	-1 (-2,9%)	-1 (-3,8%)
Землевладение и землепользование	10	10	9	9	-1 (-10,0%)	-1 (-10,0%)
Животноводство	46	40	44	32	-2 (-4,3%)	-8 (-20,0%)
Питание и безопасность пищевых продуктов	36	27	47	40	11 (30,6%)	13 (48,1%)
Статистика	41	35	38	33	-3 (-7,3%)	-2 (-5,7%)
Техническое сотрудничество	67	50	102	81	35 (52,2%)	31 (62,0%)
Техническое управление	141	114	167	159	26 (18,4%)	45 (39,5%)
Всего	853	696	1015	845	162 (19,0%)	149 (21,4%)

Внештатные людские ресурсы (ВЛР) – ОФ. ФАО также привлекает ВЛР категории специалистов, которых нанимают в их техническом качестве с использованием средств ОФ. В число таких ВЛР входят консультанты; сотрудники, работающие по индивидуальным договорам об оказании услуг (ИДУ); персонал национальных проектов (ПНП); пенсионеры ООН, преимущественно вышедшие в отставку ФАО.

Мониторингу категории ВЛР традиционно уделялось гораздо меньше внимания по сравнению со штатным персоналом. Ситуация изменилась в 2014 году, когда начали более систематически отслеживать данные по ВЛР: таким образом, полноценные данные по ВЛР имеются только начиная с 2014 года (а не с 2012 года, когда началась реализация преобразований). В таблице 3.4 сравниваются данные по количеству должностей и фактической численности ВЛР с аналогичными данными для всех штатных должностей, предусмотренных/непредусмотренных ПРБ и финансируемых из средств ОФ за 2014 и 2016 годы. В этот период отмечается значительный рост (на 33%) привлечения ВЛР за счет средств ОФ, что отчасти отражает практику гибкого использования ресурсов, путем объявления вакансий. Этот рост внес вклад в суммарное наращивание технического потенциала, финансируемого из средств ОФ, которое за период между 2014 и 2016 годами составило 268 должностей, или 14%.

Таблица 3.4: Общий объем технических людских ресурсов, финансируемых из средств ОФ

Категория	2014 год		2016 год		Изменение в период 2014-2016 годов (%)	
	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников
Технический персонал – всего	1211	959	1246	1022	35 (2,9%)	29 (2,9%)
Консультанты	465	465	724	724	259 (55,7%)	259 (55,7%)
Сотрудники, работающие по ИДУ	201	201	181	181	-20 (-10,0%)	-20 (-10,0%)
Пенсионеры ООН	40	40	34	34	-6 (-15,0%)	-6 (-15,0%)
Итого ВЛР	706	706	939	939	233 (33,0%)	233 (33,0%)
Технические людские ресурсы – всего	1917	1665	2185	1961	268 (14,0%)	296 (17,8%)

C. Технический потенциал – доля ресурсов, финансируемых целевыми фондами (ЦФ)

Помимо штатных сотрудников и ВЛР, должности которых финансируются из Общего фонда, к работе в ФАО в целях удовлетворения приоритетных запросов доноров привлекаются как штатные, так и внештатные сотрудники, должности которых финансируются из соответствующих целевых фондов (ЦФ). В таблице 3.5 данные по должностям, не предусмотренным ПРБ и финансируемым из ЦФ, прибавлены к суммарным данным по ОФ из таблицы 3.1. Как показано в этой таблице, добавление не предусмотренных ПРБ и финансируемых из средств ЦФ должностей приводит к увеличению общей численности штатных сотрудников в каждой категории, и при этом сохраняются те же тенденции, что были отмечены применительно к должностям, финансируемым из ОФ. В

условиях сокращения общего числа должностей на 3,9% сокращение в категории Д+С+Н не превысило 1,2%, при этом количество должностей ОО сократилось более значительно – на 6,8%.

Таблица 3.5: Изменения штатного расписания (для должностей, финансируемых из ОФ и ЦФ, в разбивке по классам)¹⁶

Класс	2012 год			2016 год			Изменение в период 2012-2016 годов (%)
	Всего должнос-тей (ОФ)	Должнос-ти, не преду-смотрен-ные ПРБ и финанси-руемые из ЦФ	Всего	Всего должнос-тей (ОФ)	Должнос-ти, не предусмот-ренные ПРБ и финанси-руемые из ЦФ	Всего	
Д	144	14	158	134	11	145	-13 (-8,2%)
С	1277	511	1788	1272	482	1754	-34 (-1,9%)
<i>Итого Д+С</i>	<i>1421</i>	<i>525</i>	<i>1946</i>	<i>1406</i>	<i>493</i>	<i>1899</i>	<i>-47 (-2,4%)</i>
<i>Д+С (%) от общего количества)</i>	<i>41,7%</i>	<i>72,0%</i>	<i>47,0%</i>	<i>42,2%</i>	<i>76,8%</i>	<i>47,8%</i>	<i>-</i>
Н ¹⁷	186	0	186	207	0	207	21 (11,3%)
<i>Итого Д+С+Н</i>	<i>1607</i>	<i>525</i>	<i>2132</i>	<i>1613</i>	<i>493</i>	<i>2106</i>	<i>-26 (-1,2%)</i>
<i>Д+С+Н (%) от общего количества)</i>	<i>47,1%</i>	<i>72,0%</i>	<i>51,5%</i>	<i>48,4%</i>	<i>76,8%</i>	<i>53,0%</i>	<i>-</i>
ОО	1803	204	2007	1721	149	1870	-137 (-6,8%)
Всего	3410	729	4139	3334	642	3976	-163 (-3,9%)

Добавление к анализу финансируемых из средств ЦФ должностей (таблица 3.6) сглаживает некоторые тенденции в отношении технического потенциала, рассмотренные ранее в данной главе. Так, например, основной технический потенциал демонстрирует рост на 10,2% в сравнении с 18,5%.

¹⁶ более подробные данные по фактической численности сотрудников см. в Приложении 3.

¹⁷ Все должности категории Н включены в ПРБ, поэтому данные по должностям, не предусмотренным ПРБ и финансируемым из ОФ, указаны без изменений.

Таблица 3.6: Перепрофилирование административных и вспомогательных технических должностей в основные технические должности

Категория	2012 год			2016 год			Изменение в период 2012–2016 годов (%)
	Всего должнос-тей (ОФ)	Должности, не преду-смотренные ПРБ и финанси-руемые из ЦФ	Всего	Всего должнос-тей (ОФ)	Должности, не преду-смотренные ПРБ и финанси-руемые из ЦФ	Всего	
Основные технические должности	853	398	1251	1011	368	1379	128 (10,2%)
Вспомогательные технические должности	358	92	450	235	108	343	-107 (-23,8%)
<i>Всего технические должности</i>	<i>1211</i>	<i>490</i>	<i>1701</i>	<i>1246</i>	<i>476</i>	<i>1722</i>	<i>21 (1,2%)</i>
Административные вспомогательные должности	209	35	244	159	17	176	-68 (27,9%)
Всего	1421	525	1946	1405	493	1898	-48 (-2,4%)

Анализ распределения должностей по специальностям демонстрирует аналогичные изменения, как и в случае с персоналом, финансируемым из ОФ, но с гораздо более высокими абсолютными цифрами (таблица 3.7). Суммарный анализ должностей, финансируемых из ОФ и ЦФ показывает, что наибольший прирост (42 должности) произошел в количестве специалистов в области питания и безопасности пищевых продуктов, при этом количество должностей специалистов в области сельского хозяйства и животноводства сократилось на 36 должностей. Учитывая, что сокращение кадрового потенциала в технических департаментах, вызывает беспокойство, во врезке 3.1 приведена общая информация о произошедших изменениях.

Таблица 3.7: Рост численности основного технического персонала, в разбивке по специальностям (ОФ и ЦФ)

Специальность	2012 год		2016 год		Изменение в период 2012-2016 годов (%)	
	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников
Пропагандистская работа и наращивание потенциала	1	1	18	15	17 (1700,0%)	14 (1400,0%)
Сельское хозяйство	145	133	128	110	-17 (-11,7%)	-23 (-17,3%)
Законодательство по вопросам развития	14	11	14	22	0 (0,0%)	11 (100,0%)
Экономическое и социальное развитие	31	28	41	35	10 (32,3%)	7 (25,0%)
Экономика	177	145	203	165	26 (14,7%)	20 (13,8%)
Окружающая среда, природные ресурсы и изменение климата	69	62	91	80	22 (31,9%)	18 (29,0%)
Рыболовство и аквакультура	105	91	116	93	11 (10,5%)	2 (2,2%)
Лесное хозяйство	103	96	116	111	13 (12,6%)	15 (15,6%)
Управление информацией и знаниями	32	27	53	41	21 (65,6%)	14 (51,9%)
Управление земельными и водными ресурсами	44	35	45	36	1 (2,3%)	1 (2,9%)
Землевладение и землепользование	14	14	11	11	-3 (-21,4%)	-3 (-21,4%)
Животноводство	77	71	58	46	-19 (-24,7%)	-25 (-35,2%)
Питание и безопасность пищевых продуктов	48	39	90	83	42 (87,5%)	44 (112,8%)
Статистика	47	41	54	49	7 (14,9%)	8 (19,5%)
Техническое сотрудничество	183	166	147	126	-36 (-19,7%)	-40 (-24,1%)
Техническое управление	161	134	198	190	37 (23,0%)	56 (41,8%)
Всего	1251	1094	1383	1213	132 (10,6%)	119 (10,9%)

Врезка 3.1: Потенциал технических департаментов

Была выражена некоторая озабоченность относительно сокращения кадрового потенциала в технических департаментах штаб-квартиры ФАО в период 2012–2016 годов. Помимо командирования сотрудников из технических департаментов в группы по стратегическим программам, основные изменения в количестве предусмотренных ПРБ технических должностей в отдельных департаментах связано с поступательными структурными изменениями, каждый этап которых получил одобрение членского состава ФАО. В результате технический потенциал технических департаментов в результате проводимых с 2012 года преобразований в целом не снизился, хотя в отдельных случаях общее количество должностей в таких департаментах сократилось.

Подобные структурные преобразования позволили консолидировать экспертные знания и опыт в конкретных областях работы, таких как разработка мер политики и питание, в целях повышения ее результативности. В частности, по результатам проведенной в 2013 году оценки роли и работы ФАО в области продовольственной и сельскохозяйственной политики 27 должностей, связанных с разработкой такой политики, были переданы в Департамент экономического и социального развития (ES). Кроме того, по результатам проведенной в том же году оценки работы ФАО в области питания Отдел питания Департамента сельского хозяйства и защиты потребителей (AG) был переподчинен ES и переименован в Отдел по вопросам питания и продовольственных систем. В результате количество сотрудников AG сократилось на 30 человек. Однако в обоих случаях подобная реорганизация к снижению технического потенциала ФАО в области питания и разработки мер политики не привела.

Проводимые с 2012 года преобразования также позволили поднять результативность работы в таких секторах как рыбное и лесное хозяйство, устранив разобщенность между работой по согласованию мер политики и технической работой. В результате в 2014 году было произведено объединение соответствующих отделов в департаментах лесного и рыбного хозяйства. Кроме того, данный шаг позволил сократить по одной директорской должности верхнего уровня в каждом департаменте, вместо которых в ПРБ на 2016–2017 годы было предусмотрено создание в каждом из департаментов двух директорских должностей более низкого уровня в целях укрепления управления на горизонтальном уровне.

Кроме того, с 2012 года были произведены следующие шаги по реорганизации и корректировке, направленные на повышение эффективности оказываемых Организацией услуг: i) упразднение Отдела сельской инфраструктуры и агропромышленности в 2016 году с передачей в должностей ES, в результате которого штатное расписание AG сократилось на 24 должности; ii) учреждение в 2016 году Управления по вопросам безопасности пищевых продуктов при AG, штатное расписание которого предусматривает 17 должностей финансируемых их средств ПРБ; iii) консолидация ES в результате передачи в его ведение ряда вопросов в 2016 году и увеличения штатного расписания на 20 человек.

В таблице ниже приведены данные по всему персоналу С+ (предусмотренных и не предусмотренных ПРБ) в этих департаментах штаб-квартиры в период 2012–2016 годов.

Таблица: Весь персонал категории C+, в разбивке по отдельным организационным подразделениям (ПРБ)

Департамент	Категория	2012 год	2016 год	Изменение (%)
Сельское хозяйство	Всего технические должности	142	120	-22 (-15%)
Природные ресурсы	Всего технические должности	48	16	-32 (67%)
Экономические и социальные вопросы	Всего технические должности	108	157	49 (45%)
Рыбное хозяйство	Всего технические должности	75	73	-2 (-3%)
Лесное хозяйство	Всего технические должности	49	46	-3 (-6%)
Всего	<i>Основные технические должности</i>	413	407	-6 (-1%)
	<i>Вспомогательные технические должности</i>	9	5	-4 (-44%)
	<i>Всего технические должности</i>	422	412	-10 (-2%)

ВЛР – Целевой фонд (ЦФ). Имеется один заключительный компонент – ВЛР, финансируемые из ЦФ, – который необходимо прибавить для завершения анализа людских ресурсов ФАО (см. таблицу 3.8). Заключительная полная картина демонстрирует рост технического потенциала с общим увеличением числа должностей на 455 единиц, или 8,1%.

Таблица 3.8: Все технические людские ресурсы

Категория	2014 год		2016 год		Изменение в период 2014–2016 годов (%)	
	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников
Технический персонал – всего	1688	1436	1773	1489	85 (5,0%)	53 (3,7%)
Консультанты	1064	1064	1438	1438	374 (35,2%)	374 (35,2%)
Сотрудники, работающие по ИДУ	362	362	303	303	-59 (-16,3%)	-59 (-16,3%)
Пенсионеры ООН	62	62	57	57	-5 (-8,1%)	-5 (-8,1%)
ПНП	2419	2419	2481	2481	62 (2,6%)	62 (2,6%)
Технические ВЛР – всего	3907	3907	4279	4279	372 (9,5%)	372 (9,5%)
Технические людские ресурсы – всего	5597	5345	6052	5768	455 (8,1%)	423 (7,9%)

D. Технический потенциал – местоположение

Изменения в техническом кадровом потенциале штаб-квартиры и ДО в период 2012–2016 годов отражены в таблице 3.9а. За этот период количество основных технических должностей в штаб-квартире выросло на 6,2%, рост в ДО оказался более значительным – 31%. Вспомогательный технический потенциал в штаб-квартире снизился на 37,4%, а в ДО вырос на 22,2%. Основные изменения произошли в период 2012–2014 годов.

Таблица 3.9а: Местоположение – ШК и ДО – технические сотрудники

Категория и местоположение	2012 год		2016 год ¹⁸		Изменение в период 2012–2016 годов (%)	
	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников
Штаб-квартира						
Основные технические должности	790	699	839	702	49 (6,2%)	3 (0,4%)
Вспомогательные технические должности	369	317	231	183	-138 (-37,4%)	-134 (-42,3%)
Технический персонал – всего	1159	1016	1070	885	-89 (-7,7%)	-131 (-12,9%)

¹⁸ Данные приведены по состоянию на 31 декабря 2016 года

Децентрализованные отделения						
Основные технические должности	461	395	604	571	143 (31,0%)	176 (44,6%)
Вспомогательные технические должности	81	72	99	33	18 (22,2%)	-39 (-54,2%)
<i>Технический персонал – всего</i>	<i>542</i>	<i>467</i>	<i>703</i>	<i>604</i>	<i>161 (29,7%)</i>	<i>137 (29,3%)</i>
Всего	1701	1483	1773	1489	72 (4,2%)	6 (0,4%)

В таблице 3.9б отражены данные о техническом потенциале с учетом ВЛР. Как показано в таблице, за период 2014–2016 годов суммарный технический потенциал в штаб-квартире вырос на 13,4%, что значительно выше, чем в ДО, где он составил 5,6%. В итоге общая доля технического потенциала, приходящаяся на штаб-квартиру, увеличилась с 32,5% в 2014 году до 34,1% в 2016 году.

Таблица 3.9б: Местоположение – ШК и ДО – общий технический потенциал

Категория и местоположение	2014 год		2016 год ¹⁹		Изменение в период 2014-2016 годов (%)	
	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников
Штаб-квартира						
Основные технические должности	799	693	839	702	40 (5,0%)	9 (1,3%)
Вспомогательные технические должности	257	225	231	183	-26 (-10,1%)	-42 (-18,7%)
<i>Технический персонал – всего</i>	<i>1056</i>	<i>918</i>	<i>1070</i>	<i>885</i>	<i>14 (1,3%)</i>	<i>-33 (-3,6%)</i>
ВЛР	766	766	996	996	230 (30,0%)	230 (30,0%)
Итого	1822	1684	2066	1881	244 (13,4%)	197 (11,7%)
Децентрализованные отделения						
Основные технические должности	538	430	604	571	66 (12,3%)	141 (32,8%)
Вспомогательные технические должности	94	88	99	33	5 (5,3%)	-55 (-62,5%)

¹⁹ Там же.

<i>Технический персонал – всего</i>	632	518	703	604	71 (11,2%)	86 (16,6%)
ВЛР	3141	3141	3283	3283	142 (4,5%)	142 (4,5%)
<i>Итого</i>	3773	3659	3986	3887	213 (5,6%)	228 (6,2%)
<i>Всего</i>	5595	5343	6052	5768	457 (8,2%)	425 (8,0%)
<i>Доля штаб-квартиры</i>	32,5%	31,5%	34,1%	32,6%	-	-

E. Квалификация и профессиональный опыт персонала

Комплектование кадров В последние годы отмечается улучшение ФАО удалось добиться улучшения положения в части, касающейся квалификации и профессионального опыта персонала. Выросла доля сотрудников, имеющих на момент найма степень магистра, доктора и более высокие академические степени. Начиная с 2010 года, когда доля поступающих на работу сотрудников со степенью магистра и выше уже была достаточно высока (91%), этот показатель не менялся до 2013 года, а к 2015 году, по мере внедрения преобразований, вырос до 98%. Если учитывать только сотрудников со степенью доктора (PhD) и выше, видно, что их доля выросла за данный период с 42% до 47% (таблица 3.10).

Таблица 3.10: Академические квалификации и профессиональный опыт сотрудников ФАО на момент найма в разбивке по годам

Квалификация	2010 год	2013 год	2015 год
Бакалавр гуманитарных/естественных/экономических наук	6	4	1
Магистр гуманитарных/естественных/экономических наук	34	20	30
Доктор	29	22	28
<i>Всего</i>	69	46	59
Доля сотрудников со степенью магистра или выше	91%	91%	98%
Доля сотрудников со степенью доктора или выше	42%	47%	47%
<i>Средний стаж работы нанимаемых сотрудников</i>	16	20	18

Данные по этим новым сотрудникам включены в общее распределение работающего в настоящем персонала ФАО, показанное в таблице 3.11 ниже. Среди сотрудников основной технической категории 96% имеют степень магистра и выше, 46% – степень доктора или более высокую квалификацию.

Стаж. В отношении второго показателя квалификации – длительности профессионального стажа – распределение носит относительно аналогичный характер по всем трем категориям персонала: в среднем 24–25 лет работы по специальности, из них 11–15 лет в ФАО и 10–14 лет вне Организации (таблица 3.11).

Таблица 3.11: Академическая квалификация и профессиональный опыт персонала ФАО – 2016 год

Категория	Количество сотрудников с высшим образованием							Средний стажа с момента получения первой степени		
	Бакалавр гуманистических/естественных/экономических наук	Магистр гуманистических/естественных/экономических наук	Доктор	Пост-докторантура	Всего	% Магистр и выше	% Доктор и выше	стаж в ФАО	стаж вне ФАО	Всего
Основные технические должности	25	347	301	20	693	96%	46%	11	14	25
Вспомогательные технические должности	31	117	9	1	158	80%	6%	15	10	25
Административная поддержка	21	69	5	0	95	78%	5%	12	11	24
Всего	77	533	315	21	946	92%	36%	12	13	25

Возраст. В период 2012–2016 годов в составе персонала наблюдалось увеличение доли сотрудников более старшего возраста, при этом сотрудники, чьи должности не предусмотрены ПРБ, в среднем моложе персонала, чьи должности финансируются в рамках ПРБ. В таблице ниже показано процентное распределение основного технического персонала, занимающего должности предусмотренные и непредусмотренные ПРБ, в 2012–2016 годах в разбивке по возрастным группам. В возрастном составе персонала, чьи должности предусмотрены ПРБ, за данный период значительных изменений не отмечалось: в 2012 году доля сотрудников старше 50 лет составляла 59,6%, в 2016 году – 60,1%. На протяжении всего периода сотрудники, занимающие должности, не предусмотренные ПРБ, в среднем значительно моложе: к 2016 году лишь 32,2% из них перешагнули 50-летний рубеж; при этом средний возраст этой категории персонала несколько увеличился: доля сотрудников моложе 40 лет сократилась с 36,5% до 32% (см. таблицу 3.12).

Таблица 3.12: Распределение основного технического персонала по возрастным группам

Возраст	2012 год		2016 год	
	Предусмотрено ПРБ	Не предусмотрено ПРБ	Предусмотрено ПРБ	Не предусмотрено ПРБ
До 29 лет	0,9%	2,8%	0,8%	2,9%
От 30 до 39 лет	10,7%	33,7%	11,3%	29,1%
От 40 до 49 лет	28,8%	32,9%	27,7%	35,7%
От 50 лет до 61 года	59,6%	30,3%	59,3%	31,2%
От 62 лет и старше	0,0%	0,3%	0,8%	1,0%

Техническая подготовка. Сотрудники ФАО проходят обучение за пределами ФАО в целях совершенствования знаний, укрепляя тем самым технический потенциал Организации в целом. Количество сотрудников, прошедших обучение за пределами ФАО, выросло со 112 человек в 2014 году до 136 человек в 2016 году, а количество учебных дней с 1062 до 1258 соответственно (Таблица 3.13). Доля участников, прошедших обучение в таких технических областях, как сельское хозяйство, животноводство, рыболовство, лесное хозяйство, экономика, продовольственная безопасность, информационные технологии и изменение климата, увеличилась с 40% в 2014 году до 57% в 2016 году.

Таблица 3.13: Техническое обучение в ФАО

Количество обучающихся и учебных дней	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение в период 2014- 2016 годов (%)
Количество обучающихся, все учебные курсы	112	102	136	24 (21%)
Количество обучающихся, технические курсы	45	51	78	33 (73%)
Доля участников, прошедших техническое обучение	40%	50%	57%	-
Количество учебных дней	1062	1040	1258	196 (18%)
Количество учебных дней вне ФАО, технические курсы	489	390	663	174 (36%)
Доля учебных дней, техническое обучение	46%	38%	53%	-

Опыт ВЛР. Были подняты вопросы относительно опыта ВЛР и их соответствия требованиям ФАО и вклада в обеспечение преемственности. Несмотря на то, что данные об опыте и квалификации ВЛР не столь подробны, как в случае со штатными сотрудниками, Финансовый комитет на его 164-й сессии²⁰ был ознакомлен с информацией о стаже работы консультантов и сотрудников,

²⁰ FC 164/7 Add.1, "Управление людскими ресурсами, дополнительная информация"

работающих на основании ИДУ. По состоянию на 1 ноября 2016 года в ФАО работали 2350 консультантов и сотрудников, нанятых на основании ИДУ; они распределены между штаб-квартирой и ДО в равных долях. Более половины из них имеет стаж работы в ФАО свыше трех лет, более трети – свыше пяти лет и почти 20% – свыше 10 лет (см. таблицу 3.14). Кроме того, в данной таблице не отражены данные о пенсионерах ООН, работающих в ФАО в качестве ВЛР и чей опыт используется для реализации конкретных проектов. Как сотрудники в отставке они обладают обширным опытом.

Таблица 3.14: Стаж консультантов и сотрудников, работающих в ФАО на основании ИДУ

Место- положе- ние	Стаж работы в ФАО, %				Всего
	0-3	4-5	6-9	10+	
ШК	52,3	13,2	17,5	16,9	1170
ДО	48,6	15,6	14,2	21,6	1180
<i>Всего</i>	<i>50,4</i>	<i>14,4</i>	<i>15,9</i>	<i>19,3</i>	<i>2350</i>

Раздел 4: Технический потенциал – осуществления программ

A. Продукты и услуги

Согласованные на уровне Секретариата преобразования предлагались "в контексте полного сохранения в штаб-квартире экспертного потенциала и возможностей, необходимых для технической работы, связанной с нормами, стандартами и глобальными общественными благами"²¹. Широкий спектр нормотворческой деятельности ФАО и ее связь с осуществлением программ были освещены в ноябре 2015 года в информационной записке²² Совету. Эта деятельность включила семь первичных категорий, сопряженных с основными функциями ФАО: нормоустанавливающие и стандартоустанавливающие инструменты; подготовка знаний, данных и информации; диалог по вопросам политики; наращивание потенциала; знания, технологии и передовая практика; партнерские связи; коммуникация и информационно-пропагандистская работа. Еще одна важная область деятельности на страновом уровне – поддержка сотрудничества в формате "Юг-Юг". В рамках настоящей оценки в качестве важного параметра технического потенциала используется предоставление продуктов и услуг по данным категориям и те практические результаты, в достижение которых они вносят вклад.

Показанная в Приложении 4 (раздел 4.1) подробная динамика предоставления продуктов и услуг в период 2012 –2016 годов характеризуется значительной вариабельностью по годам. В таблице 4.1 отражены изменения за период 2012–2016 годов.

²¹ CL 144/3, Дальнейшая корректировка Программы работы и бюджета на 2012–2013 годы, май 2012 года, стр. 14

²² CL 153/3, Информационная записка №3, "Нормотворческая деятельность ФАО и ее взаимосвязь с осуществлением программ", ноябрь 2015 года

Таблица 4.1: Некоторые продукты и услуги

Категория	Индикатор	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год ²³	Изменение в период 2012–2016 годов (%)
Стандарто-устанавливающие документы	Стандартоустанавливающие документы	78	90	101	138	160	82 (105%)
Полученные знания, данные и информация	Публикации и брошюры	962	996	2172	1083	1923 (фактические данные)	961 (100%)
	Посещения веб-сайтов (тыс.)	154	209	196	165	219	65 (42%)
	Страны, развивающие статистический потенциал	52	49	59	51	55	3 (6%)
Диалог по мерам политики и развитию потенциала на глобальном, региональном и страновом уровне	Разрешение на поездку (тыс.)	н/д	12,2	13,2	16,1	15	2,8 (23%) ²⁴
	Организованные технические Семинары/конференции/симпозиумы	253	250	275	305	391	138 (55%)
	Поддержанные внешние технические платформы	280 за весь период					н/д
Знания, технологии и передовая практика;	Флагманские публикации	3	2	5	8	4	1 (33%)
	Количество просмотров флагманских документов в сети (тыс.)	н/д	173	1146	590	951 (фактические данные)	778 (450%) ²⁵
Партнерства	Подписанные за год соглашения	36	51	52	53	30	-6 (-17%)
Сотрудничество в формате "Юг–Юг"	Стороны-бенефициары по линии сотрудничества в формате "Юг–Юг"	44	46	30	30	76	32 (73%)
	Количество подписанных	27	29	40	28	38	11 (41%)

²³ Если не указано иное, данные за 2016 год экстраполированы за период с октября по конец года.

²⁴ Начиная с 2013 года

²⁵ Начиная с 2013 года

	соглашений, предусматривающих план работы					
	Количество сотрудников категории специалистов, прикомандированных от донорских организаций	222	113	138	60	100 -122 (-55%)
	Общее число сотрудников, прошедших обучение в рамках соглашений о сотрудничестве в формате "Юг-Юг"	350	350	350	350	350 ²⁶ 0
Информационно-пропагандистская и коммуникационная работа на национальном, региональном и глобальном уровне	Количество публикаций в СМИ (Инициатива для старших должностных сотрудников)	н/д	1061	1919	2270	2213 (фактические данные) 1152 (109%) ²⁸

За двумя исключениями – количество партнерских соглашений, подписанных в течение года и количество сотрудников категории специалистов, прикомандированных от донорских организаций, – объем предоставления всех продуктов и услуг за указанный период увеличился.

B. Практические результаты в поддержку достижения стратегических целей

Практические результаты работы по достижению стратегических целей, предусмотренные матрицей результатов ФАО на 2014–2015 годы, были согласованы на уровне Совета. Результаты достижения практических результатов за предыдущие три года отражены в таблице 4.2. В период 2014–2016 годов ФАО также добилась определенного прогресса в достижении предусмотренных итогами целевых показателей в поддержку стратегических целей. В 2016 году ФАО достигла 86% целевых показателей в полном объеме или с превышением, что явилось улучшением по сравнению с 2014 годом, когда было достигнуто лишь 82% целевых показателей. При этом подобного улучшения удалось добиться несмотря на внедрение более жесткой системы оценки достижения/превышения целевых показателей в 2016 году (100% целевой показатель) по сравнению с 2014 и 2015 годами (75% целевого показателя). Кроме того, что касается шестой сквозной цели, относящейся к техническому качеству, знаниям и услугам, ФАО достигла ее полностью или с

²⁶ Оценочные данные приведены с учетом тенденций, а не экстраполяции.

превышением всех целевых показателей. Более подробную информацию см. в разделе 4.2 Приложения 4.

В том, что касается задачи улучшения технического качества, знаний и услуг ФАО, половина респондентов, опрошенных в рамках ФАО, сообщили о наличии положительных изменений. В 2015 году 62% участников опроса сочли, что технический потенциал ФАО находится на адекватном уровне или превышает его²⁷, в то время как в 2016 году²⁸ улучшения отметили уже 68,5% респондентов.

²⁷ С 2017/8, *Доклад об осуществлении программы на 2014-2015 годы*, апрель 2016 года, пункт 182

²⁸ РС 121/3, *Сводный доклад по итогам промежуточного обзора*, 2016 год, пункт 25

Таблица 4.2: Достижение запланированных практических результатов в 2014–2015 годах

Задача	Количество индикаторов	Целевой уровень 2014 года превышен/достигнут	Целевой уровень 2015 года превышен/достигнут	Целевой уровень 2016 года превышен/достигнут
СЦ 1: Искоренение голода, решение проблемы продовольственной безопасности и неполноценного питания	8	75%	100%	88%
СЦ 2: Устойчивое увеличение объема товаров и услуг сельского, лесного и рыбного хозяйства	13	77%	85%	69%
СЦ 3: Сокращение масштабов нищеты в сельских районах	10	70%	90%	80%
СЦ 4: Повышение уровня инклюзивности и эффективности агропродовольственных систем	10	100%	100%	100%
СЦ 5: Устойчивость к угрозам и кризисам	10/9 ²⁹	90%	80%	100%
Всего	51/50³⁰	82%	90%	86%
Цель 6: Техническое качество	6	На 2014 год целевых показателей не устанавливалось	100%	100%

С. Дополнительные аспекты предоставления продуктов и услуг

В ходе оценки были также рассмотрены два других аспекта работы, относящиеся к осуществлению программ.

Прежде всего, оценочная группа изучила доклад о публикациях, который был выпущен Управлением по оценке в сентябре 2015 года. В докладе представлены результаты анализа выборки из 236 публикаций ФАО, проведенного с участием независимых внешних рецензентов, согласно которым техническое качество этих публикаций оценено как "в целом удовлетворительное" (средний оценочный балл был равен 4,3 по 6-балльной шкале). Был признан полезным вклад ФАО в генерирование знаний по вопросам продовольствия и сельского хозяйства на глобальном и страновом уровне, а также подтвержден тот факт, что "публикации ФАО в целом соответствуют целям Организации" и что "публикации, особенно флагманские издания о состоянии мировых

²⁹ В результате пересмотра целевых показателей в период между публикацией ДОП на 2014–2015 годы и ПО за 2016 год количество индикаторов, предусмотренных СЦ 5, было сокращено с десяти до девяти

³⁰ Там же.

ресурсов, пользуются широким читательским спросом". По отзывам пользователей, опрошенных в рамках данного обзора, публикации ФАО в целом характеризуются высоким качеством презентации и технического содержания материалов. Вместе с тем в обзоре было отмечено, что "другие критерии качества, такие как учет аспектов экологии и устойчивости, а также вопросов социальной интеграции и гендерной проблематики, по-видимому, учтены менее удовлетворительно".

Представляет интерес тот факт, что пользователи из стран с низким и средним уровнем дохода дали более положительные отзывы на публикации ФАО по сравнению с пользователями из стран с высоким уровнем дохода. Менее обеспеченные страны считают публикации ФАО влиятельными, хотя дефицит адекватных партнерских связей и ресурсов нередко препятствует практическому осуществлению ключевых рекомендаций, содержащихся в флагманских докладах ФАО. По мнению респондентов, публикации ФАО вносят вклад главным образом в обеспечение технического совершенства (97%), повышение уровня информированности по важнейшим вопросам (97%), в совершенствование научных исследований и практики и в повышение эффективности работы (95%). Наконец, 74% пользователей отметили, что без публикаций ФАО им не удалось бы достичь таких же результатов в своей деятельности, и это говорит о том, что в работе многих из них ресурсы ФАО имеют важнейшее значение. Ниже всего был оценен вклад этих публикаций с точки зрения их "влияния на гендерные аспекты и соблюдение прав человека".

В доклад были включены две основные рекомендации по улучшению ситуации. Во-первых, при подготовки публикаций ФАО следует более чутко реагировать на нужды пользователей и учитывать их. Во-вторых, ФАО необходимо проводить более систематическую оценку потребностей еще до подготовки публикаций.

Что касается второго дополнительно рассмотренного аспекта деятельности, помимо вышеуказанного доклада Управления по оценке в ходе подготовки настоящей оценки были изучены два обзора работы ФАО, подготовленных сторонней организацией. В частности, были изучены два обзора работы ФАО, выполненные под эгидой Сети по оценке эффективности работы многосторонних организаций (МОПАН)³¹ в 2011 и 2014 годах. Эти оценки были выполнены на основе информации, собранной путем опроса ключевых заинтересованных сторон, анализа документов и интервью с сотрудниками ФАО. В число респондентов опроса вошли прямые партнеры ФАО и доноры МОПАН на местах и в штаб-квартире. В обзоре МОПАН 2014 года участвовали 6 стран, в обзоре 2011 года – 8 стран.

По итогам оценки 2014 года отмечено улучшение практически по каждому индикатору эффективности. В четырех важных областях, относящихся к осуществлению программ, таких как общеорганизационная стратегия на основе четкого мандата, ориентация на достижение конкретных результатов на страновом уровне, поддержка национальных планов и вседействие диалогу по вопросам политики, – рейтинги были повышены от "неудовлетворительно или ниже" до "хорошо или выше". По сравнению с пятью областями, где были выявлены недостатки по итогам обзора МОПАН 2011 года (ориентация на достижение конкретных результатов на страновом уровне, решения по распределению внешней помощи, организационная привязка внешней помощи к показателям эффективности, управление людскими ресурсами и представление сведений по показателям деятельности), в 2014 году были выявлены только две области с недостатками (составление бюджета с ориентиром на результаты, управление людскими ресурсами). Что касается

³¹ МОПАН – межправительственная сеть, общая цель которой заключается в повышении эффективности многосторонних организаций

непосредственно технического потенциала. относительно низкая оценка управления людскими ресурсами указывает на необходимость дальнейших усовершенствований, при этом положительная оценка нормотворческой работы ФАО (например, оказание поддержки национальным планам и содействие диалогу по вопросам политики) подтверждает, что Организация наращивает потенциал, необходимый для достижения конкретных результатов. Более подробная информация, включая детальные рейтинги, приведена в разделе 4.3 Приложения 4.

В 2015 году Федеральное министерство по вопросам экономического сотрудничества и развития Германии (BMZ) провело обзор деятельности ФАО³². Содержащиеся в нем выводы были подготовлены с учетом обзоров МОПАН 2011 и 2014 годов, многсторонней оценки, проведенной Австралией в 2012 году, и подготовленного Великобританией многстороннего оценочного обзора и его обновленной редакции от 2013 года. Хотя в докладе отмечается, что некоторые страны-члены обеспокоены снижением технического потенциала, в целом в нем дается положительная оценка проведенных изменений. В частности в нем отмечается, что децентрализация ФАО позволила более эффективно учитывать потребности стран при проведении работ по устраниению последствий чрезвычайных ситуаций. Кроме того, в докладе говорится, что совершенствование ИТ-инфраструктуры, создание технических сетей и реорганизация технических департаментов в соответствии с пересмотренной Стратегической рамочной программой позволили ФАО внедрить "четкий порядок мониторинга и отчетности" и что ФАО "проделала большую работу по искоренению культуры разобщенной работы, которая ранее приводила к некоторому дублированию усилий и неэффективному обмену знаниями". Более подробную информацию см. в разделе 4.4 Приложения 4.

Министерство по вопросам международного развития Соединенного Королевства (МВМР) недавно завершило подготовку своего Обзора многстороннего развития за 2016 год. В нем приведена оценка организационной эффективности большого числа организаций многстороннего сотрудничества в поддержку развития. По аналогии с итогами анализа МОПАН в выводах МВМР указано, что "ФАО эффективно отреагировала на вызовы и преобразовала свою деятельность. Работа Организации строится на более четкой стратегии, и выстроена система отчетности о достигнутых результатах. В результате модернизации структуры управления Организация добилась значительной экономии ресурсов за счет повышения эффективности – свыше 100 млн долл. США за период 2011–2015 годов"³³. МВМР воздала должное преобразованиям в руководстве Организацией, модернизации ее управленческой структуры и экономии ресурсов за счет повышения эффективности. Она оценила работу ФАО как "хорошую" (по четырехбалльной шкале – "слабая", "адекватная", "хорошая", "очень хорошая") (Приложение 4, раздел 4.5).

D. Выводы

На основе информации, представленной в данной главе, можно сделать следующие выводы:

- По ряду ключевых категорий продуктов и услуг отмечен рост, в то время как другие остались на прежнем уровне.
- Принимая во внимание целевые показатели, установленных в стратегической рамочной программе, запланированные в ней практические результаты, в основном, планомерно достигаются: в 2016 году были достигнуты или превыше 86% целевых показателей.

³² BMZ, *BMZ Mapping of Multilateral Organisations Engaged in Development*, Adelphi, January 2015.

³³ DFID. *Raising the standard: The Multilateral Development Review 2016*, December 2016.

- В период до 2015 года отмечено некоторое улучшение качества и полезного влияния публикаций и других информационных продуктов.
- Кроме того, в ряде подготовленных сторонними организациями оценок отмечается общее повышение эффективности и результативности работы ФАО в период 2012–2016 годов.

С учетом всего вышеизложенного можно утверждать, что изменения кадрового обеспечения и бюджета ФАО не оказали неблагоприятного влияния на количество и качество предоставляемых продуктов. Напротив, эти изменения, по всей вероятности, помогли получить общие позитивные результаты в плане качества и способствовали эффективному достижению стратегических целей ФАО.

Глава 5: Перспективы

В Среднесрочном плане ФАО на 2018–2021 годы подчеркнута необходимость сохранить основное стратегическое направление в деятельности Организации и обеспечить согласованность ее стратегических целей с целями в области устойчивого развития (ЦУР), поскольку ФАО планирует внести вклад в достижение 15 из 17 ЦУР. Также сохраняется особое внимание к учету приоритетов стран в ходе осуществления программы работы. Общее направление и приоритеты указывают на дальнейшее развитие инициатив, начатых в период реализации предыдущего ССП. В Плане предусматривается укрепление процесса осуществления программ по ряду аспектов. Так, планируется:

- усовершенствовать недавно введенные в действие механизмы внутреннего управления, обеспечивающие руководство осуществлением стратегических программ, подотчетность и надзор;
- укрепить связи между штаб-квартирой и ДО и расширить сферу охвата ДО;
- модернизировать систему мониторинга хода осуществления программ и получаемых результатов;
- оптимизировать организационный потенциал штаб-квартиры с учетом областей ПРБ на 2016–2017 годы, требующих и не требующих повышенного внимания, так чтобы обеспечить наилучшее использование экспертизы Организации при сохранении целостности общего технического потенциала штаб-квартиры.

Институциональное укрепление, обеспечиваемое реализацией матрицы, потребует постоянного внимания. ФАО приняла эволюционный подход по принципу "учиться на практике", согласно которому в управленческие механизмы вносятся корректировки в целях улучшения показателей деятельности. Эффективное функционирование матрицы требует решения нелегкой задачи: одновременно укреплять и потенциал реализации программ, и технический потенциал. В последнее время основные усилия были направлены на первый компонент, поэтому создавалось впечатление, что это отрицательно сказывается на втором. Требуются дополнительные меры, направленные на повышение эффективности в управлении стратегическими программами, так чтобы оно приносило еще больше пользы без увеличения бюрократических издержек. Матрица повысила способность ФАО решать сквозные проблемы и координировать работу различных организационных подразделений, однако она также внесла некоторую неопределенность в части каналов подачи сведений, сфер управленческой ответственности и подотчетности.

В этой связи требуются дальнейшие усовершенствования, для того чтобы уточнить отношения отчетности по параметрам матрицы на уровне штаб-квартиры (то есть между руководителями технических департаментов и стратегических программ), между штаб-квартирой и ДО, между региональными, субрегиональными и страновыми отделениями, а также между техническими экспертами в региональных отделениях и в технических департаментах в Риме. Кроме того, следовало бы укрепить и, возможно, формализовать профессиональные сети. В целях обеспечения эффективности также необходимо уточнить взаимоотношения подотчетности (помимо действующих сетевых связей) штатных и внештатных сотрудников децентрализованных отделений перед соответствующими техническими отделами.

Возникшие в ходе проведения настоящей оценки трудности, связанные с получением данных, указывают на то, что система мониторинга нуждается в совершенствовании. Что касается кадрового потенциала, важно, чтобы ФАО разработала систему, позволяющую видеть всю панораму кадровых

ресурсов, вовлеченных в осуществление программ Организации: сотрудников, чьи должности предусмотрены и не предусмотрены ПРБ, а также все категории ВЛР. С учетом существенной роли, которую играют внештатные сотрудники, важно уделять больше внимания вопросам их найма и обучения, приближаясь в этом отношении к тому, как это делается применительно к штатному персоналу. Кроме того, ФАО следует подумать о внедрении механизма систематической внутренней оценки технического потенциала в привязке к двухгодичной программе работы. В рамках усилий по выстраиванию кадровой структуры ФАО для решения будущих задач необходимо, в частности, уделить особое внимание достижению надлежащего баланса между штатным персоналом и консультантами и другими внештатными сотрудниками в целях поддержания гибкости, необходимой для удовлетворения специализированных потребностей и реагирования на изменение приоритетов.

Что касается осуществления программ, требуется более эффективно отслеживать весь спектр практических результатов, продуктов и услуг на всех уровнях – глобальном, региональных и страновых. В этой связи ФАО могла бы изучить возможность внедрения системы отслеживания качества предоставляемых ею продуктов и услуг с точки зрения их актуальности, эффективности, воздействия и действенности. При должной реализации такая система позволит ФАО улучшить качественную составляющую оценки ее технического потенциала. Кроме того, Организация сможет отслеживать тенденции и изыскивать меры по непрерывному совершенствованию качества своей работы.

Эффективному управлению процессом осуществления программ будет также способствовать возможность планирования, распределения и мониторинга использования людских и оперативных ресурсов в конкретных программах. В этом контексте ФАО следует рассмотреть возможность внедрения системы для отслеживания рабочего времени, затрачиваемого штатными и внештатными сотрудниками (и связанными с ними издержками) на осуществление различных программ и участие в других мероприятиях. В отсутствие такой системы трудно рассчитать стоимость тех или иных мероприятий и их эффективность с точки зрения затрат, а также отследить улучшения в процессах предоставления продуктов и реализации проектов с течением времени. Опыт других организаций показывает, что, несмотря на определенные начальные расходы и возможное негативное отношение персонала к введению системы учета рабочего времени, ее потенциальная польза значительно перевешивает эти "трудности становления".

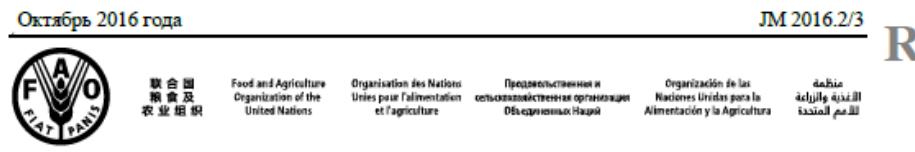
Для достижения эффективности с позиций затрат ФАО следовало бы вновь рассмотреть возможность совместного использования административных служб и децентрализованных отделений с МФСР и ВПП, что позволит сократить расходы и повысить экономическую эффективность. Ряд имеющихся прецедентов использования совместных отделений на местах был позитивно воспринят во всех трех организациях. Расширение такой практики на систематической основе с конечной задачей создания совместных служб открыло бы прямой путь к сокращению административных расходов и повышению экономической эффективности.

Наконец, с учетом ведущей роли ФАО в качестве хранилища технического потенциала, модель совместных служб для различных учреждений, базирующихся в Риме, могла бы стать источником существенных синергий и повышения эффективности; при этом ФАО стала бы выполнять лидирующие функции в отношении технической экспертизы, а два других учреждения в Риме смогли бы пользоваться этими знаниями и опытом более систематически. В свете вероятно сохраняющегося давления на поступление взносов и бюджет эти меры могли бы существенным образом способствовать дальнейшему наращиванию технического потенциала ФАО.

Приложения

Приложение 1: План проведения оценки и структура ЛР ФАО

Раздел 1.1: План проведения оценки



СОВМЕСТНОЕ СОВЕЩАНИЕ

Совместное совещание сто двадцатой сессии Комитета по программе и сто шестьдесят четвертой сессии Финансового комитета
Рим, 7 ноября 2016 года
План независимой оценки технического потенциала Организации

По существу содержания настоящего документа обращаться к:

г-же Марии Элене Семедо (Maria Helena Semedo),
Заместителю Генерального директора (координатору по вопросам природных ресурсов)
Тел.: +39 06570-52060

*Для ознакомления с этим документом следует воспользоваться QR-кодом на этой странице:
данная инициатива ФАО имеет целью минимизировать последствия ее деятельности для
окружающей среды и сделать информационную работу более экологичной.
С другими документами можно ознакомиться на сайте www.fao.org*



A. Введение

1. Совет на своей 153-й сессии в декабре 2015 года "настойчиво призвал Секретариат ФАО провести независимую оценку технического потенциала Организации как в штаб-квартире, так и в децентрализованных отделениях, и представить результаты такой оценки Конференции 2017 года". В мае 2016 года на совместном совещании Комитета по программе и Финансового комитета была представлена обновленная информация по данному вопросу. Совместное совещание и Совет отметили "сложность задачи по оценке технического потенциала ФАО, в том числе с точки зрения определений, местоположения и мандата и целей Организации"¹.

2. Как было объявлено Генеральным директором на 154-й сессии Совета в июне 2016 года, в настоящем документе приведен план проведения Секретариатом независимой оценки технического потенциала Организации, включая такие вопросы, как охват, методика, виды индикаторов и сроки.

3. Комитетам предлагается принять настоящий план к сведению.

B. Охват оценки

4. В соответствии с поручением Совета независимая оценка будет проводиться силами Секретариата ФАО. В рамках оценки предполагается проанализировать изменение технического потенциала Организации в период 2012–2016 годов, под которым понимается "потенциал Организации по мобилизации знаний, навыков и опыта, необходимых для достижения стоящих перед ней стратегических целей, а также удовлетворения потребностей и решения приоритетных задач ее членов".

5. При проведении оценки также будут учитываться такие аспекты, как наличие и квалификация штатных и внештатных сотрудников в штаб-квартире и на местах по всем источникам финансирования, предоставляемые продукты и услуги с учетом контекста, в котором функционирует Организация: ее мандата и стратегических приоритетов, основных функций и имеющихся в наличии ресурсов.

6. Секретариат разработал методику проведения оценки с учетом рекомендаций, подготовленных группой авторитетных внешних экспертов² по просьбе Генерального директора. Сбор данных и информации проводился с июля по октябрь 2016 года. Проведение анализа и интерпретации данных было поручено группе из трех независимых внешних экспертов, которые представят результаты своей работы к концу 2016 года.

C. Методика

7. Методика составлена с учетом контекста, в котором функционирует ФАО, ее основных функций и сферы деятельности и включает источники информации, используемой для оценки, а также виды индикаторов, применяемых для измерения технического потенциала.

Контекст

8. При проведении оценки учитываются тенденции, влияющие на функционирование Организации, например изменение финансовых потоков и приоритетов с течением времени. Такие тенденции отражаются на результатах деятельности Организации, а также на стратегии распределения ресурсов.

9. В период 2002–2016 годов утвержденный регулярный бюджет ФАО (финансируемый за счет начисленных взносов) в реальном выражении сократился на 20 процентов. В номинальном выражении он сохраняется на неизменном уровне с 2012 года. Это отразилось на кадровых ресурсах: количество финансируемых из бюджета должностей сократилось на 15,7% – с

¹ CL 153/REP, пункт 7и; CL 154/4, пункт 6; CL 154/REP, пункт 13.

² Группа экспертов по стратегии осуществления: Ален де Жанври, Исмахан Элуафи, Шэнгэнь Фан, Густаво Гордильо, Марион Гибу, Мулу Кетсела и Мартин Пинейро.

3492 должностей до 2945 должностей – исключительно за счет упразднения 558 должностей сотрудников категории общего обслуживания.

10. В частности, за период 2002–2011 годов количество финансируемых из бюджета должностей категории специалистов и выше сократилось на 2,3% (34 должности) до 1434 должностей; при этом количество должностей категории общего обслуживания за тот же период сократилось на целых 19,2% (389 должностей). С 2012 года руководство ФАО предпринимает шаги для обращения вспять тенденции к сокращению числа должностей категории специалистов. За период 2012–2016 годов количество финансируемых из бюджета должностей категории специалистов и выше увеличилось на 3,1% (45 должностей) и достигло в 2016 году 1479 должностей; вместе с тем число должностей категории общего обслуживания снизилось еще на 10,3% (169 должностей). Кроме того, в рамках мер по административной оптимизации и повышению эффективности 63 должности административных сотрудников категории специалистов были переквалифицированы в технические должности.

11. Расходы по персоналу составляют значительную и все возрастающую долю регулярного бюджета. В период, когда отмечалось сокращение бюджета (2002–2016 годы), доля расходов по персоналу в регулярном бюджете ФАО увеличилась с 71% до 74%, что привело к сокращению ресурсов, предназначенных на оперативные нужды. Отчасти это удалось компенсировать благодаря увеличению притока добровольных взносов на нужды реализации программ на местах: их доля в общем объеме ресурсов Организации возросла с 49% в 2002–2003 годах до 61% в двухгодичном периоде 2016–2017 годов.

12. В течение 2012–2013 годов был завершен процесс внутренней приоритизации. В июне 2013 года Конференция ФАО утвердила пересмотренную Стратегическую рамочную программу, подготовленную по результатам инициированного в 2012 году процесса стратегического анализа направления деятельности Организации. В пересмотренной Стратегической рамочной программе были уточнены глобальные цели ФАО, пять стратегических целей. Цель 6, касающаяся технического качества и услуг, и четыре функциональные цели, обеспечивающие благоприятные условия для деятельности ФАО (см. *рисунок 1*). Конкретные результаты измеряются на основе целевых показателей и индикаторов, предусмотренных четырехлетним Среднесрочным планом на 2014–2017 годы. Стратегическое направление работы ФАО было уточнено с учетом новых приоритетных областей, таких как питание, изменение климата, сотрудничество в формате "Юг–Юг" и партнерские связи, что в свою очередь потребовало корректировки организационной структуры и штатного расписания и ресурсов.

13. В соответствии со сложившейся практикой планирования программы работы на 2016–2017 годы³ запланирован проводимый раз в четыре года пересмотр Стратегической рамочной программы, а также подготовка нового Среднесрочного плана на 2018–2021 годы.

³ Документ CL 155/3 "Пересмотренная Стратегическая рамочная программа и концепция Среднесрочного плана на 2018–2021 годы"

Рисунок 1: Стrатегическая рамочная программа**Миссия 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.

Три глобальные цели стран-членов:

- искоренение голода, решение проблемы отсутствия продовольственной безопасности и неполнопочтенного 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;
- искоренение нищеты и содействие экономическому и социальному прогрессу для всех при увеличении производства продовольствия, ускорении развития сельских районов и обеспечении устойчивых источников средств к существованию; и
- устойчивое регулирование и использование природных ресурсов, включая земельные, водные, воздушные, климатические и генетические ресурсы, на благо нынешнего и будущих поколений.

Стратегические цели

- 1) Содействие искоренению голода и решению проблемы отсутствия продовольственной безопасности и неполнопочтенного питания
- 2) Расширение и улучшение предоставления товаров и услуг со стороны сельского, лесного и рыбного хозяйства устойчивым образом
- 3) Сокращение масштабов нищеты в сельских районах
- 4) Повышение уровня инклюзивности и эффективности агропродовольственных систем
- 5) Повышение устойчивости средств к существованию перед угрозами и кризисами

Дополнительная цель

Техническое качество, знания и услуги

Сквозные темы

- Гендерная проблематика
- Управление
- Питание
- Изменение климата

Основные функции

- 1) Оказание странам содействия и поддержки в разработке и внедрении нормативных и устанавливающих стандарты документов, включая международные соглашения, кодексы поведения, технические стандарты и другие.
- 2) Сбор, анализ, отслеживание данных и информации в областях, связанных с мандатом ФАО, и улучшение доступа к ним.
- 3) Содействие налаживанию и развитию политического диалога на глобальном, региональном и национальном уровнях и оказание ему поддержки.
- 4) Консультирование и поддержка деятельности по развитию потенциала на страновом и региональном уровнях для подготовки, осуществления, мониторинга и оценки основанных на конкретных фактах политических мер, инвестиций и программ.
- 5) Консультирование и поддержка мероприятий, направленных на накопление, распространение и более эффективное применение знаний, технологий и передовых методов в областях, относящихся к мандату ФАО.
- 6) Содействие налаживанию партнерских связей между правительствами, партнерами по развитию, гражданским обществом и частным сектором для обеспечения

продовольственной безопасности и питания, развития сельского хозяйства и сельских районов.

- 7) Ведение на национальном, региональном и глобальном уровнях информационно-пропагандистской и коммуникационной работы в областях, относящихся к мандату ФАО.

Функциональные цели

- Информационно-просветительская работа
- Информационные технологии
- Управление, надзор и руководство со стороны ФАО
- Эффективное и действенное выполнение административных функций

Основные функции и области работы

14. ФАО мобилизует потенциал (знания, навыки и опыт), необходимый для достижения результатов (стратегические цели и нужды и приоритеты ее членов) в рамках согласованных мероприятий. В Стратегической рамочной программе определены семь основных функций (рис. 1) в качестве первоочередных средств достижения результатов: нормы и стандарты, данные и информация, диалог по мерам политики, наращивание потенциала, знания и технологии, партнерские связи и информационно-пропагандистская и коммуникационная работа. Данные функции отвечают за техническую работу Организации и содействуют ее проведению.

15. Методика предусматривает три категории необходимого для достижения результатов функционального потенциала в виде задействованных кадровых ресурсов: штатные сотрудники, финансируемые из бюджета и внебюджетных источников, консультанты и иные виды индивидуальных договоров об оказании услуг.

16. *Основной технический потенциал*, рассматриваемый в рамках оценки, включает все категории людских ресурсов, участвующих в предоставлении высококачественных продуктов и услуг, которые через основные функции вносят непосредственный вклад в достижение стратегических целей и Цели 6. Основной технический потенциал обеспечивают департаменты и отделы, подчиняющиеся заместителю Генерального директора (природные ресурсы), а также Департамент экономического и социального развития, Департамент технического сотрудничества и управления программами, все региональные, субрегиональные и страновые отделения и отделения для связи, Служба правового обеспечения развития и, отчасти, Управление общеорганизационных коммуникаций и Отдел партнерских связей, информационно-пропагандистской деятельности и развития потенциала.

17. *Вспомогательный технический потенциал*, рассматриваемый в рамках оценки, включает все категории кадровых ресурсов, участвующих в предоставлении высококачественных продуктов и услуг, которые через основные функции вносят опосредованный вклад в достижение стратегических целей и Цели 6. Вспомогательный технический потенциал обеспечивают подразделения высшего управленческого звена (Управление стратегии, планирования и управления ресурсами, Управление по оценке, Канцелярия Генерального инспектора и, отчасти, Управление общеорганизационных коммуникаций и Управление по правовым вопросам и этике), а также отделы, подчиняющиеся заместителю Генерального директора (операции) (Отдел по делам Конференции, Совета и протокольным вопросам, Отдел информационной технологии, Управление поддержки децентрализованных отделений и, отчасти, Отдел партнерских связей, информационно-пропагандистской деятельности и развития потенциала).

18. *Административный потенциал*, который не является предметом оценки, включает всех сотрудников категории общего обслуживания, а также сотрудников категории специалистов Департамента общеорганизационного обслуживания и Управления кадров, занимающихся административными, финансовыми и кадровыми вопросами и вопросами обеспечения безопасности.

19. Более подробная информация по всем трем категориям функционального потенциала приведена в *Приложении 1: Организограмма – 2016*.

D. Виды индикаторов

20. Предполагается разработать два вида индикаторов для оценки технического потенциала: людские ресурсы и продукты и услуги.

Людские ресурсы

21. Все сотрудники будут классифицированы в зависимости от основных служебных обязанностей, вида занятости и места службы. На основе имеющейся качественной и количественной информации предполагается разработать семь индикаторов технического потенциала людских ресурсов, которые будут использованы при проведении оценки.

Рисунок 2: Индикаторы технического потенциала – людские ресурсы

Индикатор

Количество штатных сотрудников, занимающих должности, финансируемые из бюджета и внебюджетных источников, в разбивке по видам финансирования (регулярный бюджет и внебюджетные средства).

Количество внештатных консультантов, приглашенных экспертов, прикомандированных сотрудников и сотрудников, с которыми заключен индивидуальный договор об оказании услуг (регулярный бюджет и внебюджетные средства).

Возрастные категории – штатные и внештатные сотрудники

Сфера компетенции штатных и внештатных сотрудников, на основе наименования должности

Образование – степень – для сотрудников, нанятых в 2012–2016 годах, и для текущих сотрудников

Профессиональный опыт – продолжительность стажа сотрудников

Места службы сотрудников

Продукты и услуги

22. Людские и другие ресурсы Организации, использующиеся для предоставления продуктов и оказания услуг, связанных с основными функциями, способствующими достижению стратегических целей и Цели 6. Был разработан комплекс из 19 индикаторов для оценки предоставляемых технических продуктов и оказываемых услуг, которые способствуют достижению практических результатов, предусмотренных матрицей результатов и отраженных в Докладе об осуществлении программы на 2014–2015 годы⁴.

Рисунок 3: Индикаторы технического потенциала – продукты и услуги (в разбивке по основным функциям)

Стандартоустанавливающие документы
<ul style="list-style-type: none"> - международные соглашения - согласованные кодексы поведения - согласованные и применяемые добровольные руководства - утвержденные технические стандарты
Полученные знания, данные и информация
<ul style="list-style-type: none"> - вышедшие в свет общеорганизационные публикации - созданные и поддерживаемые статистические системы - основные системы управления знаниями
Диалог по мерам политики и развитию потенциала на глобальном, региональном и страновом уровне
<ul style="list-style-type: none"> - проведенные технические миссии - организованные технические семинары/конференции/симпозиумы - поддержанные внешние технические сети/платформы
Знания, технологии и передовая практика
<ul style="list-style-type: none"> - Подготовленные и распространенные аналитические доклады
Партнерства
<ul style="list-style-type: none"> - Количество подписанных соглашений (например, письма-соглашения, меморандумы о взаимопонимании), предусматривающих план работы (включая проектное соглашение; меморандум о взаимопонимании; общее соглашение и другие соглашения о сотрудничестве (включая письма-соглашения) - Количество прикомандированных сотрудников категории специалистов - Количество учебных мероприятий и их участников
Сотрудничество в формате "Юг-Юг":
<ul style="list-style-type: none"> - Число стран-получателей помощи по линии СЮЮ - Количество подписанных соглашений, предусматривающих план работы - Количество откомандированных донорами сотрудников категории специалистов, которые содействуют поддержанию технического потенциала ФАО - Количество сотрудников, прошедших обучение в рамках соглашений по линии СЮЮ
Информационно-пропагандистская и коммуникационная работа на национальном, региональном и глобальном уровне
<ul style="list-style-type: none"> - Коммуникационные продукты

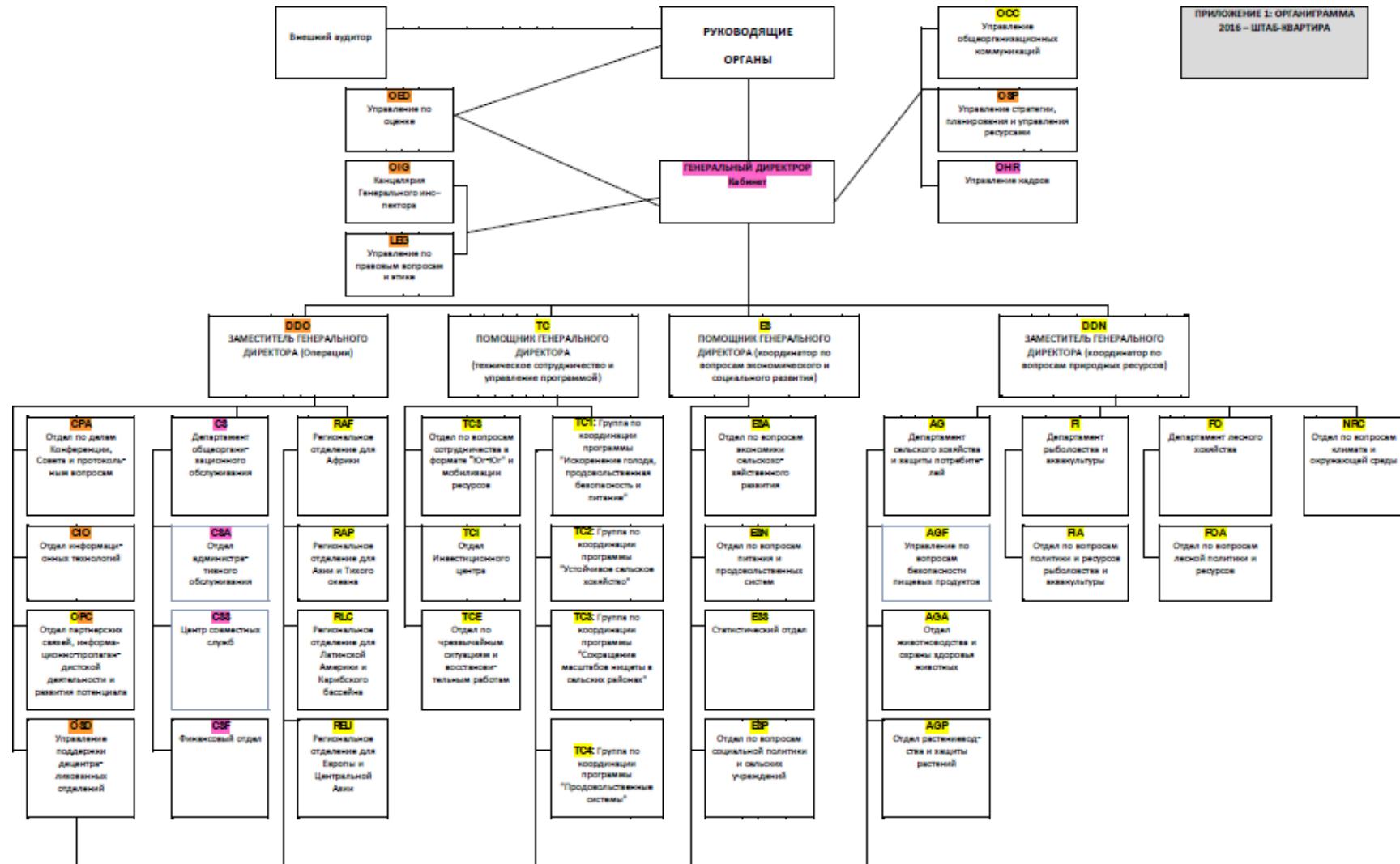
⁴ С 2017-8

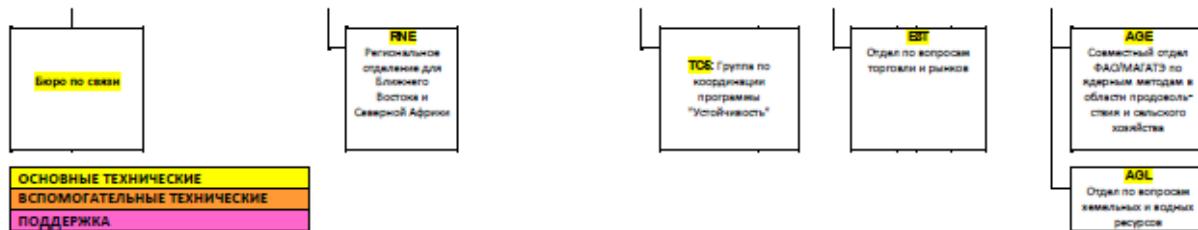
Е. Этапы и сроки проведения оценки

23. Проведение оценки Секретариатом предусматривает следующие этапы и сроки. Первые четыре этапа выполнены, идет осуществление пятого этапа; настоящий документ представляет собой итоговый результат шестого этапа.

Период	Этапы
июль–август 2016 года	1. Разработка методики
сентябрь 2016 года	2. Проведение консультаций с Группой экспертов по методике
сентябрь 2016 года	3. Отбор и наем независимых консультантов
август–октябрь 2016 года	4. Сбор данных и информации
октябрь–декабрь 2016 года	5. Анализ информации независимыми консультантами
ноябрь 2016 года	6. Представление плана проведения оценки на рассмотрение совместного совещания Комитета по программе и Финансового комитета
январь–февраль 2017 года	7. Неофициальный брифинг Секретариата для членов
март 2017 года	8. Представление результатов оценки на рассмотрение совместного совещания Комитета по программе и Финансового комитета
апрель 2017 года	9. Представление результатов оценки на рассмотрение Совета
июнь 2017 года	10. Представление результатов оценки на рассмотрение Конференции

Органиграмма – 2016: Подразделения штаб-квартиры

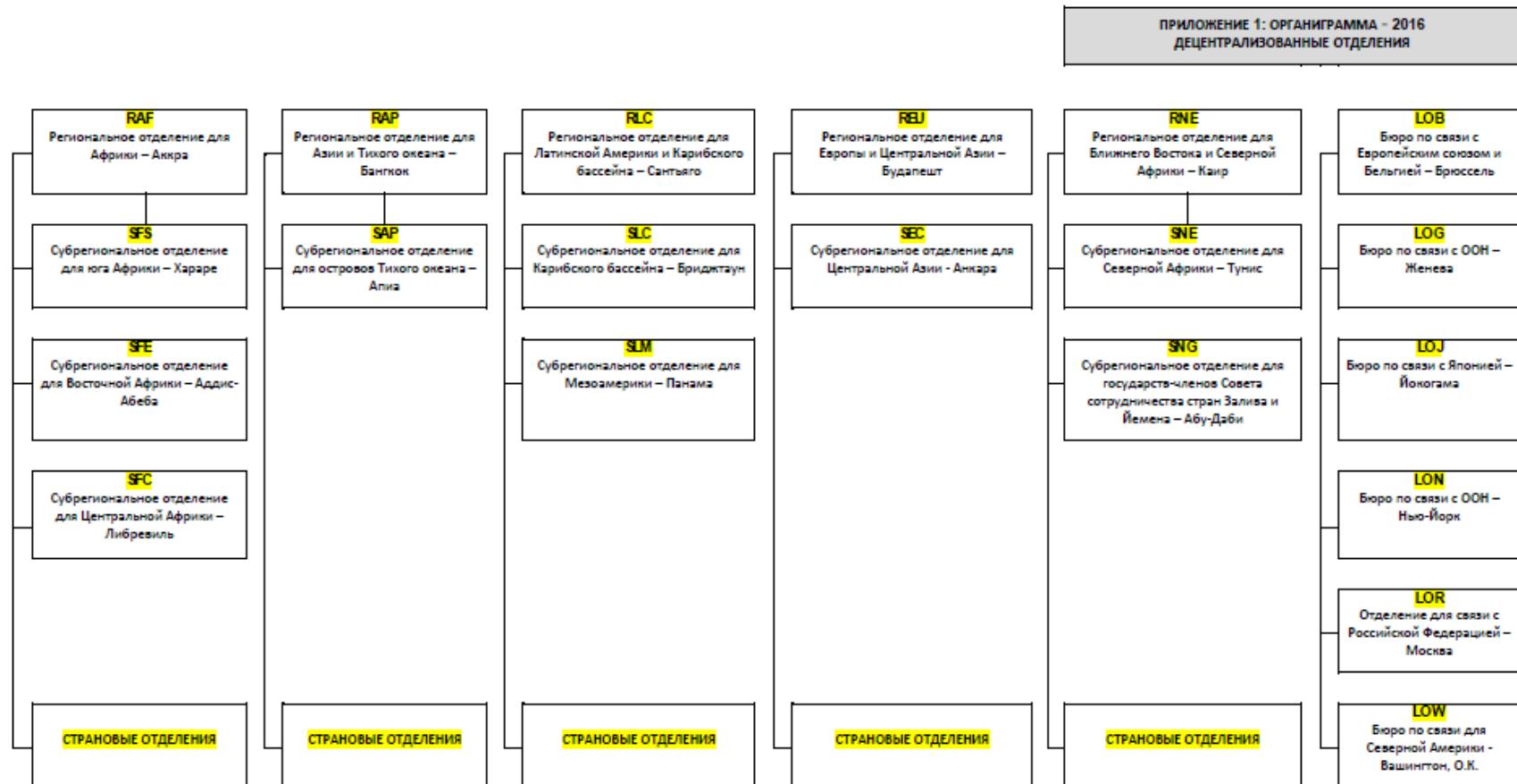




Органиграмма – 2016: структура децентрализованных отделений

12

ЛМ 2016/2/3



Раздел 1.2: Структура ЛР ФАО



МСС, АСС и прикомандированные технические эксперты относятся к персоналу.

К категории штатных сотрудников не относятся стажеры, редакторы, устные и письменные переводчики, волонтеры, временные рабочие, национальные корреспонденты, сотрудники, предоставляемые органами власти страны, и др.

Приложение 2: Хронология преобразований

В данном приложении представлена хронология процесса преобразований ФАО (см. текст ниже и рисунок 2.1).

Приведенный ниже и на рисунке 2.1 перечень основных этапов преобразований составлен на основе документов, подготовленных для 144-й, 145-й и 153-й сессий Совета и для 38-й и 39-й сессий Конференции.

- Вступление в должность нового Генерального директора, январь 2012 года

144-я сессия Совета, 11–15 июня 2012 года

- Дан старт консультативному процессу стратегического анализа в целях обзора и обновления Стратегической рамочной программы на 2010–2019 годы, который продолжается в течение 2012–2013 годов.
- Ресурсы, сэкономленные за счет закрытия 88 должностных позиций в штаб-квартире, направлены на развитие сети децентрализованных отделений (31 должность в ДО и 3 в штаб-квартире).

145-я сессия Совета, 3–7 декабря 2012 года

- Укрепление Программы технического сотрудничества (ПТС) – внедрение СРП, которые подлежат согласованию на уровне ПрФАО; реализацию СРП возглавляют Региональные представители.
- Преобразования в двухгодичном периоде 2012–2013 годов – сдвиг от штаб-квартиры к ДО и от ОО к С при сохранении существующей численности должностей; функции Департамента технического сотрудничества (ТС) переориентированы на оказание сквозной поддержки программам, техническим департаментам и децентрализованным отделениям ФАО.

38-я сессия Конференции, 15–22 июня 2013 года

- Пересмотренная Стратегическая рамочная программа включила 5 новых СЦ, а также отдельную шестую цель, касающуюся обеспечения технического качества и предоставления знаний и услуг; техническим департаментам вменено в обязанность повышать технический потенциал ФАО, решать профессиональные вопросы и удовлетворять потребности технического персонала во всех местах нахождения Организации.
- В Среднесрочный план на 2014–2017 годы и Программу работы и бюджет на 2014–2015 годы включены предложения по дальнейшим уточненным преобразованиям организационной структуры в целях ее более полного соответствия переориентированному стратегическому направлению.

39-я сессия Конференции, 6–13 июня 2015 года

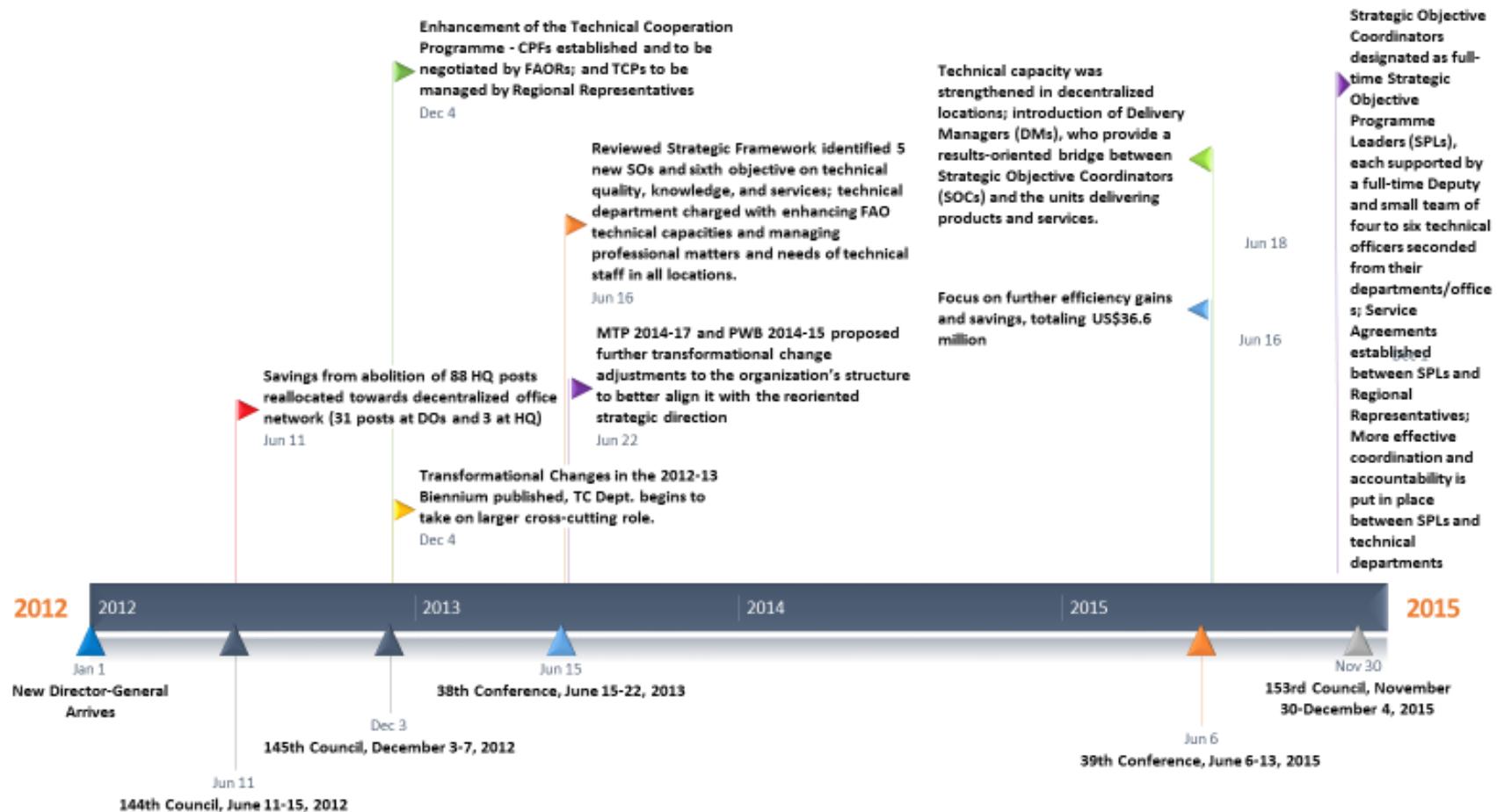
- Акцент на дальнейшем повышении эффективности и экономии ресурсов, в общей сумме 36,6 млн долл. США.
- Укреплен технический потенциал в децентрализованных подразделениях; введены должности руководителей работ (РР), которые обеспечивают направленное на получение практических результатов взаимодействие между координаторами по стратегическим целям (КСЦ) и подразделениями, производящими продукты и услуги.

153-я сессия Совета, 30 ноября – 4 декабря 2015 года

- Назначение координаторов стратегических целей в лице работающих на условиях полной занятости Руководителей стратегических программ (РСП); каждому из этих должностных лиц был придан заместитель, работающий на условиях полной занятости, и группа из

4–6 технических сотрудников, прикомандированных из соответствующих департаментов/отделений; между РСП и региональными представителями заключались соглашения об оказании услуг; и были внедрены более эффективные механизмы координации и отчетности между РСП и техническими департаментами.

Рисунок 2.1: Хронология реформ ФАО



Приложение 3: Потенциал людских ресурсов

В настоящем приложении приведен обзор численности персонала ФАО за период, охваченный данным оценочным исследованием. Приложение начинается с раздела 3.1, в котором рассмотрены уровни кадрового обеспечения. Это раздел включает шесть сводных таблиц. В таблицах 3.1.1, 3.1.2 и 3.1.3 приведены число должностей и фактическая численность предусмотренного ПРБ персонала в штаб-квартире, ДО и суммарно. Таблицы 3.1.4, 3.1.5 и 3.1.6 содержат аналогичные данные по должностям, непредусмотренным ПРБ, но без указания различий между должностями и фактической численностью сотрудников, что применимо только в отношении должностей, предусмотренных ПРБ. В этих трех таблицах сведения по финансированию, непредусмотренному ПРБ, в разбивке по категориям Общего фонда и Целевого фонда. За шестью вышеуказанными таблицами следует краткий текст и таблицы 3.1.7 и 3.1.8, в которых охарактеризованы изменения в ключевых организационных подразделениях. В таблице 3.1.9 отражены категории специализации, упоминавшиеся в таблицах 3.3 и 3.7 в главе 3.

В настоящем приложении сведения о фактическом количестве сотрудников в том или ином году приведены по состоянию на 1 апреля соответствующего года. Для целей таблиц, приведенных в основной части доклада данные за 2016 год были обновлены с учетом изменений фактического количества сотрудников по состоянию на 31 декабря 2016 года. В некоторых случаях это привело к расхождению между данными, приведенными в докладе, и данными таблиц, приведенных в приложении.

Далее, раздел 3.2 посвящен аспектам возраста, академической квалификации и профессионального опыта персонала ФАО. В таблицах 3.2.1 и 3.2.2 приведены возрастные характеристики, в таблице 3.2.3 – параметры найма, в таблице 3.2.4 – показатели академической квалификации, в таблице 3.2.5 – профессионального опыта.

Раздел 3.3 данного приложения охватывает потенциал внештатных людских ресурсов (ВЛР) и содержит таблицы 3.3.1, 3.3.2 и 3.3.3, в которых дан обзор ВЛР в штаб-квартире, ДО и суммарно.

Все данные, приведенные в настоящем приложении, были получены консультантами от Секретариата ФАО.

Раздел 3.1: Потенциал технического персонала

Таблица 3.1.1 Персонал штаб-квартиры, предусмотренный ПРБ

Категория	Класс										Изменения в штаб-квартире, 2012–2016 годы	
	ПРБ, 2012 год		Преобразования 12		ПРБ, 2014 год		ПРБ, 2016 год		Количество сотрудников		%	
	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников
Д	80	67	79	66	72	61	71	58	-9	-9	-11,3%	-13,4%
С	882	689	867	691	841	620	850	563	-32	-126	-3,6%	-18,3%
Д+С	962	756	946	757	913	681	921	621	-41	-135	-4,3%	-17,9%
<i>Д и С – перевод в периферийные отделения и центры совместных служб</i>	932	756	906	757	836	681	835	621	-97	-135	-10,4%	-17,9%
Н	13	0	5	0	1	0	1	0	-12	0	-92,3%	-
<i>Д+С+Н (промежуточный итог)</i>	975	756	951	757	914	681	922	621	-53	-135	-5,4%	-17,9%
ОО	883	677	783	677	728	573	703	496	-180	-181	-20,4%	-26,7%
ВСЕГО	1858	1433	1734	1434	1642	1254	1625	1117	-233	-316	-12,5%	-22,1%
Категория	Категория								Изменения в штаб-квартире, 2012–2016 годы			
	ПРБ, 2012 год		Преобразования 12		ПРБ, 2014 год		ПРБ, 2016 год		Количество сотрудников		%	
	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников
Основные технические должности	533	442	551	457	550	444	556	408	23	-34	4,3%	-7,7%

Вспомогательные технические должности	276	224	245	212	192	160	185	143	-91	-81	-33,0%	-36,2%
Основные + вспомогательные технические сотрудники	809	666	796	669	742	604	741	551	-68	-115	-8,4%	-17,3%
Административные вспомогательные должности	122	90	109	88	93	77	93	70	-29	-20	-23,8%	-22,2%
ВСЕГО	932	756	906	757	836	681	835	621	-97	-135	-10,4%	-17,9%
В составе основных технических сотрудников												
Пропагандистская работа и наращивание потенциала	1	1	2	1	5	3	10	7	9	6	900,0%	600,0%
Сельское хозяйство	66	58	68	58	69	51	56	43	-10	-15	-15,2%	-25,9%
Законодательство по вопросам развития	8	5	7	5	7	6	8	6	0	1	0,0%	20,0%
Экономическое и социальное развитие	19	18	22	20	16	14	19	14	0	-4	0,0%	-22,2%
Экономика	102	80	101	79	92	75	96	66	-6	-14	-5,9%	-17,5%
Окружающая среда, природные ресурсы и изменение климата	26	21	28	23	28	24	25	16	-1	-5	-3,8%	-23,8%
Рыболовство и аквакультура	58	50	60	51	59	44	61	43	3	-7	5,2%	-14,0%
Лесное хозяйство	40	36	42	37	42	31	43	37	3	1	7,5%	2,8%
Управление информацией и знаниями	24	20	28	25	46	37	46	32	22	12	91,7%	60,0%
Управление земельными и водными ресурсами	22	18	24	19	23	19	21	17	-1	-1	-4,5%	-5,6%
Землевладение и землепользование	4	4	5	4	4	2	4	4	0	0	0,0%	0,0%
Животноводство	27	23	26	23	26	24	23	16	-4	-7	-14,8%	-30,4%
Питание и безопасность пищевых продуктов	28	22	31	24	28	24	34	26	6	4	21,4%	18,2%

Статистика	30	24	30	24	29	25	29	22	-1	-2	-3,3%	-8,3%
Техническое сотрудничество	31	22	29	23	29	23	37	24	6	2	19,4%	9,1%
Техническое управление	47	40	48	41	47	42	44	35	-3	-5	-6,4%	-12,5%
ВСЕГО	533	442	551	457	550	444	556	408	23	-34	4,3%	-7,7%

Таблица 3.2.1: Персонал ДО, предусмотренный ПРБ

Категория	Класс										
	Децентрализованные отделения								Изменения в ДО, 2012–2016 годы		
	ПРБ, 2012 год		Преобразования 12		ПРБ, 2014 год		ПРБ, 2016 год		Количество сотрудников	%	
Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Должности	Фактическая численность сотрудников	Фактическая численность сотрудников	
Д	56	47	56	46	54	51	54	51	-2	4	-3,6%
С	252	205	290	220	281	236	297	293	45	88	17,9%
Д+С	308	252	346	266	335	287	351	344	43	92	14,0%
<i>Д и С – перевод в периферийные отделения и центры совместных служб</i>	338	252	336	266	412	287	437	344	99	92	29,3%
Н	173	157	189	157	197	174	206	172	33	15	19,1%
<i>Д+С+Н (промежуточный итог)</i>	481	409	535	423	532	461	557	516	76	107	15,8%
ОО	778	760	781	760	772	735	764	691	-14	-69	-1,8%
ВСЕГО	1259	1169	1316	1183	1304	1196	1321	1207	62	38	4,9%
Категория											
Категория	Децентрализованные отделения								Изменения в ДО, 2012–2016 годы		
	ПРБ, 2012 год		Преобразования 12		ПРБ, 2014 год		ПРБ, 2016 год		Количество сотрудников	%	
	Должности	Фактическая численность сотрудников									
Основные технические должности	277	211	321	226	356	248	378	299	101	88	36,5%
											41,7%

Вспомогательные технические должности	28	19	34	20	21	15	23	20	-5	1	-17,9%	5,3%
Основные + вспомогательные технические сотрудники	305	230	355	246	377	263	401	319	96	89	31,5%	38,7%
Административные вспомогательные должности	33	22	31	20	35	24	36	25	3	3	9,1%	13,6%
ВСЕГО	338	252	336	266	412	287	437	344	99	92	29,3%	36,5%

В составе основных технических сотрудников

Пропагандистская работа и наращивание потенциала	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	-	-
Сельское хозяйство	19	15	19	16	29	21	30	23	11	8	57,9%	53,3%
Законодательство по вопросам развития	0	0	0	0	2	0	3	3	3	3	-	-
Экономическое и социальное развитие	2	0	2	0	6	2	6	5	4	5	200,0%	-
Экономика	25	15	25	15	38	19	48	36	23	21	92,0%	140,0%
Окружающая среда, природные ресурсы и изменение климата	15	13	17	14	20	13	21	18	6	5	40,0%	38,5%
Рыболовство и аквакультура	17	11	18	12	23	14	23	16	6	5	35,3%	45,5%
Лесное хозяйство	19	16	20	17	18	18	19	18	0	2	0,0%	12,5%
Управление информацией и знаниями	8	7	10	7	12	8	6	5	-2	-2	-25,0%	-28,6%
Управление земельными и	13	8	14	8	13	9	13	9	0	1	0,0%	12,5%

водными ресурсами												
Земле- владение и землепользова- ние	3	3	3	3	4	2	4	4	1	1	33,3%	33,3%
Животновод- ство	17	15	17	15	17	12	19	14	2	-1	11,8%	-6,7%
Питание и безопасность пищевых продуктов	7	4	13	6	9	7	12	11	5	7	71,4%	175,0%
Статистика	5	5	4	4	6	5	8	6	3	1	60,0%	20,0%
Техническое сотрудничест- во	36	28	57	33	56	28	58	35	22	7	61,1%	25,0%
Техническое управление	91	71	101	76	103	90	108	96	17	25	18,7%	35,2%
ВСЕГО	277	211	321	226	356	248	378	299	101	88	36,5%	41,7%

Таблица 3.1.3: Персонал, предусмотренный ПРБ – ВСЕГО

Категория	Класс								ВСЕГО изменения, 2012–2016 годы			
	ПРБ, 2012 год		Преоб- разования 12		ПРБ, 2014 год		ПРБ, 2016 год		Количество сотрудников	% Фактическая численность сотрудников		
	Долж- ности	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Долж- ности	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Долж- ности	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Долж- ности	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Долж- ности	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Долж- ности	
Д	136	114	135	112	126	112	125	109	-11	-5	-8,1%	-4,4%
С	1134	894	1157	911	1122	856	1147	856	13	-38	1,1%	-4,3%
Д+С	1270	1008	1292	1023	1248	968	1272	965	2	-43	0,2%	-4,3%
Д и С – перевод в периферийные отделения и ЦСС	1270	1008	1242	1023	1248	968	1272	965	2	-43	0,2%	-4,3%
Н	186	157	194	157	198	174	207	172	21	15	11,3%	9,6%
Д+С+Н (промежуточный итог)	1456	1165	1486	1180	1446	1142	1479	1137	23	-28	1,6%	-2,4%
ОО	1661	1437	1564	1437	1500	1308	1466	1187	-195	-250	-11,7%	-17,4%
ВСЕГО	3117	2602	3050	2617	2946	2450	2945	2324	-172	-278	-5,5%	-10,7%
Категория	Категория								ВСЕГО изменения, 2012–2016 годы			
	ПРБ, 2012 год		Преоб- разования 12		ПРБ, 2014 год		ПРБ, 2016 год		Количество сотрудников	% Фактическая численность сотрудников		
	Долж- ности	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Должно- сти	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Долж- ности	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Долж- ности	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Долж- ности	Фактичес- кая числен- ность сотруд- ников	Долж- ности	
Основные технические должности	810	653	872	683	906	692	934	707	124	54	15,3%	8,3%

Вспомогательные технические должности	304	243	279	232	213	175	208	163	-96	-80	-31,6%	-32,9%
Основные + вспомогательные технические сотрудники	1114	896	1151	915	1119	867	1142	870	28	-26	2,5%	-2,9%
Административные вспомогательные должности	155	112	140	108	128	101	129	95	-26	-17	-16,8%	-15,2%
ВСЕГО	1270	1008	1242	1023	1248	968	1272	965	2	-43	0,2%	-4,3%
В составе основных технических сотрудников												
Пропагандистская работа и наращивание потенциала	1	1	3	1	5	3	10	7	9	6	900,0%	600,0%
Сельское хозяйство	85	73	87	74	98	72	86	66	1	-7	1,2%	-9,6%
Законодательство по вопросам развития	8	5	7	5	9	6	11	9	3	4	37,5%	80,0%
Экономическое и социальное развитие	21	18	24	20	22	16	25	19	4	1	19,0%	5,6%
Экономика	127	95	126	94	130	94	144	102	17	7	13,4%	7,4%
Окружающая среда, природные ресурсы и	41	34	45	37	48	37	46	34	5	0	12,2%	0,0%

изменение климата												
Рыболовство и аквакультура	75	61	78	63	82	58	84	59	9	-2	12,0%	-3,3%
Лесное хозяйство	59	52	62	54	60	49	62	55	3	3	5,1%	5,8%
Управление информацией и знаниями	32	27	38	32	58	45	52	37	20	10	62,5%	37,0%
Управление земельными и водными ресурсами	35	26	38	27	36	28	34	26	-1	0	-2,9%	0,0%
Землевладение и землепользование	7	7	8	7	8	4	8	8	1	1	14,3%	14,3%
Животноводство	44	38	43	38	43	36	42	30	-2	-8	-4,5%	-21,1%
Питание и безопасность пищевых продуктов	35	26	44	30	37	31	46	37	11	11	31,4%	42,3%
Статистика	35	29	34	28	35	30	37	28	2	-1	5,7%	-3,4%
Техническое сотрудничество	67	50	86	56	85	51	95	59	28	9	41,8%	18,0%
Техническое управление	138	111	149	117	150	132	152	131	14	20	10,1%	18,0%
ВСЕГО	810	653	872	683	906	692	934	707	124	54	15,3%	8,3%

Таблица 3.1.4: Персонал штаб-квартиры, непредусмотренный ПРБ

Категория	Класс															Изменения в штаб-квартире, 2012–2016 годы					
	2012 год			2013 год			2014 год			2015 год			2016 год			Количество сотрудников			%		
	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ													
Д	7	9	16	4	9	13	4	10	14	4	8	12	3	9	12	-4	0	-4	-57%	0%	-25%
С	128	275	403	117	271	388	88	246	334	92	257	349	81	275	356	-47	0	-47	-37%	0%	-12%
Уровень Д и С	135	284	419	121	280	401	92	256	348	96	265	361	84	284	368	-51	0	-51	-38%	0%	-12%
ОО	92	92	184	99	70	169	89	63	152	82	69	151	72	81	153	-20	-11	-31	-22%	-12%	-17%
ВСЕГО	227	376	603	220	350	570	181	319	500	178	334	512	156	365	521	-71	-11	-82	-31%	-3%	-14%
Категория	Категория															Изменения в штаб-квартире, 2012–2016 годы					
	2012 год			2013 год			2014 год			2015 год			2016 год			Количество сотрудников			%		
	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ													
Основные технические должности	38	219	257	30	230	260	41	208	249	45	223	268	37	240	277	-1	21	20	-3%	10%	8%
Вспомогательные технические должности	45	48	93	45	41	86	25	40	65	28	35	63	28	37	65	-17	-11	-28	-38%	-23%	-30%
Основные + вспомогательные технические сотрудники	83	267	350	75	271	346	66	248	314	73	258	331	65	277	342	-18	10	-8	-22%	4%	-2%
Административные вспомогательные должности	52	17	69	46	9	55	26	8	34	23	7	30	19	7	26	-33	-10	-43	-63%	-59%	-62%
ВСЕГО	135	284	419	121	280	401	92	256	348	96	265	361	84	284	368	-51	0	-51	-38%	0%	-12%
В составе основных технических сотрудников																					
Пропагандистская работа и наращивание потенциала	0	0	0	0	0	0	2	3	5	0	1	1	1	5	6	1	5	6	-	-	
Сельское хозяйство	6	35	41	3	36	39	5	22	27	2	23	25	4	19	23	-2	-16	-18	-33%	-46%	-44%
Законодательство по вопросам развития	3	3	6	5	2	7	6	1	7	5	1	6	0	1	1	-3	-2	-5	-100%	-67%	-83%

Экономическое и социальное развитие	0	4	4	0	4	4	3	6	9	2	6	8	2	12	14	2	8	10	-	200%	250%
Экономика	14	17	31	10	27	37	10	27	37	15	34	49	14	27	41	0	10	10	0%	59%	32%
Окружающая среда, природные ресурсы и изменение климата	1	21	22	0	27	27	1	38	39	3	34	37	5	26	31	4	5	9	400%	24%	41%
Рыболовство и аквакультура	1	16	17	2	18	20	5	16	21	5	14	19	3	20	23	2	4	6	200%	25%	35%
Лесное хозяйство	0	32	32	0	35	35	1	27	28	1	34	35	2	32	34	2	0	2	-	0%	6%
Управление информацией и знаниями	0	0	0	2	2	4	0	0	0	3	0	3	1	0	1	1	0	1	-	-	-
Управление земельными и водными ресурсами	0	4	4	0	4	4	0	4	4	1	2	3	0	9	9	0	5	5	-	125%	125%
Землевладение и землепользование	3	4	7	0	5	5	1	5	6	1	7	8	0	0	0	-3	-4	-7	-100%	-100%	-100%
Животноводство	2	18	20	2	11	13	1	11	12	0	9	9	1	10	11	-1	-8	-9	-50%	-44%	-45%
Питание и безопасность пищевых продуктов	0	6	6	1	5	6	2	8	10	2	17	19	1	33	34	1	27	28	-	450%	467%
Статистика	6	5	11	3	12	15	2	13	15	1	15	16	0	15	15	-6	10	4	-100%	200%	36%
Техническое сотрудничество	0	46	46	0	33	33	0	22	22	0	22	22	0	23	23	0	-23	-23	-	-50%	-50%
Техническое управление	2	8	10	2	9	11	2	5	7	4	4	8	3	8	11	1	0	1	50%	0%	10%
ВСЕГО	38	219	257	30	230	260	41	208	249	45	223	268	37	240	277	-1	21	20	-3%	10%	8%

Таблица 3.1.5: Персонал ДО, непредусмотренный ПРБ

Категория	Класс																		Изменения в ДО, 2012–2016 годы						
	2012 год			2013 год			2014 год			2015 год			2016 год			Количество сотрудников			%						
	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все										
Д	1	5	6	1	7	8		5	5		5	5	3	2	5	2	-3	-1	200%	-60%	-17%				
С	15	236	251	23	225	248	32	243	275	50	232	282	56	207	263	41	-29	12	273%	-12%	5%				
Уровень Д и С	16	241	257	24	232	256	32	248	280	50	237	287	59	209	268	43	-32	11	269%	-13%	4%				
ОО	50	112	162	57	89	146	44	89	133	45	77	122	43	68	111	-7	-44	-51	-14%	-39%	-31%				
ВСЕГО	66	353	419	81	321	402	76	337	413	95	314	409	102	277	379	36	-76	-40	55%	-22%	-10%				
Категория	Категория																		Изменения в ДО, 2012–2016 годы						
	2012 год			2013 год			2014 год			2015 год			2016 год			Количество сотрудников			%						
	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все										
Основные технические должности	5	179	184	13	164	177	12	170	182	24	142	166	28	128	156	23	-51	-28	460%	-28%	-15%				
Вспомогательные технические должности	9	44	53	7	52	59	14	59	73	16	74	90	18	71	89	9	27	36	100%	61%	68%				
Основные + вспомогательные технические сотрудники	14	223	237	20	216	236	26	229	255	40	216	256	46	199	245	32	-24	8	229%	-11%	3%				
Административные вспомогательные должности	2	18	20	4	16	20	6	19	25	10	21	31	13	10	23	11	-8	3	550%	-44%	15%				
ВСЕГО	16	241	257	24	232	256	32	248	280	50	237	287	59	209	268	43	-32	11	269%	-13%	4%				
В составе основных технических сотрудников																									
Пропагандистская работа и наращивание потенциала	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	-	-	-	-	-	-
Сельское хозяйство	3	16	19	1	11	12	1	11	12	2	8	10	3	9	12	0	-7	-7	0%	-44%	-37%				

Законодательство по вопросам развития	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Экономическое и социальное развитие	0	6	6	0	5	5	1	3	4	1	2	3	0	2	2	0	-4	-4	-	-67%	-67%
Экономика	0	19	19	2	12	14	1	10	11	2	7	9	2	14	16	2	-5	-3	-	-26%	-16%
Окружающая среда, природные ресурсы и изменение климата	0	6	6	0	9	9	0	8	8	0	6	6	3	7	10	3	1	4	-	17%	67%
Рыболовство и аквакультура	0	13	13	0	16	16	0	12	12	0	12	12	1	10	11	1	-3	-2	-	-23%	-15%
Лесное хозяйство	0	12	12	1	9	10	1	17	18	2	17	19	0	20	20	0	8	8	-	67%	67%
Управление информацией и знаниями	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Управление земельными и водными ресурсами	0	5	5	1	4	5	0	4	4	0	6	6	0	2	2	0	-3	-3	-	-60%	-60%
Землевладение и землепользование	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	2	2	0	2	2	-	-	-
Животноводство	0	13	13	0	9	9	0	6	6	1	5	6	1	4	5	1	-9	-8	-	-69%	-62%
Питание и безопасность пищевых продуктов	1	6	7	2	11	13	1	15	16	1	13	14	1	10	11	0	4	4	0%	67%	57%
Статистика	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	3	3	0	1	1	0	0	0	-	0%	0%
Техническое сотрудничество	0	70	70	1	56	57	2	43	45	4	25	29	5	22	27	5	-48	-43	-	-69%	-61%
Техническое управление	1	12	13	3	22	25	4	40	44	11	34	45	12	23	35	11	11	22	1100 %	92%	169%
ВСЕГО	5	179	184	13	164	177	12	170	182	24	142	166	28	128	156	23	-51	-28	460%	-28%	-15%

Таблица 3.1.6: Персонал, непредусмотренный ПРБ – ВСЕГО

Категория	Класс															ВСЕГО изменения, 2012–2016 годы					
	2012 год			2013 год			2014 год			2015 год			2016 год			Количество сотрудников			%		
	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все
Д	8	14	22	5	16	21	4	15	19	4	13	17	6	11	19	-2	-3	-3	-25%	-21%	-14%
С	143	511	654	140	496	636	120	489	609	142	489	631	137	482	617	-6	-29	-37	-4%	-6%	-6%
Уровень Д и С	151	525	676	145	512	657	124	504	628	146	502	648	143	493	636	-8	-32	-40	-5%	-6%	-6%
ОО	142	204	346	156	159	315	133	152	285	127	146	273	115	149	264	-27	-55	-82	-19%	-27%	-24%
ВСЕГО	293	729	1022	301	671	972	257	656	913	273	648	921	258	642	900	-35	-87	-122	-12%	-12%	-12%
Категория	Категория															ВСЕГО изменения, 2012–2016 годы					
	2012			2013			2014			2015			2016			Количество сотрудников			%		
	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все
Основные технические должности	43	398	441	43	394	437	53	378	431	69	365	434	65	368	433	22	-30	-8	51%	-8%	-2%
Вспомогательные технические должности	54	92	146	52	93	145	39	99	138	44	109	153	46	108	154	-8	16	8	-15%	17%	5%
Основные + вспомогательные технические сотрудники	97	490	587	95	487	582	92	477	569	113	474	587	111	476	587	14	-14	0	14%	-3%	0%
Административные вспомогательные должности	54	35	89	50	25	75	32	27	59	33	28	61	32	17	49	-22	-18	-40	-41%	-51%	-45%
ВСЕГО	151	525	676	145	512	657	124	504	628	146	502	648	143	493	636	-8	-32	-40	-5%	-6%	-6%
В составе основных технических сотрудников																					
Пропагандистская работа и наращивание потенциала	0	0	0	0	0	0	2	3	5	0	1	1	1	7	8	1	7	8	-	-	-
Сельское хозяйство	9	51	60	4	47	51	6	33	39	4	31	35	7	28	35	-2	-23	-25	-22%	-45%	-42%

Законодательство по вопросам развития	3	3	6	5	2	7	6	1	7	5	1	6	0	1	1	-3	-2	-5	-100%	-67%	-83%
Экономическое и социальное развитие	0	10	10	0	9	9	4	9	13	3	8	11	2	14	16	2	4	6	-	40%	60%
Экономика	14	36	50	12	39	51	11	37	48	17	41	58	16	41	57	2	5	7	14%	14%	14%
Окружающая среда, природные ресурсы и изменение климата	1	27	28	0	36	36	1	46	47	3	40	43	8	33	41	7	6	13	700%	22%	46%
Рыболовство и аквакультура	1	29	30	2	34	36	5	28	33	5	26	31	4	30	34	3	1	4	300%	3%	13%
Лесное хозяйство	0	44	44	1	44	45	2	44	46	3	51	54	2	52	54	2	8	10	-	18%	23%
Управление информацией и знаниями	0	0	0	3	2	5	0	1	1	3	0	3	1	0	1	1	0	1	-	-	-
Управление земельными и водными ресурсами	0	9	9	1	8	9	0	8	8	1	8	9	0	11	11	0	2	2	-	22%	22%
Землевладение и землепользование	3	4	7	0	5	5	1	5	6	1	11	12	0	2	2	-3	-2	-5	-100%	-50%	-71%
Животноводство	2	31	33	2	20	22	1	17	18	1	14	15	2	14	16	0	-17	-17	0%	-55%	-52%
Питание и безопасность пищевых продуктов	1	12	13	3	16	19	3	23	26	3	30	33	2	43	45	1	31	32	100%	258%	246%
Статистика	6	6	12	4	12	16	3	13	16	1	18	19	0	16	16	-6	10	4	-100%	167%	33%
Техническое сотрудничество	0	116	116	1	89	90	2	65	67	4	47	51	5	45	50	5	-71	-66	-	-61%	-57%
Техническое управление	3	20	23	5	31	36	6	45	51	15	38	53	15	31	46	12	11	23	400%	55%	100%
ВСЕГО	43	398	441	43	394	437	53	378	431	69	365	434	65	368	433	22	-30	-8	51%	-8%	-2%

Технические департаменты. Основным предметом настоящей оценки является технический потенциал. В этих целях в двух приведенных ниже таблицах более подробно рассмотрены департаменты главным образом технической направленности: сельского хозяйства, природных ресурсов, экономического и социального развития, рыбного и лесного хозяйства. В первой таблице приведена общая информация обо всем персонале каждого департамента, включая директоров, специалистов, национальных сотрудников и сотрудниках категории общего обслуживания. Во второй таблице отражены более специализированные сведения о персонале С+, представленные в разбивке по функциям: основной и вспомогательный технический потенциал и административная поддержка³⁴.

³⁴ По причине организационных изменений во время оценочного периода имеются данные по Департаменту природных ресурсов не полные.

Таблица 3.1.7: Технические департаменты, весь персонал, предусмотренный ПРБ

		ПРБ на 2012–2013 гг. (Конференция, июнь 2011 года, C2011/3)	ПРБ на 2012–2013 гг. (Корректировки и преобразования, CL 143/3, CL 144/3, CL 145/3)	ПРБ на 2014–2015 гг. (CL 148/3)	ПРБ на 2016–2017 гг. (CL 153/3)	Изменение (количество)	Изменение (%)
Сельское хозяйство	Д	11	9	10	10	-1	-9%
	С	132	117	116	110	-22	-17%
	Н	0	0	0	0	0	н/д
	ОО	83	74	71	72	-11	-13%
	Всего	226	200	197	192	-34	-15%
Природные ресурсы	Д	6	6	6	4	-2	-33%
	С	42	53	54	21	-21	-50%
	Н	0	0	0	0	0	н/д
	ОО	30	37	36	17	-13	-43%
	Всего	78	96	96	42	-36	-46%
Сельское хозяйство и природные ресурсы	Д	17	15	16	14	-3	-18%
	С	174	170	170	131	-43	-25%
	Н	0	0	0	0	0	н/д
	ОО	113	111	107	89	-24	-21%
	Всего	304	296	293	234	-70	-23%
Экономичес- кие и социальные вопросы	Д	9	12	11	12	3	33%
	С	99	120	119	144	45	45%
	Н	0	0	0	0	0	н/д
	ОО	76	81	85	86	10	13%
	Всего	184	213	215	242	58	32%
Рыбное хозяйство	Д	6	6	5	4	-2	-33%
	С	69	68	68	69	0	0%
	Н	0	0	0	0	0	н/д
	ОО	54	51	52	51	-3	-6%
	Всего	129	125	125	124	-5	-4%
Лесное хозяйство	Д	5	5	4	3	-2	-40%
	С	44	43	44	43	-1	-2%
	Н	0	0	0	0	0	н/д
	ОО	25	23	23	23	-2	-8%
	Всего	74	71	71	69	-5	-7%
Совокупный итог	Д	37	38	30	33	-4	-11%
	С	386	401	347	387	1	0%
	Н	0	0	0	0	0	н/д
	ОО	268	266	231	249	-19	-7%
	Всего	691	705	608	669	-22	-3%

Таблица 3.1.8: Технические департаменты, персонал Д+С

	ПРБ на 2012–2013 гг. (Конференция, июнь 2011 года, C2011/3)	ПРБ на 2012–2013 гг. (Корректировки и преобразования, CL 143/3, CL 144/3, CL 145/3)	ПРБ на 2014–2015 гг. (CL 148/3)	ПРБ на 2016–2017 гг. (CL 153/3)	Изменение (количество)	Изменение (%)
Сельское хозяйство и природные ресурсы	1. Основные технические должности	186	181	124	134	-52 -28%
	2. Вспомогательные технические должности	4	4	2	2	-2 -50%
	3. Административные вспомогательные должности	1	0	0	0	-1 -100%
	Всего	191	185	126	136	-55 -29%
Экономи- ческие и социальные вопросы	1. Основные технические должности	106	131	128	156	50 47%
	2. Вспомогательные технические должности	2	1	1	1	-1 -50%
	3. Административные вспомогательные должности				0	н/д
	Всего	108	132	129	157	49 45%
Рыбное хозяйство	1. Основные технические должности	73	72	72	72	-1 -1%
	2. Вспомогательные технические должности	2	2	1	1	-1 -50%
	3. Административные вспомогательные должности				0	н/д
	Всего	75	74	73	73	-2 -3%
Лесное хозяйство	1. Основные технические должности	48	46	47	45	-3 -6%
	2. Вспомогательные технические должности	1	2	1	1	0 0%
	3. Административные вспомогательные должности				0	н/д
	Всего	49	48	48	46	-3 -6%
Совокуп- ный итог	1. Основные технические должности	413	430	371	407	-6 -1%
	2. Вспомогательные технические должности	9	9	5	5	-4 -44%
	3. Административные вспомогательные должности	1	0	0	0	-1 -100%
	Всего	423	439	376	412	-11 -3%

Таблица 3.1.9: Сводная информация о технических областях и вспомогательных функциях в разбивке по основным специальностям

С точки зрения технических областей работы технический персонал классифицируется в соответствии с занимаемой должностью в разбивке по двум стандартным группам в зависимости от основного направления работы (см. таблицу 1). Подобные сводные категории позволяют отнести персонал к соответствующей одной категории в целях упрощения анализа.

Основная техническая область или вспомогательная функция	Специальность (название должности)
Информационно-пропагандистская деятельность и развитие потенциала	Информационно-пропагандистская деятельность; развитие потенциала; коммуникационная работа в целях развития; партнерские связи
Сельское хозяйство	Агробизнес; агропродовольственные системы; сельскохозяйственная техника; распространение знаний и опыта; финансирование, планирование, стратегическая поддержка, исследования; агрономия; оценка урожайности, производство, защита, орошение; сельскохозяйственные системы; ИЗР; борьба с саранчой; растениеводство; карантин и защита растений; послеуборочная обработка
Законодательство по вопросам развития	консультирование по юридическим вопросам, правовые вопросы
Экономическое и социальное развитие	Гендерная проблематика; анализ мер политики; политика в области народонаселения; сельское кредитование, развитие, занятость, финансирование, учреждения, источники средств к существованию, социология; социально-экономические вопросы
Экономика	Экономика агробизнеса; сельское хозяйство, агропродовольственные системы, агропромышленность, сырьевые товары и торговля, окружающая среда, продовольственная безопасность, продовольственные системы, инфраструктура, орошение; природные ресурсы; развитие предприятий; финансы и кредитование; инвестиции; сбыт; рынки; меры политики; производственно-сбытовая цепочка
Окружающая среда, природные ресурсы и изменение климата	Биоэнергетика; изменение климата; окружающая среда; рациональное использование природных ресурсов
Рыболовство и аквакультура	Аквакультура; рыболовство; связи по вопросам рыбного промысла, рыболовецка отрасль, планирование, ресурсы

Основная техническая область или вспомогательная функция	Специальность (название должности)
	внутренних водоемов и морские ресурсы; послепромыловая обработка
Лесное хозяйство	Лесное хозяйство; рациональное использование лесных ресурсов, владение и пользование, древесина
Управление информацией и знаниями	Коммуникационная работа; документация; информационные ресурсы; управление знаниями; публикации
Управление земельными и водными ресурсами	Освоение земельных и водных ресурсов; оросительные технологии; права владения и пользования земельными и природными ресурсами; землепользование; водопользование; почвенные ресурсы
Землевладение и землепользование	Землепользование и владение земельными ресурсами
Животноводство	Здоровье животных, производство; развитие животноводства, животноводческая промышленность, вопросы политики; ветеринария, эпидемиология
Питание и безопасность пищевых продуктов	Защита потребителей; качество пищевой продукции, безопасность, стандарты, системы; питание
Статистика	Статистика
Техническое сотрудничество	Чрезвычайные операции; чрезвычайные программы восстановления; гуманитарная политика; инвестиции; стратегическая поддержка; устойчивость к внешним воздействиям; партнерские отношения; координация, развитие и мониторинг программ; проектный анализ; мобилизация ресурсов; сотрудничество в формате "Юг-Юг"
Техническое управление	Заместитель Генерального директора; помощник Генерального директора; заместитель директора; начальник; субрегиональный координатор; представитель ФАО; заместитель представителя ФАО, технический советник, координатор; руководитель; руководитель группы

Раздел 3.2: Возраст, образование и профессиональный опыт сотрудников

Таблица 3.2.1: Возраст сотрудников

	2012 год		2013 год		2014 год		2015 год		2016 год		Изменение	
	Преду- смотрен о ПРБ	Не пре- дусмотрен о ПРБ	Преду- смотрено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Преду- смотрено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Преду- смотрено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Преду- смотрен о ПРБ	Не преду- смотрен о ПРБ	Преду- смотрено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ
До 29 лет	6	21	3	15	4	15	9	21	7	20	1	-1
Основные технические должности	6	16	3	11	4	12	9	17	6	17		
Вспомогатель- ные технические должности				3		2		3	1	2		
Поддержка		5		1		1		1		1		
30 – 39 лет	130	227	114	211	104	186	103	185	111	181	-19	-46
Основные технические должности	73	194	69	181	65	163	69	169	80	169		
Вспомогатель- ные технические должности	39	11	32	10	23	9	21	6	19	7		
Поддержка	18	22	13	20	16	14	13	10	12	5		
40 – 49 лет	326	230	304	242	286	227	278	239	299	232	-27	2
Основные технические должности	197	189	172	201	182	208	177	215	196	207		
Вспомогатель- ные	84	20	82	19	64	6	61	8	64	8		

технические должности												
Поддержка	45	21	50	22	40	13	40	16	39	17		
50 лет – 61 год	559	195	576	189	572	200	567	201	541	196	-18	1
Основные технические должности	407	174	422	172	439	185	434	189	419	181		
Вспомогатель- ные технические должности	107	6	109	6	88	5	86	3	78	5		
Поддержка	45	15	45	11	45	10	47	9	44	10		
От 62 лет и старше	2	3	1		2		4	2	7	7	5	4
Основные технические должности		2			2		4	2	6	6		
Вспомогатель- ные технические должности	2		1						1	1		
Поддержка		1										

Таблица 3.2.2: Возраст сотрудников (%)

	2012 год		2013 год		2014 год		2015 год	2016 год			Изменение	
	Преду- смотрен о ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Преду- смотрен о ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Преду- смотрено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Преду- смотрено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Преду- смотрено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ	Преду- смотрено ПРБ	Не преду- смотрено ПРБ
До 29 лет	0,6%	3,1%	0,3%	2,3%	0,4%	2,4%	0,9%	3,2%	0,7%	3,1%	17%	-4,8%
Основные технические должности	0,6%	2,4%	0,3%	1,7%	0,4%	1,9%	0,9%	2,6%	0,6%	2,7%		
Вспомогательные технические должности	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,3%	0,0%	0,5%	0,1%	0,3%		
Поддержка	0,0%	0,7%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%		
30 – 39 лет	12,7%	33,6%	11,4%	32,1%	10,7%	29,6%	10,7%	28,5%	11,5%	28,5%	-15%	-20,3%
Основные технические должности	7,1%	28,7%	6,9%	27,5%	6,7%	26,0%	7,2%	26,1%	8,3%	26,6%		
Вспомогательные технические должности	3,8%	1,6%	3,2%	1,5%	2,4%	1,4%	2,2%	0,9%	2,0%	1,1%		
Поддержка	1,8%	3,3%	1,3%	3,0%	1,7%	2,2%	1,4%	1,5%	1,2%	0,8%		
40 – 49 лет	31,9%	34,0%	30,5%	36,8%	29,5%	36,1%	28,9%	36,9%	31,0%	36,5%	-8%	0,9%
Основные технические должности	19,3%	28,0%	17,2%	30,6%	18,8%	33,1%	18,4%	33,2%	20,3%	32,5%		
Вспомогательные технические должности	8,2%	3,0%	8,2%	2,9%	6,6%	1,0%	6,3%	1,2%	6,6%	1,3%		
Поддержка	4,4%	3,1%	5,0%	3,3%	4,1%	2,1%	4,2%	2,5%	4,0%	2,7%		
50 лет – 61 год	54,6%	28,8%	57,7%	28,8%	59,1%	31,8%	59,0%	31,0%	56,1%	30,8%	-3%	0,5%

Основные технические должности	39,8%	25,7%	42,3%	26,2%	45,4%	29,5%	45,2%	29,2%	43,4%	28,5%		
Вспомогательные технические должности	10,5%	0,9%	10,9%	0,9%	9,1%	0,8%	8,9%	0,5%	8,1%	0,8%		
Поддержка	4,4%	2,2%	4,5%	1,7%	4,6%	1,6%	4,9%	1,4%	4,6%	1,6%		
От 62 лет и старше	0,2%	0,4%	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%	0,4%	0,3%	0,7%	1,1%	250%	133,3%
Основные технические должности	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,4%	0,3%	0,6%	0,9%		
Вспомогательные технические должности	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%		
Поддержка	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		

Таблица 3.2.3: Академические квалификации и профессиональный опыт сотрудников ФАО на момент найма, по годам

Квалификация	2010 год	2013 год	2015 год
Бакалавр гуманитарных/естественных/экономических наук	6	4	1
Магистр гуманитарных/естественных/экономических наук	34	20	30
Доктор	29	22	28
Совокупный итог	69	46	59
% выше степени бакалавра	91%	91%	98%
% выше степени магистра	42%	47%	47%
Средний стаж работы нанимаемых сотрудников	16	20	18

Таблица 3.2.4: Образовательный уровень действующих сотрудников ФАО

Категория	Бакалавр гуманитарных наук или эквивалент	Бакалавр экономических наук или эквивалент	Бакалавр естественных наук или эквивалент	Магистр гуманитарных наук или эквивалент	Магистр экономических наук или эквивалент	Магистр естественных наук или эквивалент	Доктор или эквивалент	Постдокторская степень или эквивалент	Совокупный итог
Основные технические должности	8	1	16	61	20	266	301	20	693
Вспомогательные технические должности	18	3	10	39	26	52	9	1	158
Административные вспомогательные должности	11	7	3	21	30	18	5	0	95
Совокупный итог	37	11	29	121	76	336	315	21	946

Таблица 3.2.5: Профессиональный опыт действующих сотрудников ФАО

Категория	Средний стаж работы в ФАО	Средний стаж работы вне ФАО	Средний стаж работы – всего
Основные технические должности	11	14	25
Вспомогательные технические должности	15	10	25
Административные вспомогательные должности	12	11	24
Совокупный итог	12	13	25

Раздел 3.3: Потенциал внештатных людских ресурсов (ВЛР)

Помимо должностей, предусмотренных и не предусмотренных ПРБ, ФАО использует внештатные людские ресурсы (ВЛР). ВЛР подразделяются на несколько категорий. В настоящем анализе рассмотрены только консультанты (ОК), сотрудники, работающие по индивидуальному договору об оказании услуг, и национальный проектный персонал, занятый оказанием "основных технических" и "вспомогательных технических" услуг. ВЛР, работающие в нетехнических областях, включая переводчиков, редакторов, волонтеров и национальных корреспондентов, не учитываются. Пенсионеры ООН, работающие в отдельных проектах ФАО в качестве консультантов или по индивидуальным договорам об оказании услуг, также классифицируются как ВЛР. Однако в настоящем приложении пенсионеры ООН рассматриваются как отдельная категория, поскольку оплата их труда производится по-другому (см. таблицы).

Таблица 3.3.1: Технические ВЛР в штаб-квартире (ЭПЗ)

Категория	Штаб-квартира									Изменения в штаб-квартире, 2014–2016 годы					
	2014 год			2015 год			2016 год			Количество сотрудников			% год		
	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все
Консультанты (за исключением пенсионеров)	308	237	545	418	237	655	512	281	793	204	44	248	66%	19%	46%
A	12	16	28	20	14	34	22	14	36	10	-2	8	83%	-13%	29%
B	82	58	140	131	79	210	145	88	233	63	30	93	77%	52%	66%
C	157	100	257	267	144	411	345	179	524	188	79	267	120%	79%	104%
Вне категорий	57	63	120	0	0	0	0	0	0	-57	-63	-120	-100%	-100%	-100%
Сотрудники, работающие по ИДУ (за исключением пенсионеров)	110	81	191	122	58	180	121	53	174	11	-28	-17	10%	-35%	-9%
A	2	0	2	1	0	1	0	0	0	-2	0	-2	-100%	-	-100%
B	4	3	7	5	0	5	4	1	5	0	-2	-2	0%	-67%	-29%
C	78	59	137	116	57	173	117	52	169	39	-7	32	50%	-12%	23%
Вне категорий	26	19	45	0	1	1	0	0	0	-26	-19	-45	-100%	-100%	-100%
Консультанты (пенсионеры)	12	8	20	21	6	27	15	7	22	3	-1	2	25%	-13%	10%
1	2	3	5	8	2	10	5	3	8	3	0	3	150%	0%	60%
2	3	1	4	4	2	6	5	1	6	2	0	2	67%	0%	50%
3	1	1	2	2	1	3	1	1	2	0	0	0	0%	0%	0%
Вне категорий	6	3	9	7	1	8	4	2	6	-2	-1	-3	-33%	-33%	-33%

Сотрудники, работающие по ИДУ (пенсионеры)	6	4	10	6	3	9	4	3	7	-2	-1	-3	-33%	-25%	-30%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
2	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	-	-	-
3	3	1	4	4	0	4	3	0	3	0	-1	-1	0%	-100%	-25%
Вне категорий	3	3	6	2	2	4	1	2	3	-2	-1	-3	-67%	-33%	-50%
Итого пенсионеров	18	12	30	27	9	36	19	10	29	1	-2	-1	6%	-17%	-3%
ВСЕГО	436	330	766	567	304	871	652	344	996	216	14	230	50%	4%	30%

Таблица 3.3.2: Технические ВЛР в ДО (ЭПЗ)

Категория	Децентрализованные отделения									Изменения в ДО, 2014–2016 годы					
	2014 год			2015 год			2016 год			Количество сотрудников			% изменения		
	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все
Консультанты (за исключением пенсионеров)	157	362	519	195	387	582	212	433	645	55	71	126	35%	20%	24%
A	39	44	83	57	78	135	48	84	132	9	40	49	23%	91%	59%
B	52	142	194	87	212	299	99	228	327	47	86	133	90%	61%	69%
C	33	88	121	49	97	146	65	121	186	32	33	65	97%	38%	54%
Вне категорий	33	88	121	2	0	2	0	0	0	-33	-88	-121	-100%	-100%	-100%
Сотрудники, работающие по ИДУ (за исключением пенсионеров)	91	80	171	85	80	165	60	69	129	-31	-11	-42	-34%	-14%	-25%
A	8	6	14	5	5	10	2	2	4	-6	-4	-10	-75%	-67%	-71%
B	17	16	33	23	26	49	21	22	43	4	6	10	24%	38%	30%
C	36	36	72	53	45	98	36	42	78	0	6	6	0%	17%	8%
Вне категорий	30	22	52	4	4	8	1	3	4	-29	-19	-48	-97%	-86%	-92%
Консультанты (пенсионеры)	18	8	26	14	11	25	11	13	24	-7	5	-2	-39%	63%	-8%
1	4	1	5	5	4	9	5	4	9	1	3	4	25%	300%	80%
2	2	1	3	2	3	5	2	2	4	0	1	1	0%	100%	33%
3	2	1	3	2	3	5	1	5	6	-1	4	3	-50%	400%	100%
Вне категорий	10	5	15	5	1	6	3	2	5	-7	-3	-10	-70%	-60%	-67%
Сотрудники, работающие по ИДУ (пенсионеры)	4	2	6	3	2	5	4	0	4	0	-2	-2	0%	-100%	-33%
1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	-100%	-	-100%
2	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	-	-	-
3	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0%	-	0%
Вне категорий	2	2	4	2	1	3	2	0	2	0	-2	-2	0%	-100%	-50%
Итого пенсионеров	22	10	32	17	13	30	15	13	28	-7	3	-4	-32%	30%	-13%
Персонал национальных проектов	-	2419	2419	-	2428	2428	-	2481	2481	-	62	62	-	3%	3%
ВСЕГО	270	2871	3141	297	2908	3205	287	2996	3283	17	125	142	6%	4%	5%

Таблица 3.3.3: Технические ВЛР, ВСЕГО (ЭПЗ)

Категория	ВСЕГО									ВСЕГО изменения, 2014–2016 годы					
	2014 год			2015 год			2016 год			Количество сотрудников			%		
	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все	ОФ	ЦФ	Все
Консультанты (за исключением пенсионеров)	465	599	1064	613	624	1237	724	714	1438	259	115	374	56%	19%	35%
A	51	60	111	77	92	169	70	98	168	19	38	57	37%	63%	51%
B	134	200	334	218	291	509	244	316	560	110	116	226	82%	58%	68%
C	190	188	378	316	241	557	410	300	710	220	112	332	116%	60%	88%
Вне категорий	90	151	241	2	0	2	0	0	0	-90	-151	-241	-100%	-100%	-100%
Сотрудники, работающие по ИДУ (за исключением пенсионеров)	201	161	362	207	138	345	181	122	303	-20	-39	-59	-10%	-24%	-16%
A	10	6	16	6	5	11	2	2	4	-8	-4	-12	-80%	-67%	-75%
B	21	19	40	28	26	54	25	23	48	4	4	8	19%	21%	20%
C	114	95	209	169	102	271	153	94	247	39	-1	38	34%	-1%	18%
Вне категорий	56	41	97	4	5	9	1	3	4	-55	-38	-93	-98%	-93%	-96%
Консультанты (пенсионеры)	30	16	46	35	17	52	26	20	46	-4	4	0	-13%	25%	0%
1	6	4	10	13	6	19	10	7	17	4	3	7	67%	75%	70%
2	5	2	7	6	5	11	7	3	10	2	1	3	40%	50%	43%
3	3	2	5	4	4	8	2	6	8	-1	4	3	-33%	200%	60%
Вне категорий	16	8	24	12	2	14	7	4	11	-9	-4	-13	-56%	-50%	-54%
Сотрудники, работающие по ИДУ (пенсионеры)	10	6	16	9	5	14	8	3	11	-2	-3	-5	-20%	-50%	-31%
1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	-100%	-	-100%
2	0	0	0	1	1	2	1	1	2	1	1	2	-	-	-
3	4	1	5	4	0	4	4	0	4	0	-1	-1	0%	-100%	-20%
Вне категорий	5	5	10	4	3	7	3	2	5	-2	-3	-5	-40%	-60%	-50%
Итого пенсионеров	40	22	62	44	22	66	34	23	57	-6	1	-5	-15%	5%	-8%
Персонал национальных проектов	0	2419	2419	0	2428	2428	0	2481	2481	0	62	62	-	3%	3%
ВСЕГО	706	3201	3907	864	3212	4076	939	3340	4279	233	139	372	33%	4%	10%

Примечание по методологии:

Данные, предоставленные в распоряжение оценочной группы, отражали мониторинг ВЛР по показателям общего количества человеко-дней и суммарных расходов за каждый год. Данные в таблицах, приведенных на предыдущих страницах, вычислены путем деления общего количества человеко-дней на 220 с округлением до ближайшего целого числа, что давало расчетное значение эквивалентного числа полных должностных ставок. Кроме того, данные за 2016 год имелись только до 31 октября. В этой связи данные за весь 2016 год были рассчитаны методом экстраполяции – посредством умножения имеющихся значений на 1,2.

Дополнительная информация о ВЛР

Консультанты и сотрудники, работающие по ИДУ

Имеется три категории консультантов и сотрудников, работающих по ИДУ: уровни А, В и С.

Уровень А требует наличия у консультанта широких экспертных знаний и опыта в определенной специальной области. Соответственно, основная задача консультанта уровня А – оказание высококвалифицированных экспертных услуг в соответствующей области. Поручаемая им работа может включать осуществление оперативных мероприятий, связанных с мобилизацией значительных кадровых и/или финансовых ресурсов. К данному уровню обычно относятся задачи, эквивалентные работе, выполняемой сотрудниками категории специалистов уровня С5 и выше. Консультант уровня А порой имеет значительную публичную заметность за пределами Организации и может привлекаться к деятельности, направленной на формирование восприятий заинтересованных сторон и на мотивирование партнеров.

К уровню В обычно относятся задачи, эквивалентные работе, выполняемой сотрудниками категории специалистов уровня С3–С4. Задачи на этом уровне предполагают наличие экспертных знаний и опыта в соответствующей области, которыми ФАО не располагает. Для выполнения таких задач необходимы опытные профессионалы, специализированные советники или эксперты, обладающие исчерпывающими знаниями в предметной области и способные адаптировать их с учетом потребностей.

Консультанты уровня С в типичных случаях привлекаются к выполнению заданий, требующих меньшего опыта, т.е. речь может идти, например, о выпускниках университетов с последипломным стажем работы по специальности в течение 1–4 лет (эквивалент категорий С1/С2). Поручаемые таким консультантам задачи требуют наличия базовых профессиональных навыков, позволяющих проводить описание и анализ данных, выявлять проблемные области и т. п., причем функция такого консультанта заканчивается на этапах анализа и описания. Консультант уровня С, как правило, работает под внимательным руководством более опытных сотрудников и консультантов старшего уровня.

Те, кого не удается отнести ни к одной из вышеуказанных трех категорий, обозначаются литерой "U" – неклассифицированные (unclassified).

Пенсионеры ООН

К работе в Организации в качестве ВЛР также могут привлекаться пенсионеры ООН. Они подпадают под категории ОК и ИДУ, но с иными уровнями гонораров. Они подпадают под категории ОК и ИДУ, но с иными уровнями гонораров.

Уровни пенсионеров ООН:

1. Д-1 и выше
2. С-1-С-5
3. сотрудники категории общего обслуживания

Те, кого не удается отнести ни к одной из вышеуказанных трех категорий, обозначаются литерой "U" – неклассифицированные (unclassified).

Персонал национальных проектов (ПНП)

ПНП привлекают к работе на договорных началах, регулируемых местными условиями найма, в целях получения профессиональных услуг в рамках реализации проектов ФАО на местах; Размер заработной платы ПНП, выплачиваемой в местной валюте, определяется в соответствии с местными условиями. Поэтому затраты на ПНП представляются намного более низкими, по сравнению с консультантами и сотрудниками, работающими по ИДУ, несмотря на то что ПНП предоставляют профессиональные технические услуги.

Приложение 4: Практическая работа

Данное приложение состоит из четырех разделов. Раздел 4.1 посвящен вопросам предоставления продуктов и услуг ФАО, то есть нормотворческой работе Организации. Этот раздел включает таблицу 4.1, в которой отслеживается предоставление продуктов и услуг. Раздел 4.2 посвящен получению практических результатов в соответствии с индикаторами практических результатов, заложенными в Стратегической программе. Это раздел включает таблицы 4.2.1, 4.2.2 и 4.2.3. В первой из этих таблиц процесс осуществления отслеживается по индикаторам целей 2014 года; во второй процесс осуществления отслеживается по индикаторам целей 2015 года; в третьей попарно сравниваются результаты по обоим годам. В третьем разделе приложения (раздел 4.3) рассмотрены оценки ФАО, выполненные сетью МОПАН, и приведена таблица с результатами этих оценок (таблица 4.3.1), в четвертом разделе (раздел 4.4) рассматриваются итоги обзора, подготовленного BMZ, а в пятом (раздел 4.5) рассмотрены три оценки ФАО, выполненные силами МВМР.

Раздел 4.1: Продукты и услуги ФАО

Совета ФАО на своей 153-й сессии одобрил информационную записку, озаглавленную "Нормотворческая деятельность ФАО и ее взаимосвязь с осуществлением программ". В этом документе были подчеркнуты семь основных функций ФАО со следующими ключевыми компонентами:

- нормативные и регламентирующие документы таких, как международные соглашения, кодексы поведения и добровольные руководящие принципы;
- статистические данные и информация о продовольствии и сельском хозяйстве, включая рыбное и лесное хозяйство, земельные и водные ресурсы;
- политический диалог на глобальном, региональном и национальном уровнях;
- развитие потенциала в целях осуществления основанных на эмпирических данных политических мер, инвестиций и программ;
- консультирование и поддержка в целях освоения знаний, технологий и передовых методов;
- содействие формированию партнерских отношений между правительствами, партнерами по развитию, гражданским обществом и частным сектором; и
- информационно-пропагандистская деятельность и коммуникации в областях, относящихся к мандату ФАО.

Совместное совещание 120-й сессии Комитета по программе и 164-й сессии Финансового комитета состоялось в Риме в 7 ноября 2016 года. На этом совещании комитеты утвердили "План независимой оценки технического потенциала Организации", который послужил ключевым методическим документом при проведении настоящей оценки. Данном Плане на основе семи основных функций (с некоторой незначительной модификацией) был составлен перечень из 19 продуктов и услуг, которые ФАО использует для достижения

своих нормативных целей³⁵. В приведенной ниже таблице эти продукты и услуги сопоставлены со значениями индикаторов, полученными от сотрудников ФАО, в целях обзора продуктов и услуг ФАО, предоставленных в период 2011–2016 годов.

Следует оговориться, что данные за 2016 год были оценены только по 30 сентября 2016 года, когда была составлена соответствующая таблица. Оценочная группа применила коэффициент 1,25 для расчета данных за весь 2016 год. Для некоторых категорий группе удалось получить обновленные данные по состоянию на конец года. В соответствующих случаях такие данные помечены как "актуальные". Также отмечается, что по некоторым индикаторам данные носят ограниченный характер. В таких случаях в таблице стоит обозначение н/д (нет данных).

Таблица 4.1: Основные продукты и услуги ФАО

Категория	Индикатор	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	Предварительные данные за 2016 год
Стандартоустанавливающие документы						
Международные соглашения	Нет данных	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Согласованные кодексы поведения	Нет данных	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Согласованные и применяемые добровольные руководства	Нет данных	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Утвержденные технические стандарты	Нет данных	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Всего	Общее количество стандартоустанавливающих документов	78	90	101	138	160
Полученные знания, данные и информация						
Вышедшие в свет общеорганизационные публикации	Публикации	754	891	1467	676	1120 (актуальные данные)
	Брошюры	208	105	705	407	803 (актуальные данные)
	Всего	962	996	2172	1083	1923 (актуальные данные)
Созданные и поддерживаемые статистические системы	Количество посещений веб-сайтов с данными (тыс.)	154	209	196	165	219

³⁵ См. стр.7 Плана.

Категория	Индикатор	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	Предварительные данные за 2016 год
	Страны, развивающие статистический потенциал	52	49	59	51	55
Основные системы управления знаниями	Нет данных	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Диалог по мерам политики и развитию потенциала на глобальном, региональном и страновом уровне						
Проведенные технические миссии	Разрешение на поездку (тыс.)	н/д	12,2	13,2	16,1	15
Организованные технические семинары/конференции/симпозиумы	Проведенные мероприятия	253	250	275	305	391
Поддержанные внешние технические сети/платформы	Поддержанные внешние технические платформы	Нет данных в разбивке по годам Всего = 280 за период 2011–2016 годов				
Знания, технологии и передовая практика						
Подготовленные и распространенные аналитические доклады	Количество флагманских докладов	3	2	5	8	4
	Количество просмотров флагманских документов в сети (тыс.)	н/д	173	1146	590	951 (актуальные данные)
Партнерства						
Количество подписанных соглашений (например, письма-соглашения, меморандумы о взаимопонимании), предусматривающих план работы (включая проектное соглашение; меморандум о взаимопонимании; общее соглашения и другие соглашения о сотрудничестве (включая письма-соглашения)	Подписанные за год соглашения	36	51	52	53	30
Количество прикомандированных сотрудников категории специалистов	Нет данных	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Количество учебных мероприятий и их участников	Нет данных	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д

Категория	Индикатор	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	Предварительные данные за 2016 год
Сотрудничество в формате "Юг-Юг"						
Число стран–получателей помощи по линии СЮЮ	Число стран–получателей помощи по линии СЮЮ	44	46	30	30	76
Количество подписанных соглашений, предусматривающих план работы	Количество подписанных соглашений, предусматривающих план работы	27	29	40	28	38
Количество откомандированных донорами сотрудников категории специалистов, которые содействуют поддержанию технического потенциала ФАО	Количество откомандированных донорами сотрудников категории специалистов, которые содействуют поддержанию технического потенциала ФАО	222	113	138	60	100
Количество сотрудников, прошедших обучение в рамках соглашений по линии СЮЮ	Сотрудники ФАО	30	40	40	50	50
	Национальные сотрудники	200	200	300	300	300
	Общее число сотрудников, прошедших обучение в рамках соглашений о сотрудничестве в формате "Юг-Юг"	350	350	350	350	350
Информационно-пропагандистская и коммуникационная работа на национальном, региональном и глобальном уровне						
Коммуникационные продукты	Количество статей, опубликованных старшими должностными сотрудниками в рамках инициативы СОМИ	н/д	1061	1919	2270	2213 (актуальные данные)

Раздел 4.2: Практические результаты

Инструментом планирования и мониторинга деятельности ФАО является матрица результатов на 2014-2017 годы. В основу этой матрицы положены индикаторы, позволяющие измерять прогресс на каждом этапе цепочки результатов: практические результаты, итоги и стратегические цели. Матрица результатов служит основой для оценки и представления информации о том, каким образом действия ФАО помогают изменить ситуацию на национальном, региональном и глобальном уровнях.

Прогресс ФАО в достижении целевых уровней по практическим результатам отслеживается на основе следующих двух документов: Сводного доклада по итогам промежуточного обзора за 2014 год и в Доклада об осуществлении программы на 2014–2015 годы, при этом в первом документе оценивается прогресс в достижении целевых показателей 2014 года, во втором – аналогичных показателей 2015 года. Следующие две таблицы составлены на основе данных каждого из докладов, в третьей таблице они представлены в формате, позволяющем проводить сравнения между годами.

Важно отметить, что применительно к 2014 году целевые уровни были установлены только для пяти стратегических целей (СЦ), в то время как в 2015 году такие уровни имелись и для СЦ, и для функциональных целей.

Таблица 4.2.1: Достижение целевых показателей 2014 года (РС 117/5, ПО за 2014 год)

Задача	Практические результаты					
	№ практического результата	Индикаторы результатов	Выполнен полностью или с превышением	Частично выполнен	Не выполнен	% выполненных полностью или с превышением
Стратегическая цель 1: Искоренение голода, решение проблемы продовольственной безопасности и неполноценного питания	1.1	4	4	0	0	100%
	1.2	1	0	1	0	0%
	1.3	3	2	1	0	67%
	ПОДИТОГ	8	6	2	0	75%
Стратегическая цель 2: Устойчивое увеличение объема товаров и услуг сельского, лесного и рыбного хозяйства	2.1	3	2	0	1	67%
	2.2	3	2	1	0	67%
	2.3	3	3	0	0	100%
	2.4	4	3	1	0	75%
	ПОДИТОГ	13	10	2	1	77%
Стратегическая цель 3: Сокращение масштабов нищеты в сельских районах	3.1	5	3	1	1	60%
	3.2	3	3	0	0	100%
	3.3	2	1	1	0	50%
	ПОДИТОГ	10	7	2	1	70%
Стратегическая цель 4: Повышение уровня	4.1	4	4	0	0	100%
	4.2	3	3	0	0	100%

инклюзивности и эффективности агропродовольственных систем	4.3	3	3	0	0	100%
	ПОДИТОГ	10	10	0	0	100%
Стратегическая цель 5: Устойчивость к угрозам и кризисам	5.1	2	2	0	0	100%
	5.2	3	2	1	0	67%
	5.3	2	2	0	0	100%
	5.4	3	3	0	0	100%
	ПОДИТОГ	10	9	1	0	90%
ВСЕГО 1-5	ВСЕГО	51	42	7	2	82%
Цель 6: Техническое качество, знания и услуги	6.1	н/д	Целей на 2014 год не ставилось			
	6.2	2				
	6.3	2				
	6.4	2				
ПОДИТОГ 6	ПОДИТОГ	6	н/д	н/д	н/д	н/д
Раздел 7: Программа технического сотрудничества	7.1	1	Целей на 2014 год не ставилось			
Функциональная цель 8: Информационно-просветительская работа	8.1	2	Целей на 2014 год не ставилось			
	8.2	2				
	8.3	2				
Функциональная цель 9: Информационные технологии	9.1	3	Целей на 2014 год не ставилось			
Функциональная цель 10: Управление, надзор и руководство со стороны ФАО	10.1	2	Целей на 2014 год не ставилось			
	10.2	1				
	10.3	1				
Функциональная цель 11: Эффективное и действенное выполнение административных функций	11.1	4	Целей на 2014 год не ставилось			
	11.2	1				
	11.3	1				
ПОДИТОГ 7-11	ПОДИТОГ	20	н/д	н/д	н/д	н/д
Раздел 12: Непредвиденные расходы	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Раздел 13: Капитальные расходы	13.1	2	Целей на 2014 год не ставилось			
Раздел 14: Расходы на обеспечение безопасности	14.1	1	Целей на 2014 год не ставилось			
	14.2	4				
ВСЕГО 6-14	ВСЕГО	33	н/д	н/д	н/д	н/д

Таблица 4.2.2: Достижение целевых показателей 2015 года (РС 2017/8, ДОП на 2014–2015 годы)

Задача	Практические результаты					
	№ практического результата	Индикаторы результатов	Выполнен полностью или с превышением	Частично выполнен	Не выполнен	% выполненных полностью или с превышением
Стратегическая цель 1: Искоренение голода, решение проблемы продовольственной безопасности и неполноценного питания	1.1	4	4	0	0	100%
	1.2	1	1	0	0	100%
	1.3	3	3	0	0	100%
	ПОДИТО Г	8	8	0	0	100%
Стратегическая цель 2: Устойчивое увеличение объема товаров и услуг сельского, лесного и рыбного хозяйства	2.1	3	3	0	1	100%
	2.2	3	2	1	0	67%
	2.3	3	3	0	0	100%
	2.4	4	3	1	0	75%
	ПОДИТО Г	13	11	2	1	85%
Стратегическая цель 3: Сокращение масштабов нищеты в сельских районах	3.1	5	5	0	0	100%
	3.2	3	2	1	0	67%
	3.3	2	2	0	0	100%
	ПОДИТО Г	10	9	1	0	90%
Стратегическая цель 4: Повышение уровня инклюзивности и эффективности агропродовольственных систем	4.1	4	4	0	0	100%
	4.2	3	3	0	0	100%
	4.3	3	3	0	0	100%
	ПОДИТО Г	10	10	0	0	100%
Стратегическая цель 5: Устойчивость к угрозам и кризисам	5.1	2	2	0	0	100%
	5.2	3	2	1	0	67%
	5.3	2	2	0	0	100%
	5.4	3	2	1	0	67%
	ПОДИТО Г	10	8	2	0	80%

ВСЕГО 1–5	ВСЕГО	51	46	5	1	90%
Цель 6: Техническое качество, знания и услуги	6.1	н/д	0	0	0	н/д
	6.2	2	2	0	0	100%
	6.3	2	2	0	0	100%
	6.4	2	2	0	0	100%
ПОДИТОГ 6	ПОД- ИТОГ	6	6	0	0	100%
Раздел 7: Программа технического сотрудничества	7.1	1	1	0	0	100%
Функциональная цель 8: Информационно- просветительская работа	8.1	2	2	0	0	100%
	8.2	2	2	0	0	100%
	8.3	2	2	0	0	100%
Функциональная цель 9: Информационные технологии	9.1	3	3	0	0	100%
Функциональная цель 10: Управление, надзор и руководство со стороны ФАО	10.1	2	1	1	0	50%
	10.2	1	1	0	0	100%
	10.3	1	1	0	0	100%
Функциональная цель 11: Эффективное и действенное выполнение административных функций	11.1	4	4	0	0	100%
	11.2	1	1	0	0	100%
	11.3	1	0	0	1	0%
ПОДИТОГ 7–11	ПОД- ИТОГ	20	18	1	1	90%
Раздел 12: Непредвиденные расходы	н/д	н/д	0	н/д	н/д	н/д
Раздел 13: Капитальные расходы	13.1	2	2	0	0	100%
Раздел 14: Расходы на обеспечение безопасности	14.1	1	0	0	1	0%
	14.2	4	4	0	0	100%
ВСЕГО 6–14	ВСЕГО	33	30	1	2	91%

Таблица 4.2.3: Достижение целевых показателей 2016 года (РС 121/3, ПО за 2016 год)

Задача	Практические результаты					
	№ практического результата	Индикаторы результатов	Выполнен полностью или с превышением	Частично выполнен	Не выполнен	% выполненных полностью или с превышением
Стратегическая цель 1: Искоренение голода, решение проблемы продовольственной безопасности и неполноценного питания	1.1	4	4	0	0	100%
	1.2	1	1	0	0	100%
	1.3	3	2	1	0	67%
	ПОДИТОГ	8	7	1	0	88%
Стратегическая цель 2: Устойчивое увеличение объема товаров и услуг сельского, лесного и рыбного хозяйства	2.1	3	0	3	0	0%
	2.2	3	2	1	0	67%
	2.3	3	3	0	0	100%
	2.4	4	4	0	0	100%
	ПОДИТОГ	13	9	4	0	69%
Стратегическая цель 3: Сокращение масштабов нищеты в сельских районах	3.1	5	5	0	0	100%
	3.2	3	3	0	0	100%
	3.3	2	0	2	0	0%
	ПОДИТОГ	10	8	2	0	80%
Стратегическая цель 4: Повышение уровня инклюзивности и эффективности агропродовольственных систем	4.1	4	4	0	0	100%
	4.2	3	3	0	0	100%
	4.3	3	3	0	0	100%
	ПОДИТОГ	10	10	0	0	100%
Стратегическая цель 5: Устойчивость к угрозам и кризисам	5.1	2	2	0	0	100%
	5.2	2	2	0	0	100%
	5.3	2	2	0	0	100%
	5.4	3	3	0	0	100%
	ПОДИТОГ	9	9	0	0	100%
ВСЕГО 1-5	ВСЕГО	50	43	7	0	86%

Цель 6: Техническое качество, знания и услуги	6.1	1	1	0	0	100%
	6.2	н/д	-	-	-	н/д
	6.3	2	2	0	0	100%
	6.4	2	2	0	0	100%
	6.5	н/д	-	-	-	н/д
	6.6	2	2	0	0	100%
ПОДИТОГ 6	ПОД- ИТОГ	7	7	0	0	100%
Раздел 7: Программа технического сотрудничества	7.1	1	1	0	0	100%
Функциональная цель 8: Информационно- просветительская работа	8.1	2	2	0	0	100%
	8.2	2	2	0	0	100%
	8.3	2	2	0	0	100%
Функциональная цель 9: Информационные технологии	9.1	3	3	0	0	100%
Функциональная цель 10: Управление, надзор и руководство со стороны ФАО	10.1	2	1	1	0	50%
	10.2	1	1	0	0	100%
	10.3	н/д	-	-	-	н/д
Функциональная цель 11: Эффективное и действенное выполнение административных функций	11.1	3	3	0	0	100%
	11.2	1	1	0	0	100%
	11.3	н/д	-	-	-	н/д
ПОДИТОГ 7-11	ПОД- ИТОГ	17	16	1	0	94%
Раздел 12: Непредвиденные расходы	н/д	н/д	-	-	-	н/д
Раздел 13: Капитальные расходы	13.1	2	2	0	0	100%
Раздел 14: Расходы на обеспечение безопасности	14.1	1	0	0	1	0%
	14.2	4	4	0	0	100%
ВСЕГО 6-14	ВСЕГО	31	29	1	1	94%

Таблица 4.2.4: Сравнение между 2014 и 2015 годами (Источник: РС 117/5, ПО за 2015 год; С 2017/8, ДОП на 2014–2015 годы. См. www.fao.org/pwb)

Задача	№ практи- ческого результат	Инди- каторы результатов	Выполнен полностью или с превышением		Частично выполнен		Не выполнен		% выполненных полностью или с превышением	
			2014 год	2015 год	2014 год	2015 год	2014 год	2015 г од	2014 год	2015 год
СЦ 1	1.1	4	4	4	0	0	0	0	100%	100%
	1.2	1	0	1	1	0	0	0	0%	100%
	1.3	3	2	3	1	0	0	0	67%	100%
	ПОД- ИТОГ	8	6	8	2	0	0	0	75%	100%
СЦ 2	2.1	3	2	3	0	0	1	1	67%	100%
	2.2	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	2.3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	2.4	4	3	3	1	1	0	0	75%	75%
	ПОД- ИТОГ	13	10	11	2	2	1	1	77%	85%
СЦ 3	3.1	5	3	5	1	0	1	0	60%	100%
	3.2	3	3	2	0	1	0	0	100%	67%
	3.3	2	1	2	1	0	0	0	50%	100%
	ПОД- ИТОГ	10	7	9	2	1	1	0	70%	90%
СЦ 4	4.1	4	4	4	0	0	0	0	100%	100%
	4.2	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	4.3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	ПОД- ИТОГ	10	10	10	0	0	0	0	100%	100%
СЦ 5	5.1	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5.2	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	5.3	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5.4	3	3	2	0	1	0	0	100%	67%
	ПОД- ИТОГ	10	9	8	1	2	0	0	90%	80%
ВСЕГО 1-5	ВСЕГО	51	42	46	7	5	2	1	82%	90%

Таблица 4.2.5: Сравнение между 2014 и 2016 годами (Источник: РС 117/5, ПО за 2015 год; РС 121/3, ПО за 2016 год. См. www.fao.org/pwb)

Задача	№ практического результата	Индикаторы результата	Выполнен полностью или с превышением		Частично выполнен		Не выполнен		% выполненных полностью или с превышением	
			2014 год	2016 год	2014 год	2016 год	2014 год	2016 год	2014 год	2016 год
СЦ 1	1.1	4	4	4	0	0	0	0	100%	100%
	1.2	1	0	1	1	0	0	0	0%	100%
	1.3	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	ПОД-ИТОГ	8	6	7	2	1	0	0	75%	88%
СЦ 2	2.1	3	2	0	0	3	1	0	67%	0%
	2.2	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	2.3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	2.4	4	3	4	1	0	0	0	75%	100%
	ПОД-ИТОГ	13	10	9	2	4	1	0	77%	69%
СЦ 3	3.1	5	3	5	1	0	1	0	60%	100%
	3.2	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	3.3	2	1	0	1	2	0	0	50%	0%
	ПОД-ИТОГ	10	7	8	2	2	1	0	70%	80%
СЦ 4	4.1	4	4	4	0	0	0	0	100%	100%
	4.2	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	4.3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	ПОД-ИТОГ	10	10	10	0	0	0	0	100%	100%
СЦ 5	5.1	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5.2 ³⁶	3 2	2	2	1	0	0	0	67%	100%
	5.3	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5.4	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	ПОД-ИТОГ	10, 9	9	9	1	0	0	0	90%	100%
ВСЕГО 1-5	ВСЕГО	51, 50	42	43	7	7	2	0	82%	86%

³⁶ В ПО за 2016 год количество индикаторов практических результатов, предусмотренных Итогом 5.2, было сокращено на один.

Раздел 4.3: Оценка МОПАН

Сеть по оценке эффективности работы многосторонних организаций (МОПАН) – это межправительственная группа, общая цель которой заключается в повышении эффективности многосторонних организаций. Члены Сети проводят совместные оценки таких организаций, обмениваются информацией и используют опыт друг друга в процессах мониторинга и оценки. В 2016 году активную деятельность в рамках Сети осуществляли такие страны, как Австралия, Германия, Дания, Ирландия, Испания, Канада, Люксембург, Нидерланды, Норвегия, Республика Корея, Соединенное Королевство, Соединенные Штаты Америки, Финляндия, Франция, Швейцария, Швеция и Япония.

МОПАН провела оценку работы ФАО в 2011 и вновь в 2014 году на основе информации, собранной путем опроса ключевых заинтересованных сторон, анализа документов и интервью с сотрудниками ФАО. Используя полученные сведения, МОПАН составила перечень из 22 индикаторов, относящихся к таким аспектам, как стратегическое управление, оперативное управление, управление рабочими связями, а также управление знаниями.

В докладе МОПАН 2011 года были выявлены недостатки в деятельности ФАО по следующим пяти аспектам: ориентир на результаты в работе страны, решения по распределению внешней помощи, организационная привязка внешней помощи к показателям эффективности, управление людскими ресурсами и презентация сведений по показателям деятельности. Но даже и те области, в которых МОПАН квалифицировала работу ФАО как адекватную, едва соответствовали такой оценке. По результатам опроса, из 21 области лишь одна была отмечена в качестве сильной стороны ФАО – приверженность гуманитарным принципам. Анализ документов дал несколько более положительные результаты по сравнению с опросом: в документации был обозначен ряд сильных сторон, включая ориентирование на результаты, сосредоточенность на тематических приоритетах, финансовую подотчетность и делегирование принятия решений.

По итогам оценки 2014 года отмечено улучшение практически по каждому индикатору эффективности. В четырех важных областях, относящихся к осуществлению программ, таких как общеорганизационная стратегия на основе четкого мандата, ориентация на достижение конкретных результатов на страновом уровне, поддержка национальных планов и всодействие диалогу по вопросам политики, – рейтинги были повышенны от "неудовлетворительно или ниже" до "хорошо или выше".

К 2014 году оставалось только две области, где положение дел было признано неудовлетворительным: составление бюджета, ориентированного на достижение конкретных результатов, и управление людскими ресурсами. По заключению оценки МОПАН 2014 года, ФАО "четко обозначила стратегическую направленность своей деятельности" с учетом своего основным мандатом и сравнительными преимуществами (стр. 2). ФАО усовершенствовала систему управления на основе результатов (стр. 2), "приступила к реализации своей новой программы повышения устойчивости к неблагоприятным внешним воздействиям, а также укрепила практику и системы обеспечения готовности и реагирования при чрезвычайных ситуациях..." (стр. 3). "ФАО добилась существенного прогресса в установлении на уровне стран стратегических целей, которые полностью соответствуют национальным приоритетам развития..." (доклад 2014 года, стр. 4). В докладе МОПАН 2014 года было отмечено, что за период с 2013 года ФАО реорганизовала свою деятельность в области политики и учредила в децентрализованных отделениях должности сотрудников по вопросам политики. Также было указано, что заинтересованные стороны стали оценивать вклад ФАО в достижение результатов как в целом адекватный (стр. 5).

По заключению МОПАН 2014 года (стр. 5), "объективный анализ документов показывает, что в течение рассмотренного периода в рамках проектов ФАО было обеспечено в целом эффективное осуществление запланированные мероприятия и получение практических результатов; вместе с тем ФАО не обеспечивала полноценной отчетности о своем вкладе в реализацию страновых программ, а также не предоставляла убедительных фактических данных о том, в какой мере она участвовала в продвижении заявленных ею приоритетов развития на страновом уровне". Наконец, ФАО "за период с 2011 года добилась прогресса в области внутреннего и внешнего обмена знаниями" (доклад 2014 года, стр. 6).

Эти результаты более подробно представлены в таблице на следующей странице.

Таблица 4.3.1: Результаты оценок МОПАН

Индикатор	2011 год		2014 год	
	Респонденты, участвовавшие в опросе	Обзор документации	Респонденты, участвовавшие в опросе	Обзор документации
Стратегическое руководство				
КПЭ-1	Указание направления на результаты	3,79	6	3,95
КПЭ-2	Общеорганизационная стратегия на основе четкого мандата	н/д	н/д	4,52
КПЭ-3	Общеорганизационная ориентированность на результаты	3,66	4	н/д
КПЭ-4	Внимание к сквозным/тематическим приоритетам	4,16	5	4,35
КПЭ-5	Ориентированность на результаты на уровне стран	4,37	3	4,68
Оперативное руководство				
КПЭ-6	Транспарентное и предсказуемое финансирование / Решения о распределении внешней помощи	3,74	3	3,96
КПЭ-7	Составление бюджета с ориентиром на конкретные результаты / Организационная привязка внешней помощи к показателям эффективности	3,27	4	3,46
КПЭ-8	Финансовые подотчетность	3,80	5	4,32
КПЭ-9	Использование информации о показателях эффективности	3,74	4	3,93
КПЭ-10	Управление людскими ресурсами	3,39	4	2,96
КПЭ-11	Планирование и реализация программ с ориентиром на показатели эффективности	3,90	4	н/д
КПЭ-12	Делегирование полномочий	4,19	5	3,78

КПЭ-13	Работа в условиях чрезвычайных ситуаций / Приверженность гуманитарным принципам	4,58	н/д	4,54	5
Управление рабочими связями					
КПЭ-14	Поддержка национальных планов	4,37	н/д	4,63	6
КПЭ-15	Корректировка процедур	3,74	н/д	4,09	н/д
КПЭ-16	Использование страновых систем	3,89	*	4,31	н/д
КПЭ-17	Участие в диалоге по вопросам политики	4,34	н/д	4,51	н/д
КПЭ-18	Гармонизация процедур	4,24	4	4,34	5
КПЭ-19	Управление на уровне кластера	3,99	н/д	4,49	4
Управление знаниями					
КПЭ-20	Результаты оценки / Оценка внешних результатов	3,99	4	4,37	5
КПЭ-21	Представление информации по показателям деятельности	3,68	3	3,97	4
КПЭ-22	Распространение накопленного опыта	3,68	4	4,21	4
Условные обозначения					
Хорошо или выше		4,50-6,00			
Удовлетворительно		3,50-4,49			
Неудовлетворительно или ниже		1,00-3,49			
Данные по обзору документов отсутствуют		*			
Не оценивалось		н/д			

Раздел 4.4: Обзор BMZ

В 2015 году Федеральное министерство по вопросам экономического сотрудничества и развития Германии (BMZ) провело обзор деятельности ФАО и представило его результаты в Секретариат ФАО.

Представленный доклад состоял из 3 частей: мандат и его актуальность, показатели эффективности и участие Германии в работе ФАО. При подготовке первых двух разделов использовались данные из предыдущих обзоров деятельности ФАО, включая следующие:

- обзоры МОПАН, опубликованные в 2011 и 2014 годах;
- Многосторонняя оценка, подготовленная Австралией в 2012 году; и
- Обзоры многосторонней помощи, опубликованные Соединенным Королевством в 2011 и 2013 годах.

Третий раздел доклада, касающийся участия Германии в работе ФАО, выходит за рамки настоящей оценки.

В докладе использовалась пятибалльная шкала оценки показателей деятельности ФАО от "слабо" до "очень хорошо". Затем данным оценкам присваивался один из трех уровней достоверности в целях выявления совпадений и расхождений между ключевыми источниками информации в целях определения степени достоверности выводов доклада.

Относительно стратегического управления и управления эффективностью, показатели эффективности ФАО в докладе с высокой степенью достоверности оцниваются как средние. Кроме того, некоторые выводы были актуальны с точки зрения оценки технического потенциала. Несмотря на некоторый разброс оценок работы по странам и проектам, в докладе в целом положительно расцениваются последние изменения в области децентрализации, в особенности в части, касающейся более эффективного реагирования на чрезвычайные ситуации.

Управление знаниями было оценено как "среднее с тенденцией к улучшению" при высоком коэффициенте достоверности. Учреждение технических сетей и реорганизация технических департаментов с 2012 года были оценены положительно, в особенности в части, касающейся искоренению культуры "разобщенной" работы, которая ранее приводила к некоторому дублированию усилий и неэффективному обмену знаниями".

При этом в докладе также отмечаются области, требующие дальнейшего совершенствования: сотрудничество и синергетические связи с МФСР, институционализация реформ в рамках всей ФАО и управление людскими ресурсами.

Раздел 4.5: Оценка МВМР

По итогам оценок ФАО, проведенных силами МВМР, Организации удалось за период 2012–2016 годов, отмеченный приходом нового руководства и повышением уровня подотчетности, значительно поднять эффективность своей нормотворческой деятельности.

В Обзоре многсторонней помощи (ОМП) за 2011 год ФАО была оценена как слабая или посредственная организация, которая не могла эффективно достигать стоящих перед ней целей. В этом обзоре все же была признана важная роль ФАО в искоренении опасного вируса чумы крупного рогатого скота, однако по большинству индикаторов, от транспарентности и подотчетности до управления финансами и рационального учета стоимости, работа Организации была оценена как слабая или неудовлетворительная. По всей вероятности, наиболее важным было заключение о том, что ФАО обеспечивает лишь "слабую полезную отдачу от вложенных Соединенным Королевством средств внешней помощи", в результате чего ФАО была отнесена к рубрике "Специальных мер" – статуса, требующего неотложных реформ, для того чтобы организация могла продолжать получать от Соединенного Королевства средства, предназначенные для оказания помощи.

В 2013 году МВМР обновило свою оценку и заключило, что руководство Организации успешно приступило к ее реформированию, однако требуется значительная дополнительная работа, особенно в области людских ресурсов. Заключение обновленного ОМП гласит: "ФАО обеспечила более высокий уровень приоритизации и уделяет более пристальное внимание достижению результатов путем совершенствования стратегических целей и внедрения новой матрицы результатов на страновом и общеорганизационном уровне... Улучшены процессы формирования кадров, и для всех сотрудников введены системы управления эффективностью работы. Однако реформа в области людских ресурсов сохраняет приоритетное значение. Новое руководство придает все большее значение вопросам эффективности использования финансовых средств, и достигнута существенная дополнительная экономия ресурсов..."

Недавно МВМР завершило проведение Обзора многстороннего развития (OMP) за 2016 год. В нем отмечается, что с 2011 года ФАО: "добилась прогресса за период после выхода в свет обновленного ОМП в 2013 году, усилив свою стратегическую направленность и укрепив механизмы внутреннего контроля". МВМР воздала должное преобразованиям в руководстве Организацией, модернизации ее управленческой структуры и экономии ресурсов за счет повышения эффективности. В этом документе ФАО присвоена общая оценка "хорошо" по Индексу сильных сторон Организации, и это вторая наивысшая оценка по шкале "неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично" (см. рис. 1).

Рисунок 1: Компоненты Индекса сильных сторон организации для ФАО

