приналежність, економічний статус, рівень освіти, місце навчання, зайнятість, помешкання, моделі поведінки і таке інше);
- вплив проблеми на ту чи іншу особу або громаду;
- причини проблеми і методи профілактики;
- можливі рішення, шляхи лікування та профілактики.

Після цього слід описати діяльність, яка вже проводиться для вирішення проблеми, а також заходи, що забезпечуватимуть її ефективність (які ще не описані), з метою окреслення необхідного діапазону багатогалузевого співробітництва:
- ідентифікація діяльності інших організацій, що спрямована на вирішення цієї проблеми;
- аналіз рівня обізнаності з проблемою та де і які можна отримати поради;
- ідентифікація змін, які необхідно ініціювати, невикористаних комунікаційних каналів, охоплення цільової аудиторії, послуг, що потрібні, але ще не надаються, матеріалів і заходів, необхідних на різних етапах змін в поведінці;
- ідентифікація зв'язків і здатності до встановлення багатогалузевого партнерства;
- визначення усіх компонентів процесу вирішення проблеми.

Для вирішення проблеми удосконалення формування навичок ЗСЖ серед молоді доволі часто необхідно інтегрувати такі підходи:
- комунікація (населення, пацієнти, маргінальна молодь, шкільні вчителі, працівники обласних і районних освітніх та соціальних закладів, персонал медичних закладів, службовці обласного та місцевого рівнів - усі ті, хто може вплинути на процес впровадження деяких змін у поведінці);
- політичні зміни (нові регулятивні заходи, нові процедури, зміни в шкільних навчальних програмах, нові програми, що фінансуються з місцевих бюджетів);
- технологічні зміни (нові лікарські засоби, введення нових послуг, зміни в розподіленні та наявності існуючих лікарських засобів, послуг, методів лікування).

В результаті виконання етапу 1 стане можливим визначити, що можна зробити в межах програми. Таке визначення повинно брати до уваги наступні питання:

- який з компонентів вирішення існуючої проблеми може стосуватися програми?
- чи визначена ціль програми?
- чи ґрунтується ціль на отриманій інформації?

Етапи 2 і 3. Визначення і вивчення цільової аудиторії та визначення цілей

Врахування усіх обмежень, встановлених спеціальними вимогами цільової аудиторії стосовно можливості досягнення мети, допоможе встановити відповідність між процесами формулювання мети і визначення цільової аудиторії переважно на основі незадоволених потреб.

Цільова аудиторія програми визначається шляхом звуження загальної цільової аудиторії, охопленої окресленою програмою, спираючись, наприклад:

- на географічні індекси характеристики поведінки, ставлення до життя, специфічні поточні проблеми, переваги, вірування, знання і таке інше.

Слід відзначити, що, беручи до уваги різноманітність та неоднорідність цільової аудиторії, неможливо охопити усіх її членів інформаційним повідомленням одного типу або одним комунікаційним каналом. Часто буває необхідно запровадити процес сегментації цільової аудиторії, визначивши базові показники її різнорідності.

Цільова аудиторія (ЦА) може бути розподілена на сегменти з допомогою таких запитань:

1. Які зміни в поведінці можуть вплинути на ЦА та наскільки ЦА бажає, щоб зміни відбулися, і яким саме змінам вона віддає перевагу?

2. Чи відповідає запропонована програма змін у поведінці ЦА цілями загальної програми для ЦА?
3. Яку користь отримають члени ЦА від заходів, передбачених програмою?
4. Яким чином можна встановити контакт з ЦА з допомогою наявних ресурсів (якщо це взагалі можливо)?
5. Чи можна визначити більш вузьку групу в ЦА, яка була б здатна вплинути на ЦА в цілому? Наскільки сильним є такий вплив і як його можна виміряти?

Для того щоб зібрати усю необхідну інформацію про цільову аудиторію, слід відповісти на такі питання:

1. Що цільова аудиторія вже знає про визначені питання? Чи є у членів ЦА яке-небудь бачення проблеми?
2. Яке ставлення існує серед членів ЦА до обмежень змін у поведінці? Які у них існують думки та ідеї з цього приводу?
3. Наскільки ЦА "готова" до змін?
4. Які переваги поєднують ЦА з запропонованим впровадженням змін в їх поведінці?
5. Які соціальні, економічні та культурні чинники будуть впливати на розроблення і впровадження програми?
6. Як і коли (час, місце і спосіб) буде найкраще звернутися до ЦА?
7. Яким способам спілкування віддає перевагу ЦА? Які способи комунікації можуть допомогти в отриманні доступу до ЦА? Яким способам спілкування довіряє ЦА?
8. Чи існують які-небудь особистості або культурні символи, що мають значний вплив на ЦА? Чи керують вони якими-небудь членами ЦА?
9. Яким способам вивчення, сприйняття інформації, мови або символів віддає перевагу ЦА, коли вона асимілює отриману інформацію?

Приклад:

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ДІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРАВИЛЬНОГО ХАРЧУВАННЯ ТА НАВИЧОК ЗДОРОВОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ

Проблема

Поширеність ліпотрофії серед дорослих і дітей сприяє збільшенню хронічних захворювань. Цей факт викликає велике занепокоєння.

Мета

Формування звички правильного харчування та навичок здорового способу життя знижує рівень хронічних захворювань шляхом зменшення кількості випадків ліпотрофії серед дорослих і дітей.

Цілі

Поведінка громадян, що впливає на їх здоров'я, ґрунтується на кращому розумінні двох компонентів – споживання корисних продуктів та збільшення фізичної активності. Вона формується в результаті пропагування знань про певні набори корисних продуктів та навичок ЗСЖ.

Розроблення плану

Оцініть споживання продуктів і дієтичні уподобання, а також чинники, що впливають на ці уподобання, зв'язок між ними, зв'язок між споживанням продуктів і поживними речовинами з урахуванням потреб людського організму в поживних речовинах, рекомендації щодо дієт та планів споживання продуктів харчування.

Оцініть рівень обізнаності молоді щодо вмісту поживних речовин в тому чи іншому наборі

продуктів із необхідним розміром раціону та заохочуйте зміни в поведінці, що спрямовані на досягнення більш здорового співвідношення між набором продуктів харчування та їх об'ємом.

Зверніть увагу на дії, до яких вдаються, коли відчувають голод та задля того, щоб втамувати це відчуття.

Будуйте здатність до розроблення та оцінки стратегій запобігання і вдосконалення відповідної практики ЗСЖ. Підвищуйте рівень обізнаності з ризиками, що пов'язані з продуктами харчування, та рівнями ризиків серед населення.

Формуйте навички ЗСЖ, підкреслюючи освітнім шляхом переваги:

а. звички споживати свіжі харчові продукти з високим вмістом волокон;
б. високої фізичної активності.

Ведіть моніторинг та оцінюйте вплив поглибленого розуміння переваг корисних харчових продуктів і навичок ЗСЖ на рівень захворюваності на ліпотрофію серед дорослих і дітей.

Оцініть вплив ліпотрофії на рівень хронічних захворювань.

Діяльність зі сприяння плануванню

- Спонсорська підтримка діяльності з поглиблення знань з метою профілактики ліпотрофії, підвищення фізичної активності та збільшення споживання фруктів і овочів.
- Спонсорська підтримка досліджень та освітніх заходів, спрямованих на залучення громад до формування навичок ЗСЖ, сприяння свідомому вибору ЗСЖ і споживання поживної їжі.
- Спонсорська підтримка досліджень та освітніх заходів у сфері харчових продуктів і охорони здоров'я, скеровування розвитку громади в напрямі споживання безпечної їжі.

- Поліпшення якості, кількості та методів статистичної звітності для оцінки харчового режиму, поживності їжі та фізичного стану.
- Спонсорська підтримка дослідження вибору харчових продуктів і чинників, що впливають на вибір (зокрема, ціни, доход, освіта, екологічні та соціально-економічні чинники)
- Спонсорська підтримка проведення економічного аналізу системи продажу харчових продуктів для визначення і оцінки чинників, що впливають на наявність продуктів.
- Спонсорська підтримка аналізу політики, стратегій і програм, спрямованих на досягнення стійких змін в дієтичних звичках, з метою поліпшення режимів харчування і здоров'я, збільшення кількості фізичних тренувань та протидії ліпотрофії.
- Спонсорська підтримка заходів з працевлаштування, виплати грошової допомоги та отримання освіти вченими, вчителями і робітниками в галузі харчових продуктів і сільського господарства.

3.2 Методологічні принципи стратегічного планування

Поняття стратегічного планування передбачає чітке розуміння ситуації/зовнішнього середовища, можливостей та обмежень організації, способів досягнення цілей з детальним графіком впровадження стратегії, перешкод на шляху впровадження стратегії, а також процедури моніторингу, які дають можливість зрозуміти, наскільки ефективною є наша стратегія в досягненні цілей.

Процес стратегічного планування складається з кількох суб-аналізів, що пов'язані між собою первісно визначеною загальною метою на період часу, достатній для досягнення цієї мети. До процедур суб-аналізу входять: аналіз середовища

(зовнішнього і внутрішнього); встановлення принципів і припущень, необхідних для розроблення стратегії; розроблення стратегії на основі специфічних чинників середовища з урахуванням їх впливу на організацію; аналіз перешкод для впровадження стратегії; проведення моніторингу операцій та оцінка досягнутих результатів у порівнянні з очікуваними результатами.

3.2.1 Аналіз середовища

Аналіз середовища для розроблення стратегії є основним процесом стратегічного планування. Щоб розробити стратегію, яка була б спрямована на вирішення реальних проблем середовища, необхідно мати чітке уявлення про внутрішнє середовище проблеми та її потенційні тенденції розвитку.

Крім того, необхідно розуміти зовнішнє середовище з точки зору рівнів можливого впливу формування навичок здорового способу життя і профілактики ВІЛ/СНІДу на соціальні, культурні та економічні процеси.

Вивчення проблем зовнішнього середовища проводиться на основі класичних статистичних методів: опитувань, консультацій, метода незалежних оцінок та інших. В той же час, дослідження внутрішнього середовища є дуже важливим для розроблення стратегії.

Визначення внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище - це система взаємодій в межах організацій, галузей та між експертами. Воно визначає строк дії стратегії для виконання мети організації або вирішення різних завдань. Мета вивчення системи взаємодій полягає в ідентифікації можливостей для співпраці.

Внутрішній аналіз допомагає:

- визначити загальні та основні вміння, а також ресурси для їх подальшого розвитку і удосконалення;
- оцінити ефективність організаційних процесів в ході визначення цінних зв'язків;

- визначити слабкі сторони діяльності та обміркувати шляхи її зміцнення в ході впровадження майбутніх стратегій;
- оцінити якість технологій;
- проаналізувати фінансову діяльність;
- проаналізувати можливість надання грантів і можливості бюджету;
- оцінити основи і придатність стратегії.

Внутрішній аналіз дозволяє:
- проаналізувати ресурси;
- перевірити і проаналізувати рівень компетенції;
- порівняти результати діяльності;
- визначити людські ресурси;
- визначити фінансові ресурси і результати фінансової діяльності.

Визначення зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище охоплює різні ресурси, які необхідні для підтримки стратегії на відповідному рівні. Такі ресурси сприяють:
- загальному пізнанню та розширенню знань;
- врахуванню внутрішнього потенціалу, який можна використати для подолання перешкод на шляху досягнення цілей.

Організації в процесі своєї роботи знаходяться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, тим самим використовуючи з більшою чи меншою ефективністю різні ресурси зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища має кілька переваг, які дозволяють:

- краще зрозуміти значення змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі;
- краще оцінити ситуацію, в якій працюють різні галузі, проекти і програми;

- краще зрозуміти роль міжнародних організацій;
- підвищити якість прийнятих рішень, що стосуються розвитку і використання ресурсів;
- забезпечити подолання перешкод і контролювання ризиків;
- сконцентрувати увагу на основних характеристиках стратегічних змін;
- діяти як система попередження.

Наприклад, в ході оцінки ресурсів в різних галузях та між ними необхідно визначити:

- рівень спеціалізації у вирішенні проблем;
- рівень взаємодії між галузями, проектами і т.д.;
- ресурси і можливості для їх вдосконалення;
- ефективність досягнення певних результатів в межах єдиного стратегічного підходу;
- рівень впливу компонентів системи.

Дослідження проблеми взаємодії займає важливе місце в стратегічному підході. Воно націлене на висвітлення слабких і сильних сторін впливу системи на соціальні групи та соціальну сферу взагалі. Правильна оцінка дозволяє розподіляти і зосереджувати стратегічні зусилля, водночас делегуючи галузеві повноваження учасникам процесу та враховуючи національні, регіональні і місцеві особливості.

При оцінці внутрішніх ресурсів увага приділяється аналізу ефективного використання ресурсів для підтримки стратегії. Важливість внутрішнього аналізу є високою, оскільки лише в процесі безпосередньої реалізації стратегії можливо остаточно переконатися, що обраний підхід є ефективним.

3.2.2 Принципи розроблення стратегії

Процес стратегічного планування ґрунтується на певних засадах, сформованих на основі функціонування зовнішнього середовища з урахуванням, зокрема, таких викладених нижче принципів:

Принцип встановлення цілей

Згідно з принципом встановлення мотивацій, мета діяльності має обиратися на основі об'єктивної цілі. В разі вибору нереальних цілей на шляху діяльності постануть численні перешкоди. Згідно з регуляторними положеннями держави (міністерства, адміністрації) розвиток відбувається не у випадкових напрямках, а в певних аспектах. Разом з цим, стратегічне планування не повинно вступати в протиріччя з існуючими законами та програмами.

В той же час, встановлення цілей стикається з різними ресурсними проблемами, пов'язаними з невідповідністю цілей та умов для їх досягнення. Наприклад, міністерство, яке несе відповідальність за певну галузь у загальній програмі з соціальної політики, не в змозі досягти усіх цілей програми.

Принцип розмаїтості

Вимагає, щоб розмаїтості нововведень було не менше, ніж розмаїтості можливих змін усередині самого сектору. З іншого боку, контрольована задача дозволяє певною мірою контролювати вплив ззовні, а також контролювати сам процес досягнення цієї задачі. Через підвищення розмаїтості, що відображає рівень професійної компетентності, можна досягти стратегічних цілей. Ті з фахівців, хто мають більш глибокі, конкурентні знання, навички, розвинуті здібності, досвід у плануванні, здатні до прийняття рішень у будь-якій ситуації, оскільки мають велику розмаїтість методів досягнення результату.

Принцип врахування традицій

Принцип врахування традицій вимагає ідентифікації традицій, що існують в національних галузях, а також тих, що сформувалися під впливом організаційної і ділової культури, соціальних стандартів, внаслідок існування певних людських стереотипів. Стратегії повинні відповідати традиціям і ментальності.

Принцип змін

Слід враховувати, що в процесі впровадження стратегії

проведення деяких змін у соціальній сфері виявиться просто обов'язковим.

Принцип зворотного зв'язку

Це важливий принцип з точки зору ефективного впровадження будь-якої стратегії. Зворотний зв'язок робить стратегію гнучкою, що означає, у свою чергу, що вона здатна опиратися випадковим нападам системи і змінам.

Принцип залежності

Він визначає залежність шляхів, способів і технологій для визначення умов і використання ресурсів. Наприклад, рівень розроблення будь-якої стратегії залежить від рівня аналізу ситуації (методів, підходів, обробки та відображення інформації). Такий ситуаційний аналіз проводиться тоді, коли інновації відбуваються систематично.

Принцип залежності визначає:

- розроблення кожного виду ресурсу як системного компонента загального процесу;
- впровадження інновацій за допомогою усього набору наявних ресурсів;
- навчання експертів з метою виведення їх на належний рівень знань.

Принцип цілісності

Принцип цілісності відображає взаємозв'язок і залежність структурних компонентів в усіх системах, залучених до співпраці. Цей принцип особливо важливий при розробленні спільних проектів з міжнародними організаціями (наприклад, з Проектом ЄС щодо проблеми формування навичок ЗСЖ і профілактики ВІЛ/СНІДу) в процесі визначення стандартів планування і співпраці.

Застосування цього принципу дозволяє:

- науково визначити стандарти спільного стратегічного планування;
- забезпечити міжгалузеву співпрацю та заохочення до неї на цій основі;

- розподілити функції стратегічного планування та діяльність з прийняття рішень в межах багатогалузевого підходу згідно з потребами проектів.

Стратегія здійснюється через представлені в секторах підлеглі відомства, або виступає як незалежна система неурядових організацій, служб соціальної роботи, ЗМІ тощо.

Існують різні підходи до системи стратегічного планування, особливості яких пов'язані з традиціями і видами діяльності сектору. Запропоновані моделі стратегічного планування зорієнтовані на визначення і заповнення "стратегічної прогалини (ніші)" і виходять з переваг сектору в реалізації стратегії ЗСЖ і профілактики ВІЛ/СНІДу, створення і підтримки провідної ролі; використання позитивного іміджу, обліку секторальної приналежності тощо.

3.2.3 Вибрані моделі стратегій

Для того, щоби прийняти рішення щодо вибору стратегії необхідно дати відповіді на такі запитання:

- наскільки ефективно працює стратегія;
- які її сильні і слабкі сторони;
- які сприятливі умови або бар'єри впливають на стратегію;
- наскільки сильні позиції стратегії в суспільстві;
- які стратегічні дії найбільш яскраво представляють стратегію.

Аналіз вибраних моделей будь-якої стратегії може проводитися з допомогою наступних методів:

SWOT-аналізу;
A-B-C-аналізу;
STEP-аналізу.

SWOT-АНАЛІЗ

Проведення аналізу у такий спосіб зосереджується на аналізі **сильних сторін** або переваг і **слабких сторін** або недоліків відносно аналізу існуючих **можливостей і загроз.**

При порівнянні позитивних і негативних компонентів кількох стратегій ми можемо приймати рішення стосовно вибору і впровадження найбільш ефективної з них та прогнозувати результати її впровадження. Наприклад, в таблиці 4 наведено уривок зі стратегії формування навичок ЗСЖ, який можна проаналізувати у такий спосіб.

Таблиця 4

Фактори, що враховуються під час проведення SWOT-аналізу проекту	
Потенційні сильні сторони (S)	Потенційні слабкі сторони (W)
Чітко визначена компетентність з розробки стратегій	Недостатня компетентність
Залучення учасників до впровадження стратегії	Нездатність залучати необхідних експертів
Здатність представити сильні сторони стратегії	Нездатність конкурувати з альтернативними стратегіями
Досконалий аналіз проблеми	Відсутність всебічного аналізу проблеми
Стратегія, затверджена в соціальному відношенні	Відсутність авторитету стратегії
Чітко сформульована стратегія	Відсутність чітко сформульованої стратегії
Послідовно впроваджувана стратегія	Непослідовність
Висока результативність порівняно з інвестованими коштами	Висока собівартість стратегії
Придатні методи і технології	Застарілі методи і технології
Проста в управлінні	Відсутність гнучкого управління
Налаштована мережа підтримки	Слабка мережа
Високий рівень наукової підтримки	Недостатній рівень
Сильна політика зі сприяння стратегії	Слабка політика зі сприяння стратегії

SWOT- аналіз допомагає відповісти на такі питання:

- Наскільки об'ємно у стратегії використано сильні сторони або переваги; які потенційно важливі компоненти стратегії слід вдосконалити?
- Які слабкі сторони стратегії вимагають корекції?
- Які умови і можливості їх впровадження слід використовувати з метою зміцнення впливу стратегії?
- Які стратегічні дії слід підтримувати з метою сприяння стратегії?

Цей аналіз завершується аналізом **можливостей і загроз**, що випливає з вищенаведеного переліку сильних і слабких сторін. Можливості і загрози залежать від ступеню проаналізованих сильних і слабких сторін, або можуть відігравати роль додаткових зовнішніх чинників.

А-В-С-АНАЛІЗ

А-В-С-аналіз – це метод, за допомогою якого окремі елементи класифікуються і наочно представляються за ступенем їхньої важливості для визначеної проблеми.

Походження методу пов'язане з необхідністю концентрації зусиль на найбільш продуктивних сторонах стратегії. А-В-С-аналіз є ефективним методом виділення з безлічі впливових факторів, і тих елементів, які мають особливе значення для досягнення поставлених цілей. Перевага А-В-С-аналізу полягає в простоті його застосування. Недолік А-В-С-аналізу полягає в пошуку об'єктивних критеріїв оцінки елементів, що мають вирішальне значення для досягнення результату.

Наприклад, визначено, що стан системи охорони здоров'я забезпечує в середньому лише близько 10% усього комплексу впливів. Інші 90% припадають на екологію (близько 20%), спадковість (близько 20%) і більше всього - на умови і спосіб життя (майже 50%). На цій підставі підсумовуємо, що в стратегію необхідно закласти не всі параметри, а найбільш значимі. Висновок: вихідним поняттям для розробки стратегії є спосіб життя.

У методі АВС-аналізу, необхідно розрізняти А-, В- і С-завдання.

А-завдання – найважливіші. На їхнє виконання потрібно приблизно 5% часу. Однак оцінюється така робота приблизно в 3/5 значимості. А-завдання можуть бути виконані, як правило, тільки на високому рівні, а саме, на рівні формування системи просування ЗСЖ. По великому рахунку, цьому може служити національна або транснаціональна політика розвитку ЗСЖ. Це завдання, зазвичай, тісно переплітається з іншими завданнями, а його невиконання викликає непослідовність діяльності.

В-завдання – другого рівня важливості. Такі завдання становлять приблизно 1/5 значимості і займають 20% часу.

С-завдання – займають приблизно 75% часу і роблять внесок в одержуваний результат тільки в розмірі 1/20. Такі завдання пов'язані з розробкою адміністративно-управлінських рішень.

Основне завдання полягає у правильному розподілі пріоритетності завдань і делегуванні вирішення С-задач виконавцям.

STEP-АНАЛІЗ

- **STEP-аналіз** проводять у чотири стадії наступним чином.
- **S = Дослідження:** вивчити і провести моніторинг макросередовища з метою виявлення фактичних, динамічних або потенційних тенденцій у соціальних, політичних та інших сферах.
- **T** = аналіз **Тенденцій**: оцінити необхідність і значимість стратегічних змін для соціальної сфери, секторів, організацій, цільових груп
- **E** = аналіз **Обміну**: детально проаналізувати кожну відповідну зміну і характер їхніх взаємин, що відбуваються під впливом явищ
- **P** = аналіз **Потенційного впливу:** Оцінити потенційні впливи стратегії на соціальну сферу і поведінку соціальних груп

Вивчення проблемних явищ, при формуванні навичок ЗСЖ, протидії епідемії ВІЛ/СНІДу тощо, спрямовано на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими система, що проводить стратегію, знаходиться в безпосередній взаємодії. Розроблені програми, проекти сприяння формуванню навичок ЗСЖ можуть впливати на характер і зміст соціальної взаємодії, наприклад, сприяти посиленню уваги соціальних груп до формування навичок ЗСЖ, попередити стигматизацію ВІЛ-позитивних, їхніх сімей, тощо. Крім того, у рамках реалізації стратегії розкривається ряд додаткових можливостей для просування стратегії, наприклад, участі громад, громадських рухів тощо.

3.2.4 Бар'єри на шляху впровадження стратегій

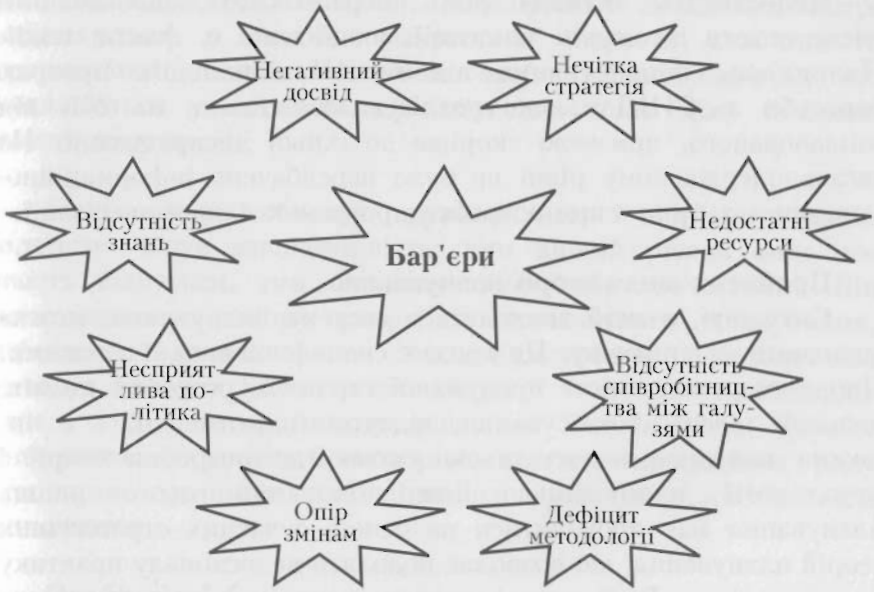
Варто відзначити, що складності в досягненні цілей стратегії формування НЗСЖ пов'язані, насамперед, із проблемами сучасного етапу розвитку українського суспільства, які можна пояснити з допомогою концепції аномі-дезадаптації, а саме погіршенням та відсутністю значимості норм і цінностей. Це відображає складно прогнозований характер будь-яких організаційних змін, оскільки організації знаходяться в центрі не- та дезорганізованих соціальних процесів.

Кожний з бар'єрів відображає певний рівень прояву, який необхідно виявити, аби прийняти правильне рішення про способи їхнього подолання, уникнення або зміни.

До таких бар'єрів належать:

- соціальні;
- психологічні;
- організаційні;
- законодавчі.

Крім того, існують певні об'єктивні і суб'єктивні бар'єри стратегії і стратегічного планування. Їхня наявність свідчить про перешкоди, що виникають майже завжди при впровадженні інновацій.



До найбільш розповсюджених бар'єрів належать:

- попередній негативний досвід реалізації стратегій;
- недостатній рівень розвитку практики, теорії і методології планування;
- складнощі процесів, наприклад, гострий чи погано контрольований характер епідеміологічної, екологічної і соціальної ситуації;
- невміння встановлювати цілі і розробляти стратегії;
- опір змінам особистості, соціальної групи, відомства, галузі;
- наявність матеріальних, тимчасових, фінансових та інших бар'єрів;
- неорганізована співпраця різних галузей.

Негативний досвід.

Більшість існуючих стратегій накопичила негативний досвід під час їхньої реалізації. До них можна віднести стратегії економічного розвитку країни, національної ідеї, реформування освіти, медицини тощо. Проблема в основному полягає в наступному:

- Відсутність детально розробленого планування
- Відсутність чітких цілей на етапах розробки директив.

Недостатньо активну роль зіграли ЗМІ, що повинні висвітлювати позитивні тенденції, якщо вони є, факти, події. Наприклад, фінансування відомих Національних програм боротьби зі СНІДом, яке реалізувалося тільки на 20% від запланованого, призвело скоріше до їхньої дискредитації. На загальнодержавному рівні не було передбачено інформаційно-методичне забезпечення розробки програм та їхньої реалізації.

Проблеми щодо теорії планування.

Ситуацію, в якій знаходиться система планування, можна визначити як критичну. Ця криза є специфічною за її ознаками. Наприклад, відсутність продуманої стратегії, розробки планів, низький рівень фінансування, відсутність мотивації, і т. ін. можна пояснити недостатньою увагою до розробки теорії і методології планування. Для подолання цього явища планування має проводитися на основі сучасних стратегічних теорій планування, що дозволяє подолати недосконалу практику впровадження. В її основі лежить опора на механізми, що враховують суспільні цінності, соціально-психологічну мотивацію та фінансові (особливо фандрайзингові) складові стратегії розвитку ЗСЖ.

Складність середовища.

Невизначеність процесів в епідеміологічній сфері, нестабільність в екологічній та соціальній сферах України - предмет дискусії на всіх рівнях формування НЗСЖ. Наприклад, ситуація з ВІЛ/СНІДом сприймається як загроза національному здоров'ю. Негативна динаміка розвитку цього процесу може створити враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і труднощів розвитку стратегії ЗСЖ, а, отже, процес планування стає майже неможливим. Разом з тим, подолання песимізму щодо потреб стратегії ґрунтується на особистій переконаності в її цінності. Тому, для подолання бар'єрів необхідно розуміти їхню причину, зміст і наслідки.

Опір змінам.

Будь-які зміни у системі підвищують її уразливість до конфліктів. У процесі впровадження інновацій підсилюється

роль соціально-психологічної, поведінкової складових, котрі виявляються в спробі чиновників зберегти стабільність традиційної системи. Це і є опір змінам, бар'єри, що виявляються у свідомих або неусвідомлених діях стосовно нового підходу.

Розрізняють особистий, груповий опір і опір організацій, відомств. Існує закономірність: чим вищий рівень змін, що мають відбутися, тим більшого опору варто очікувати. Він починається з опору розробці стратегічного планування, забезпечення запланованих заходів ресурсами, популяризації методу. Головна умова зміни ситуації - шукати прибічників серед осіб, що приймають рішення. Залучити до процесу впровадження стратегії можливо шляхом проведення ряду семінарів, тренінгів для підвищення рівня компетентності чиновників.

Особистісні бар'єри.

До них відносяться пасивність, небажання, невміння. Крім того, визнання непереборності бар'єру відіграє негативну роль у процесі планування, і в нинішніх умовах планування є синонімом "зайвої роботи", оскільки виявляється неможливим розробити якісний план через велику кількість "нездоланних обмежень".

Подолання бар'єрів ґрунтується на веденні обліку факторів, що стримують впровадження інновацій.

Для подолання бар'єрів важлива системна діяльність, а саме:

- визнання існування бар'єрів;
- початок процесу подолання бар'єрів "зверху";
- посилення ефективних зв'язків усередині проекту через вплив зовнішнього середовища;
- досягнення зацікавленої, рівноправної участі всіх секторів у плануванні;
- ведення постійного моніторингу за ситуацією "появи бар'єрів";
- своєчасне їхнє виявлення і усунення.

3.2.5 Моніторинг і оцінка

Чим відрізняються між собою процеси моніторингу і оцінки?

Моніторинг
є постійним процесом оцінювання впровадження проекту відповідно до погоджених графіків і використання ресурсів, інфраструктури та послуг цільовою аудиторією проекту

Оцінка
є процесом періодичного оцінювання відповідності, виконання, ефективності і впливу проекту визначеним цілям та завданням

Моніторинг і оцінка дають відповідь на чіткі, але часто досить важкі питання: наскільки добре ми виконуємо свою роботу і що для нас насправді означає відмітка "добре". Це означає, що треба визначити критерії конкретних видів діяльності або напрямків політики, а тоді постійно звіряти згідно з ними фактичне виконання. Процес моніторингу зосереджується на трансформації ресурсів у результати і він демонструє спосіб, у який були використані ресурси з метою отримання певних результатів. Процес моніторингу включає розроблення чітких показників для оцінки ресурсів і результатів.

Процес оцінки відповідає на питання, наскільки те, що ми виконуємо, відповідає завданням і цілям, та яким чином ми здатні змінити середовище за допомогою результатів, досягнутих у ході нашої діяльності. Він по суті демонструє не тільки рівень ефективності нашої діяльності, але й те, наскільки

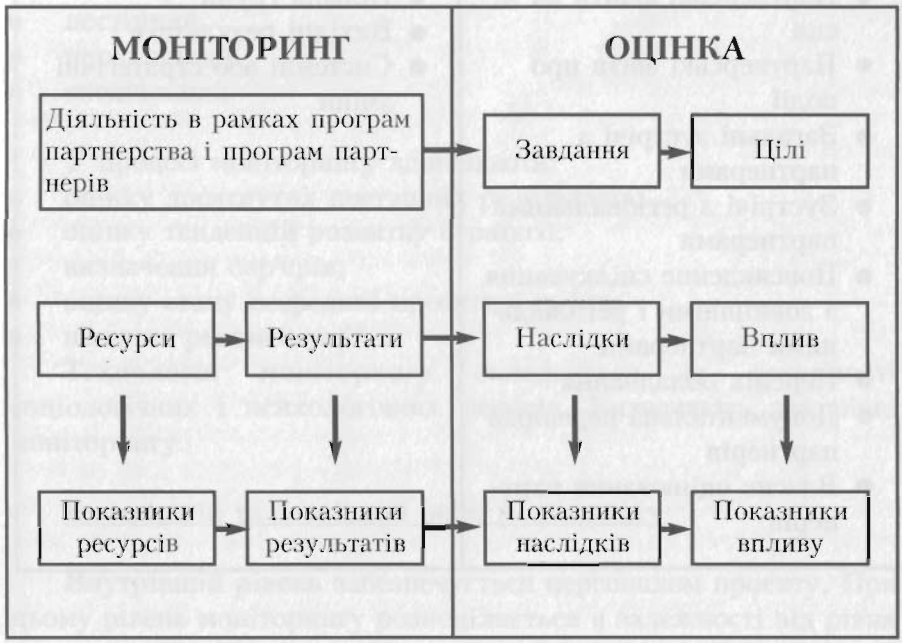
ефективно згідно з заздалегідь визначеними цілями ми вплинули на середовище, яке ми мали намір змінити.

Виконання оцінки має на меті:

- надання систематичного підтвердження сильних сторін і недоліків певного втручання і визначення його відносної вартості;
- визначення і розповсюдження прикладів найкращої практики і копіювання успішних моделей;
- допомогу користувачу оцінки щодо прийняття рішення про подальші кроки (тобто, підтримка формулювання рекомендацій з вдосконалення виконання, використання ресурсів і процесів прийняття рішень).

На Малюнку 4 показано зв'язок між моніторингом і оцінкою та сфери, які охоплює кожен процес.

Малюнок 4



ЗВ'ЯЗОК МІЖ МОНІТОРИНГОМ ТА ОЦІНКОЮ

Джерела та інструменти моніторингу	Джерела та інструменти оцінювання
• Розроблення робочого плану/огляд • Втілення робочого плану • Витрати з субгрантів • Партнерські відрядження • Звіти про поїздки • Слідкування за майновими (негрошовими) внесками зовнішніх партнерів • Звіти регіональних партнерів • Звіти зовнішніх партнерів • Партнерські візити на місця • Партнерські звіти про події • Загальні зустрічі з партнерами • Зустрічі з регіональними партнерами • Повсякденне спілкування з зовнішніми і регіональними партнерами • Перелік обладнання • Документальна перевірка партнерів • Власне оцінювання партнерів	• Щомісячні статистичні звіти, які надають інформацію про загальні результати • Опитування • Порівняльний аналіз • Структуровані та цілеспрямовані спостереження та співбесіди • Перегляд ключових зацікавлених сторін • Перегляд програм тренінгу і навчальних планів • Цільові групи • Вихідні результати • Системні або стратегічні зміни

Завдання і особливості моніторингу

Більшість експертів визнають факт того, що навіть за умови достатньої забезпеченості ресурсами, існує потреба у постійному моніторингу, оцінці і вдосконаленні будь-якої впроваджуваної стратегії. Це виконується за допомогою отримання інформації про новий досвід, ідеї щодо методів сприяння стратегії чи за рахунок оцінки ефективності на різних стадіях та певних технологій, або щойно створеної ресурсної бази.

Моніторинг вважається супровідним методом реалізації стратегії будь-якого проекту. Він є одним з основних методів досягнення цілей, визначених стратегією. Моніторинг, який базується на зберіганні інформації щодо внутрішнього і зовнішнього виконання запланованих заходів, надає можливість оцінити процес або його компоненти та/або застосовувати коригуючі заходи до загальної стратегії.

Моніторинговий контроль може бути:

- постійний
- періодичний
- спеціальний

У процесі моніторингу здійснюють:

- оцінку досягнутих поетапних результатів;
- оцінку тенденцій розвитку стратегії;
- визначення бар'єрів;
- оцінку стану всередині проектної групи;
- надання рекомендацій.

Технологія моніторингу складається із сукупності соціологічних і психологічних методів. Визначають два рівні моніторингу.

Внутрішній та зовнішній рівні моніторингу

Внутрішній рівень забезпечується персоналом проекту. При цьому рівень моніторингу розподіляється в залежності від рівня компетенції. Моніторингом охоплені всі рівні реалізації проектів, наприклад, керівник відповідає за всі аспекти проекту.

Дані моніторингу накопичують у всіх сферах проекту, зібрана інформація обробляється внутрішньою моніторинговою групою і подається керівникові проекту.

Зовнішній рівень здійснюється на основі поданих зібраних матеріалів, що оцінюються відповідно до системи звітів. Для окремих випадків грантодавець або імплементуюча організація проводить зовнішній моніторинг спеціальною групою, створеною для цих цілей.

Серед методів моніторингу: зустрічі з розробниками проектів, відомствами, організаціями, окремими громадянами, що залучені до стратегії; аналіз публікацій; перегляд відеоматеріалів про етапи стратегії і т. ін. Моніторингом є оцінка рівня звітів, записів та інших документів.

Стратегічний моніторинг необхідний для одержання реальної інформації із зовнішнього середовища. Разом з тим, це дозволяє залучити до розвитку стратегії нових учасників. Моніторинг сприяє удосконаленню якості всіх етапів стратегічного планування, оскільки ґрунтується на надійності застосовуваних методів і методик, якості обробки і подання результатів.

Моніторинг зовнішнього середовища проводиться з метою передбачення проблеми і внесення змін. Це означає обробку значних обсягів інформації заради виявлення нових тенденцій і отриманих фактів. Очевидно, що стратегії, які гнучко реагують на зміну сфер і форм сприйняття інформації, мають більш широкий вплив на соціум. Моніторинг зовнішнього середовища, наприклад, стану здоров'я населення, дозволяє оцінювати якісні і кількісні тенденції в сфері збереження і розвитку здоров'я, а саме: кількість людей, що звернулися до анонімних кабінетів та лікарів, кількість зайнятих койко-місць, стану народжених дітей, вікову динаміку та рівень смертності. Разом з тим моніторинг зовнішнього середовища викликає необхідність удосконалення методів, показників і обробки інформації.

Етапи процесу моніторингу

Очевидно, що моніторинг має функцію контролю. За допомогою контролю визначається правильність рішень і встановлюється потреба в корекції стратегії або окремих етапів. Процес контролю визначається як процес виміру фактично досягнутих результатів відповідно до встановлених стандартів. Основна потреба в контролі за етапами, встановленими в ході стратегічного планування - це невизначеність, що є об'єктивним чинником просування стратегії в динамічних середовищах. Наявність контролю свідчить про існування зворотного зв'язку, що дозволяє вчасно виявити недоліки, недосконалості, проблеми.

Існує безліч концепцій контролю. Найбільш загальна система складається з трьох складових: попередній моніторинг, поточний (оперативний), підсумковий або заключний.

Попередній здійснюється до початку стратегічного планування. Він орієнтований на дотримання принципів, правил, процедур, змісту поведінки учасників. Попередній контроль необхідний для того, щоб оцінити, чи в правильне русло направлені зусилля.

Поточний контроль здійснюється в ході стратегічного планування і просування стратегії. Такий контроль здійснюється спеціально виділеним учасником або групою. Він заснований на результатах, що одержують після безпосередньо виконаних етапів. Основним інструментом є зворотний зв'язок, що дозволяє виявити відхилення і вчасно їх скорегувати.

Підсумковий контроль здійснюється за результатами виконання спланованих дій. Особливе значення на цьому етапі грає мотиваційна функція. Так, у стратегії просування ЗСЖ досягнення стабільного рівня ведення здорового способу життя є умовою поширення цієї ідеології в соціальному середовищі.

Для здійснення функцій моніторингу необхідні певні умови. В їхній якості може виступити рівень розробки стратегічного

планування. Як показує практика, для якісного моніторингу має бути організована структура з посадовими або функціональними обов'язками її членів, що будуть здійснювати контроль і вносити корективи в процес діяльності.

Процес моніторингу розглядається як цілеспрямована, системна діяльність з метою пошуку відповідності стандартів і виконаних завдань. Така система припускає проходження певних етапів:

- визначення методики моніторингу;
- визначення цілей;
- планування;
- порівняння показників із критеріями;
- установлення розбіжностей;
- вироблення рішень;
- усунення недоліків.

Досвід показує, що для забезпечення ефективних коректив стратегічних планів необхідно передбачити досить детальну розробку термінів, відповідальності і механізмів внесення змін. Зміни повинні бути обґрунтованими, очікуваними і сприйматися як необхідний і нормальний процес.

Таблиця 5 наводить приклад корекції стратегії.

Таблиця 5

Представлена стратегія	**Виправлена стратегія**	**Результат**
Формування навичок ЗСЖ	Розвиток НЗСЖ	Збільшення числа учасників
Залучення недержавного сектора	Залучення державного сектора	Збільшення кількості учасників
Стратегія НУО	Стратегії державної адміністрації (МОЗ, МОН, МСМС)	Розширення співробітництва

Стратегічне планування, планування формування ЗСЖ	Планування на основі багатогалузевого співробітництва,стратегічне планування НЗСЖ	Фахове вдосконалення Цільове професійне вдосконалення
Політика грантових організацій	Пошук цільових державних коштів, спонсорської допомоги	Збільшення обсягів державного фінансування
Проекти з моніторингу	Контроль над фінансами	Підвищення рівня ефективності стратегії

Внесення коректив - складний процес, що має бути ретельним чином виписаний і здійснений відповідно до рівнів компетентності учасників, їхніх ролей і функцій. Процес корекції стратегії охоплює багато видів діяльності. Особлива роль у цьому процесі належить організаційній підтримці впровадження стратегії.

ПІДСУМОК

Поняття формування навичок здорового способу життя є комплексним та виходить за рамки системи охорони здоров'я, оскільки пов'язане з широким колом соціально - економічних показників здоров'я, якості життя, освіти та зайнятості. На вибір способу життя впливає низка соціальних, економічних та психологічних факторів середовища існування людини. Саме таке розуміння ситуації і свідчить про виняткову важливість багатогалузевої взаємодії у рамках програм та проектів впровадження та пропагування здорового способу життя на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Фактори впливу за межами сектору охорони здоров'я необхідно оцінювати та розглядати як частину стратегічного плану формування навичок здорового способу життя. Дуже важливим є факт залучення представників суспільства до процесів побудови партнерства та взаємодії та врахування їхнього внеску у процес прийняття рішень, що впливають на спосіб життя та інші показники здоров'я.

Участь індивідуумів, певних зацікавлених груп та керівників громад у процесі визначення потреб, розробки та реалізації заходів забезпечує основу для успішного виконання програм та надання послуг. Участь громад у розробці програм дозволить розробити найбільш оптимальний план заходів з точки зору задоволення потреб громади. Така участь також дозволить посилити потенціал громади, впевненість у своїх силах представників громад та організацій у громаді, спонукати їх до самостійної розробки та впровадження заходів без постійного стимулювання з боку зовнішніх організацій.

Наприклад, можливий план дій для багатогалузевого співробітництва в рамках процесу формування навичок здорового способу життя включає в себе:

1. Визначення можливостей щодо співробітництва з іншими галузями, створення союзів, розробка й здійснення спільних проектів
2. Сприяння розвитку громади шляхом підтримки ініціатив

формування НЗСЖ та посилення фізичної активності індивідууму

3. Підтримку членів громади у визначенні проблем, які найбільш впливають на формування НЗСЖ, та заохочення прийняття ними рішень на користь змін
4. Співробітництво з членами громади, що спрямоване на стимулювання лідерства та громадянських обов'язків
5. Співробітництво з іншими галузями під час розробки програм з формування навичок здорового способу життя, передбачає, але не обмежується такими напрямками діяльності, як:
   - підтримка ініціативи, спрямованої на вдосконалення відповідної структури громади
   - підтримка ініціативи, спрямованої на вдосконалення структури для ведення фізичної активності, наприклад, за допомогою створення такого середовища, як парки, басейни та місця для прогулянок, що сприяє відпочинку
   - підтримка ініціативи з організації дозвілля, зокрема для молодих людей
   - підтримка ініціативи з підвищення рівня зайнятості

Процес розробки вищезазначеного плану дій або іншого реалістичного плану, який буде здійснено протягом очікуваного періоду часу, вимагає стратегічного планування. Стратегічне планування надає можливість систематизувати напрямки діяльності і створити логічну структуру для просування від визначення проблеми і її аналізу до розробки рішень для цих проблем.

Процес стратегічного планування переважно складається з кількох стадій: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, в який входить аналіз проблем і причинно-наслідкових зв'язків між ними; трансформація проблем у стратегічні цілі; формулювання чітких, вимірних і реалістичних завдань; розробка принципів, методологій і припущень для стратегії; аналіз чинників впливу середовища на впровадження стратегії; аналіз партнерів, їх справжніх інтересів і можливостей підтримати впровадження стратегії; аналіз внутрішніх і зовнішніх перешкод та встановлення припущень на період впровадження стратегії; моніторинг впроваджуваних заходів і оцінка досягнутих результатів порівняно з очікуваними.

ДОДАТКИ

Додаток 1

ПРЕЗЕНТАЦІЯ "МАТРИЦЯ ЛОГІЧНОЇ ОСНОВИ"

Зв'язок між управлінням циклу проекту та методом логічної основи

- **Керівництво циклом проекту**
  Визначаються різноманітні фази життєвого циклу проекту з чітко визначеною керувальною діяльністю і процедурами прийняття рішень
- **Метод логічної основи**
  Методологія планування, керівництва і оцінки програм і проектів за допомогою засобів розширення участі і прозорості, та покращення орієнтації на цілі

Матриця логічної основи

Історія методу логічної основи

- Розроблений у відповідь на неякісне планування та моніторинг проектів розвитку
- Перша логічна основа була розроблена для АМП США в кінці 1960-х років
- За розроблення ZOOP(Zielorientierte Projekt Planunq) відповідав GTZ
- Значний вклад в розвиток цього метода зробив НОРАД, розробивши спеціальний довідник

Матриця логічної основи

	Логіка втручання	Об'єктивно перевірені показники	Джерело перевірки	Припущення
Загальні цілі				
Завдання проекту				
Результати				
Заходи		Ресурси	Вартість	
				Умови

Основні властивості матриці логічної основи

- Матриця логічної основи – інструмент, який включає в себе планування, моніторинг та оцінку
- Це всеосяжна основа, яку краще всього використовують для допомоги розробникам та учасниками в резюмуванні основаних особливостей програми
- Її сила та користь залежить від рівня, який включає в неї весь спектр поглядів плануючих бенефіціарів та інших учасників розробленої системи

Функції, які використовуються за допомогою матриці логічної структури

- Засіб планування логічної сукупності втручання
- Короткий опис даного проекту або програми
- Засіб оцінки документу по даному проекту або програмі
- Засіб використання моніторингу з точки зору отримання результатів і реалізація заходів
- Засіб оцінки впливу результатів програми, реалізаця задуму та досягнення цілей

Базова концепція: причина і наслідок

Визначення

Загальна ціль = ціль більш високого рівня, в досягненні якої проект повинен зробити внесок (на благо цільових груп)

Задум проекту = ефект, який має бути досягнуто в результаті проекту

Результати = підсумки, які повинні гарантувати управління проектом (на благо цільових груп)

Заходи = заходи, які повинні бути здійсненні в рамках проекту для досягнення результатів

Ієрархія цілей

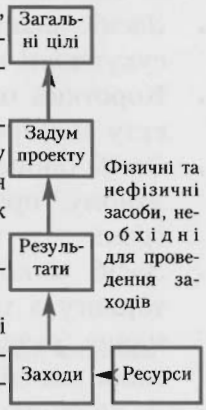
Логіка втручання

Цілі високого рівня, досягнення яких відбувається за допомогою проекту.

Головна ціль проекту з точки зору стійких переваг для цільових груп, як частка бенефіціарів.

Результати проведених заходів.

Задачі, які повинні бути виконані в рамках проекту для досягнення його результатів.



Постановка більш розумних цілей

Цілі повинні бути:

- Конкретними – *ясними, чіткими, зрозумілими*
- Вимірними – *кількисними і, можливо, якісними*
- Властивими – *зв'язаними з чіткими обов'язками*
- Розумними – *передбачувана можливість дій*
- Обмеженими в часі – *досягнення в заданий термін*
- Оцінюваними
- Передбачуваними

Упорядкування в часі

- Заходи варто представити, як логічну послідовність для того, щоб уточнити взаємозалежність та виявити вузькі місця, а це в свою чергу дозволяє:
  - Підготувати чіткий графік заходів
  - Поставити реальні контрольні точки
  - Підготувати відповідний графік забезпечення ресурсів
- Захід *x.y* повинен початися не пізніше, ніж захід *x.(y+1)*
- Якщо результат передбачає інші групи заходів варто сформулювати окремі результати, які відносяться до завершення заходу в кожній групі окремо

Поняття "Об'єктивно перевірених показників" (ОПП)

Роль об'єктивно перевірених показників

- Кількісні, якісні та обмежені в часі міри, які мають бути доказом рівня, в яких досягнуті цілі
- Показують, як визнати успіх на кожному рівні цілей
- Допомагають уточнити і деталізувати цілі
- Сприяють моніторингу і здійсненню коректних дій при необхідності
- Сприяють оцінюванню по завершенню програми з ціллю визначення факту отримання результатів і прогресу в досягненні цілей і реалізації задумів

Об'єктивно перевірені показники (1): результати

- Вони виміряються безпосередніми та конкретними наслідками реалізованих заходів і об'ємом використаних ресурсів
- Приклади:
- Кількість побудованих лікувальних закладів
- Кількість підготовлених медсестер
- Кількість людей хворих на ВІЛ/СНІД, які проходять антиретровірусну терапію
- Кількість підготовлених рекомендацій по переглянутих симптомах

Чотири рівня ієрархії об'єктивно перевірених показників

- Загальні цілі - прямі або непрямі міри, призначені для того, щоб перевірити, в якій мірі досягнута ціль
- Задум проекту - прямі або непрямі міри, призначені для того, щоб перевірити, в якій мірі виконується задум проекту
- Результати - прямі або непрямі міри, призначені для того, щоб перевірити, в якій мірі забезпечені результати
- Ресурси - речі, люди, послуги, які необхідні для реалізації заходів

Об'єктивно перевірені показники (2): підсумки

- Вони виміряються короткостроковими досягненнями на рівні бенефіціарів
- Приклади:
- Відсоток дітей, яким зроблено щеплення
- Відсоток вагітних жінок, які сплять під сітками від комах
- Відсоток сімей, які мають доступ до чистої питної води
- Відсоток хворих на туберкульоз, які проходять короткостроковий курс лікування під лікарським наглядом

Об'єктивно перевірені показники (3): вплив

- Вони виміряють стан, в якому досягнені загальні цілі, довгострокові наслідки підсумків, наприклад, в плані національного розвитку - зменшення бідності або епідеміологічних показників
- Приклад:
  - Рівень дитячої смертності
  - Захворюваність окремою хворобою
  - Коефіцієнт хворих людей, які виживають при наявності певної хвороби

Пропозиції і ризики (2)

- Якщо причина та наслідок – ключова концепція хорошої розробки програми, то висновком буде – необхідні та в достатній кількості умови
- Попередні умови = *необхідні* умови (важливі події і рішення поза контролем керівника проекту, необхідні для запуску проекту)
- Припущення = *достатні* умови (важливі події і рішення поза контролем керівника проекту, які необхідно відкласти: досягнення цілей проекту і загальних цілей залежить від того, чи виконуються пропозиції і чи не виникають ризики)

Пропозиції і ризики (1)

- Методи логічної основи вимагають окремого завдання для всіх гіпотез, пропозицій і ризиків
- Крім того потребує розгляду можливостей (і, при необхідності, реалізації) та відповідних дій до виникнення проблеми
  - Наскільки важливі припущення?
  - Наскільки великі ризики?
  - Чи варто перепланувати програму?
  - Чи варто відмовитися від будь-яких елементів в даній програмі?

Алгоритм визначення припущень

Додаток 2

ПРЕЗЕНТАЦІЯ "АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН"

Аналіз зацікавлених сторін

Керівництво зацікавленими сторонами, як динамічний процес

Аналіз зацікавленої сторони

- "Аналіз зацікавленої сторони" – це аналітичний інструмент, який є прийнятним для здійснення роботи способом:
  - Реєстрація ключових в даній системі (зацікавлених сторін)
  - Визначення їх відношення
  - Оцінка їх відповідних інтересів
- Логічні етапи, які використовуються для проведення аналізу зацікавлених сторін:
  - Перший етап: визначення
  - Другий етап: класифікація
  - Третій етап: вручання

Перший етап: визначення зацікавлених сторін

"Зацікавлені сторони - це усі особи або навчальні колективи в організації, які здійснюють вплив або самі попадають під вплив організаційних дій"

"Зацікавлені сторони - це усі особи або навчальні колективи в організації, які покладаються на організацію для задовільнення власних інтересів, і на яких організація покладається для досягнення своїх цілей"

Зацікавлені сторони залежать від конкретних запитань

Другий етап зацікавлених сторін

- У зацікавлених сторін буває різне відношення з організаціями (по відношенню до вказаного рішення) на основі:
  - Зацікавленості (тобто, до певної міри вони бажають грати роль в процесі оформлення конкретного рішення)
  - Влади (тобто, до якої міри вони можуть грати роль в процесі оформлення конкретного рішення)
- Джерело адаптація Гранта Т. Севеджа та ін. (1991), "Стратегія оцінки і управління організаційними зацікавленими сторонами", *Академія управляючого Персоналу*, Том 5 (2)

Класифікація зацікавлених сторін (2): влада

"До якої міри конкретна сторона може ефективно впливати на процес, який веде до конкретного рішення або до результату його втілення?"

- Аналіз особливості зацікавленої сторони підтримувати чи затримувати/ блокувати рішення або його втілення в життя на основі:
  - Статусу і репутації
  - Контролю критичних ресурсів
  - Комунікативних навиків і досягнень
  - Потреби втручання в реалізацію рішення
- Оцінка рівня влади

Класифікація зацікавлених сторін (1): зацікавленність

"Наскільки важливо конкретне рішення для конкретної сторони? До якої міри він/вона готові і мають бажання змагатися за або проти конкретного результату?"

- Збір інформації з різних джерел
- Надається перевага фактичній поведінці, а не політичним заявам
- Врахування автоматичної реакції і "нормативних процедур"
- Оцінка:
  - Рівня зацікавленості (високий/середній /низький)
  - Направлення зацікавленості (з підтримкою/без підтримки)

Додаткові параметри відбору зацікавлених сторін (1): Севедж та ін.

		+ *Потенційна загроза*	–
	+	Змішане благо (співпраця)	Підтримка зацікавленої сторони (втручання)
Потенційна співпраця	–	Відсутність підтримки зацікавленої сторони (захист)	Маргінальна зацікавлена сторона (моніторинг)

Додаткові параметри відбору зацікавлених сторін (2): прогнозування

	+ Влада	−
+	Владний, але прогнозований	Обмежені проблеми
Прогнозування	Можливості або ризики	Не прогнозована, але керована
−		

Додаткові параметри відбору зацікавлених сторін (3): Мітчелл та ін.

Аналіз зацікавленої сторони і виробка політики

- Аналіз зацікавленої сторони може використовуватися для визначення різних категорій керівників і діяти відповідним чином
- Чемпіони➡хто ще не виконує нашу політику?
- Союзники➡хто підтримує НУО в інших країнах?
- Обмежені учасники➡хто буде здійснювати мінімально і кого буде легко перемогти?
- М'які опоненти➡що може зламати їх опір?
- Жорсткі опоненти➡як послабити вплив їх опору?

Аналіз зацікавлених сторін в перспективі

- Якщо аналіз зацікавлених сторін повинен підтримувати пропаганду і вироблення політики, важливо прийняти до уваги той факт, як існуючі тенденції будуть впливати на основне позиціювання цих сторін під час ➡ "ПЕСТ аналізу":
- Політичні тенденції (наприклад, децентралізація, демократизація)
- Економічні тенденції (наприклад, глобалізація, фіскальна криза)
- Соціальні тенденції (наприклад, урбанізація, нові моделі сім'ї)
- Технологічні тенденції (наприклаж, важливість росту ІТС)

Теорія на практиці

- Які зацікавлені сторони важливі в сфері, яка цікавить вас більше всього?
- Як би ви оцінили їх: а) зацікавленість, б) впливовість, в) потенціал загрози і співпраці, г) передбачуваність, д) відповідність законам, е) наполегливість/крайня необхідність?
- Як вони зв'язані між собою? Чи є можливість створення/виявлення коаліції?
- Які політичні, економічні, соціальні і технологічні тенденції можуть змінити створену картинку?

Додаток 3

ПЕРЕЛІК ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНИХ АКТІВ УКРАЇНИ, ЩО СПРИЯЮТЬ ФОРМУВАННЮ ЗДОРОВОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року.2.Основи законодавства України про охорону здоров'я // Відомості Верховної Ради України. - 1993. - № 4, ст.19 (Із змінами, внесеними згідно із Законами України № 2978-12 від 03.02.93 р., ВВР, 1993, № 15, ст. 132; № 4039а-12 від 25.02.94 р., ВВР, 1994, № 28, ст. 235; № 183/94-ВР від 23.09.94 р., ВВР, 1994, № 41, ст. 376; № 200/94-ВР від 13.10.94 р., ВВР, 1994, № 45, ст. 404; № 70/97-ВР від 14.02.97 р.; Декретом № 23-92 від 31.12.92 р., ВВР, 1993, № 11, ст. 93).
3. Закон України "Про рекламу" // Відомості Верховної Ради України. 1996, № 39, ст. 181 (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 642/97-ВР від 18.11.97, ВВР, 1998, № 10, ст. 36; № 783-XIV (783-14) від 30.06.99, 1999, № 34, ст. 274).
4. Закон України "Про благодійництво та благодійні організації" // Відомості Верховної Ради України. - 1997. - № 46, ст. 292.
5. Указ Президента України від 27 квітня 1999 р. "Про заходи щодо розвитку духовності, захисту моралі таформування здорового способу життя" (Із змінами, внесеними згідно з Указом Президента України № 1195/99 від 17 вересня 1999 р.).
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 1999 р. № 1697 "Про затвердження Національної програми патріотичного виховання населення, формування здорового способу життя, розвитку духовності та зміцнення моральних засад суспільства".
7. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 05.01.1999 р. № 1 "Про поліпшення діяльності органів ізакладів охорони здоров'я з питань формування здорового способу життя, гігієнічного виховання населення".
8. Закон України від 27.12.1997 р. "Про якість та безпеку

харчових продуктів і продовольчої сировини" // Відомості Верховної Ради України. - 1998. - № 19, ст. 98.
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 1997 р. № 1171 "Про деякі заходи щодо масової профілактики захворювань, пов'язаних з йодною недостатністю".
10. Указ Президента України від 4 лютого 1999 р "Про програму профілактики і лікування артеріальної гіпертензії в Україні".
11. Закон України "Про фізичну культуру і спорт" // Відомості Верховної Ради України. - 1994. - № 14, ст. 80 (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 770-XIV (770-14) від 18.06.99 р., ВВР, 1999, № 34, ст. 271).
12. Закон України "Про запобігання захворюванню на синдром набутого імунодефіциту (СНІД) та соціальний захист населення" // Відомості Верховної Ради України. - 1992. - № 11, ст. 152 (у редакції Закону № 155/98-ВР від 03.03.98 р., ВВР, 1998, №35, ст. 235).
13. Постанова Кабінету Міністрів України від 9 березня 1999 р. № 341 "Про Програму профілактики СНІДу та наркоманії на 1999-2000 роки".
14. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 березня 1998 р. № 357 "Про комплексні заходи для запобігання розповсюдженню хвороб, що передаються статевим шляхом".
15. Кодекс України про адміністративні правопорушення (за станом на 15 квітня 1999 р.): Офіційне видання. - Київ: Парламентське видавництво, 1999. - 168 с.
16. Декрет Кабінету Міністрів України "Про Єдиний митний тариф України" / Відомості Верховної Ради України. - 1993. - № 12, ст. 107 (Із змінами, внесеними згідно із Декретом № 54-93 від 20.05.93 р., ВВР 1993, № 28, ст. 301; Законами № 3893-12 від 28.02.94 р., ВВР, 1994, № 20, ст. 117; № 29/96-ВР від 06.02.96 р., ВВР, 1996, № 8, ст. 31; № 506/96-ВР від 15.11.96 р., ВВР, 1997, № 3, ст. 6; № 608/96-ВР від 17.12.96 р., ВВР, 1997, № 8, ст. 62; № 337/97-ВР від 12.06.97 р., ВВР, 1997, № 34, ст. 210; № 535/97-ВР від 19.09.97 р., ВВР, 1997, № 47, ст. 294; № 309-XIV (309-14) від 11.12.98 р., ВВР, 1999, № 4, ст. 33; №

722-XIV (722-14) від 03.06.99 р., ВВР, 1999, № 32, ст. 264).
17. Закон України "Про державне регулювання виробництва і торгівлі спиртом етиловим, коньячним і плодовим, алкогольними напоями та тютюновими виробами" // Відомості Верховної Ради України. - 1995. - № 36, ст. 345 (Із змінами, внесеними згідно із Законами №306/96-ВР від 11.07.96 р., ВВР, 1996, № 41, ст. 193; № 361/96-ВР від 12.09.96 р., ВВР, 1996, № 45 ст. 232; № 526/97-ВР від 11.09.97 р., ВВР, 1997, № 45, ст. 286; № 775/97-ВР від 23.12.97 р., ВВР, 1998, № 18, ст. 91; № 122/98-ВР від 12.02.98 р., ВВР, 1998, № 26, ст. 158; № 182/98-ВР від 05.03.98 р., ВВР, 1998, № 26, ст. 168; № 373-XIV (373-14) від 30.12.98 р., ВВР, 1999, № 8, ст. 56).
18. Наказом Міністра зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 3 травня 1996 р. № 293 "Про затвердження правил роздрібної торгівлі тютюновими виробами".
19. Наказ Міністра зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 27 серпня 1996 р. № 503 "Про затвердження правил роздрібної торгівлі алкогольними напоями".
20. Закон України "Про ставки акцизного збору і ввізного мита на спирт етиловий та алкогольні напої" // Відомості Верховної Ради України. - 1996. - № 28, ст. 131 (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 74/97-ВР від 18.02.97 р., ВВР, 1997, № 15, ст. 116; № 339/97-ВР від 12.06.97 р., ВВР, 1997 № 34, ст. 211; № 121/98-ВР від 12.02.98 р., ВВР, 1998, № 26, ст. 157; № 311-XIV (311-14) від 11.12.98 р., ВВР, 1999, № 4, ст. 34; № 929-XIV (929-14) від 14.07.99 р., ВВР, 1999, № 37, ст. 333).
21. Закон України "Про ставки акцизного збору та ввізного мита та тютюнові вироби" // Відомості Верховної Ради України. - 1996. - № 8, ст. 32 (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 311-XIV (311-14) від 11.12.98 р., ВВР, 1999, № 4, ст. 34).
22. Постанова Кабінету Міністрів України від 31 грудня 1993 р. № 1094 "Про затвердження Правил дорожнього руху".
23. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 листопада 1997 р. № 1258 "Про Координаційну раду з контролю над тютюном при Кабінеті Міністрів України".

24. Закон України "Про обіг в Україні наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів" // Відомості Верховної Ради України. - 1995. - № 10, ст. 60 (у редакції Закону № 863-XIV (863-14) від 08.07.99 р., ВВР, 1999, № 36, ст. 317).
25. Закон України "Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживанню ними" // Відомості Верховної Ради України. - 1995. - № 10 ст. 62 (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 863-XIV (863-14) від 08.07.99 р., ВВР, 1999, № 36, ст. 317).
26. Наказ Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства внутрішніх справ України, Генеральної прокуратури України, Міністерства юстиції України № 306/680/21/66/5 від 10.10.1997 р. "Про затвердження Інструкції про порядок виявлення та постановки на облік осіб, які незаконно вживають наркотичні засоби або психотропні речовини".
27. Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 41 ст. 546 (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 3180-12 від 05.05.93 р., ВВР, 1993, № 26, ст. 277; № 81/86-ВР від 06.03.96 р., ВВР, 1996, № 15, ст. 70; № 650/97-ВР від 19.11.97 р., ВВР, 1998, № 11-12, ст. 41; № 186/98-ВР від 05.03.98 р., ВВР, 1998, № 34, ст. 230; № 783-XIV (783-14) від 30.06.99 р., ВВР, 1999, № 34, ст. 274; № 934-XIV (934-14) від 14.07.99 р., ВВР, 1999, № 38, ст. 338).
28. Кодекс законів про працю України: Офіційний текст (за станом на 1 серпня 1997 р.). - Київ: Парламентське видавництво; Ужгород: Інформаційно-видавниче агентство, 1997. - 152 с.
29. Закон України "Про охорону праці" // Відомості Верховної Ради України. - 1992. - № 49, ст. 668 (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 196/96-ВР від 15.05.96 р., ВВР, 1996, № 31, ст. 145; № 783-XIV (783-14) від 30.06.99 р., ВВР, 1999, № 34, ст. 274).
30. Закон України "Про загальну середню освіту" // Відомості Верховної Ради України. - 1999. - № 128 ст. 230.

31. Указ Президента України від 6 жовтня 1999 р. "Про першочергові заходи щодо реалізації державної молодіжної політики та підтримки молодіжних громадських організацій".
32. Указ Президента України від 6 жовтня 1999 р. "Про заходи щодо забезпечення працевлаштування молоді".
33. Розпорядження Президента України від 6 жовтня 1999 р. "Про сприяння розвитку молодіжного житлового будівництва".
34. Указ Президента України від 28.01.2000 р. "Про додаткові заходи щодо запобігання дитячій бездоглядності".
35. Указ Президента України від 11.05.2000 р. "Про невідкладні заходи щодо боротьби з туберкульозом".
36. Указ Президента України від 25.12.2000 р. "Про комплексну програму профілактики злочинності на 2001 - 2005 роки".
37. Постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2001 р. "Про створення Урядової комісії з профілактики ВІЛ-інфекції/СНІДу".
38. Указ Президента України від 26.03.2001 р. "Про затвердження Національної програми "Репродуктивне здоров'я" на 2001 - 2005 роки".
39. Закон України від 26.04.2001 р. "Про охорону дитинства".
40. Закон України від 15.11.2001 р. "Про попередження насильства у сім'ї".
41. Закон України від 05.06.2001 р. "Про боротьбу із захворюванням на туберкульоз".
42. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2001 р. № 667 "Про затвердження Концепції державної політики у сфері здійснення контролю над тютюном".
43. Указ Президента України від 22.06.2001 р. "Про оголошення в Україні 2002 року Роком боротьби зі СНІДом".
44. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2001 р. № 790 "Про затвердження Програми профілактики ВІЛ-інфекції/СНІДу на 2001 - 2003 роки".
45. Указ Президента України від 28.08.2001 р. "Про додаткові заходи щодо посилення боротьби з ВІЛ-інфекцією/СНІДом".

46. Указ Президента України від 15.08.2001 р. № 637 "Про Стратегію подолання бідності".
47. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 р. "Деякі питання Урядової комісії з профілактики ВІЛ-інфекції/СНІДу".
48. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2001 р. "Про утворення Урядового фонду боротьби з ВІЛ-інфекцією/СНІДом".
49. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.12.2001 р. № 1712 "Про затвердження Комплексної програми забезпечення реалізації Стратегії подолання бідності".
50. Указ Президента України від 13.11.2001 р. "Про ліквідацію деяких консультативних, дорадчих та інших органів".
51. Указ Президента України від 03.01.2002 р. "Про затвердження Комплексних заходів щодо поліпшення медичного обслуговування сільського населення на 2002 - 2005 роки".
52. Постанова Кабінету Міністрів України від 10.01.2002 р. "Про затвердження Міжгалузевої комплексної програми "Здоров'я нації" на 2002-2011 роки".
53. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.03.2002 р. "Про затвердження Концепції безпечного материнства".
54. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2002 р. № 26-р "Про затвердження Концепції реалізації державної політики у сфері боротьби з незаконним обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів на 2002 - 2010 роки".
55. Постанова Кабінету Міністрів України від 19.01.2002 р. № 856 "Про організацію харчування окремих категорій учнів у загальноосвітніх навчальних закладах".
56. Розпорядження Президента України від 27.03.2002 р. № 56-рп "Про організацію літнього відпочинку та оздоровлення дітей у 2002 році".
57. Указ Президента України від 15.03.2002 р. "Про невідкладні додаткові заходи щодо зміцнення моральності в суспільстві та утвердження здорового способу життя".
58. Наказ Державного комітету України у справах сім'ї та молоді № 73 від 06.03.2002 р. "Про затвердження заходів

Держкомсім'ямолоді щодо реалізації державної політики у сфері боротьби з незаконним обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів на 2002 - 2010 роки".
59. Постанова Кабінету Міністрів України від 13.06.2002 р. № 809 "Про створення центрів ре соціалізації наркозалежної молоді "Твоя перемога".
60. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.06.2002 р. № 339-р "Про схвалення Концепції Державної програми економічного і соціального розвитку України на 2003 рік".
61. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.07.2002 р. "Про затвердження комплексних заходів щодо заохочення народжуваності на 2002 - 2007 роки".
62. Постанова Кабінету Міністрів України від 16.01.2003 р. № 33 "Про затвердження Державної програми відпочинку та оздоровлення дітей на період до 2008 року".
63. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2003 р. № 49 "Про утворення центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх".
64. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.01.2003 р. № 41-р "Про затвердження заходів щодо реалізації в 2003 р. другого етапу Стратегії подолання бідності".
65. Указ Президента України від 04.02.2003 р. "Про серйозні недоліки у здійсненні заходів щодо захисту моральності та утвердження здорового способу життя в суспільстві".
66. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.03.2003 р. № 193-р. "Про затвердження заходів щодо підтримки молоді на 2003 рік".
67. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2003 р. № 877 "Про затвердження Програми реалізації державної політики у сфері боротьби з незаконним обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів на 2003 - 2010 роки".
68. Закон України від 18.11.2003 р. № 1281-IV "Про загальнодержавну програму підтримки молоді на 2004 - 2008 роки". // Відомості Верховної Ради України. - 2004 - № 11, ст. 144.
69. Постанова Верховної Ради України від 03.02.2004 р. № 1425-IV "Про Рекомендації парламентських слухань про

становище молоді в Україні "Формування здорового способу життя української молоді: стан, проблеми та перспективи".
70. Наказ Державного комітету України у справах сім'ї та молоді № 54 від 06.02.2004 р. "Про затвердження заходів щодо забезпечення діяльності центрів ре соціалізації наркозалежної молоді "Твоя перемога" та сприяння розвитку їх мережі у 2004 році".
71. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2004 р. № 264 "Про затвердження Концепції стратегії дій Уряду, спрямованих на запобігання поширенню ВІЛ-інфекції/СНІДу, на період до 2011 року та Національної програми забезпечення профілактики ВІЛ-інфекції, допомоги та лікування ВІЛ-інфікованих та хворих на СНІД на 2004 - 2008 роки".
72. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.03.2004 р. № 175-р "Про затвердження заходів щодо виконання у 2004 році Загальнодержавної програми підтримки молоді на 2004 - 2008 роки".
73. Постанова Верховної Ради України від 20.04.2004 р. № 1689-IV "Про Рекомендації парламентських слухань "Духовна криза суспільства і шляхи її подолання".
74. Наказ Міністерства України у справах сім'ї, дітей та молоді від 24.04.04 р. № 36 "Про затвердження заходів Міністерства України у справах сім'ї, дітей та молоді щодо формування здорового способу життя молоді".
75. Наказ Міністерства України у справах сім'ї, дітей та молоді від 07.05.04 р. № 55 "Про затвердження заходів з профілактики ВІЛ-інфекції та допомоги ВІЛ-інфікованим і хворим на СНІД на 2004 рік".
76. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.05.2004 р. № 292-р "Про заходи щодо підготовки та проведення Всеукраїнської молодіжної акції "Пам'ятаймо минуле заради майбутнього" в 2004 - 2005 роках".
77. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2004 р. № 1126 "Про заходи щодо вдосконалення соціальної роботи із сім'ями, дітьми та молоддю".
78. Монографія "Формування здорового способу життя молоді: стратегія розвитку українського суспільства". Частина II. /

О.О. Яременко, О.В. Вакуленко, Н.М. Комарова та ін. - Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, Український ін-т соціальних досліджень, 2004. - Кн. 3. - 216с.
79. Закон України "Про загальну середню освіту" від 19.12.2006.
80. Державний стандарт базової та повної середньої освіти, затверджений постановою КМУ № 24 від 14.01.2004р.
81. Національна доктрина розвитку освіти, затверджена Указом Президента України від 17.04.2002.

Додаток 4

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ФЗСЖ, ВИЗНАЧЕНІ ОТТАВСЬКОЮ ХАРТІЄЮ

(За матеріалами монографії "Формування здорового способу життя молоді: стратегія розвитку українського суспільства". Частина І / О.О. Яременко, О.В. Вакуленко, Ю.М. Галустян та ін. - К.: Державний інститут. Проблем сім'ї та молоді, Український інстутт. Соціальних досліджень, 2004. - Кн.1. - 184 с.

Оттавською хартією визначено п'ять напрямів щодо діяльності з ФЗСЖ. Ними є формування державної політики, сприятливої для здоров'я людей; створення сприятливих середовищ (фізичного та соціального); розвиток місцевих громад (зокрема, громадських організацій), посилення спроможності щодо дій на користь здоров'я; розвиток персональних навичок людей щодо ведення здорового способу життя; переорієнтація традиційної системи охорони здоров'я в напрямі пріоритету профілактики над лікуванням.

Формування державної політики на користь здоров'я населення	**Створення сприятливого соціального та екологічного середовища**	**Розвиток і активізація потенціалу громад (громадських організацій)**	**Розвиток персональних навичок**	**Переорієнтація системи охорони здоров'я**
Включає заходи з організації спільної діяльності керівників на всіх рівнях різних гілок влади, в усіх галузях, у державному й приватному секторах із залученням лідерів громадських організацій для вироб-	Ґрунтується на розумінні взаємозв'язку соціального і природного оточення (соціоекологічний підхід); заходах із заохочення спільної роботи різних країн, регіонів, громад, окремих людей для поліпшен-	Постулює, що лише завдяки активності добровільних об'єднань людей можуть бути ефективно визначені місцеві потреби, ініційовані й ухвалені відповідні рішення, сплановані та реалізовані заходи для по-	Включає інформування, спеціальну освіту й навчання людей, з метою їх свідомого обирання власної моделі поведінки щодо здоров'я. Надання відповідних знань, формування умінь, прищеплення	Передбачає розширення сфери відповідальності організацій системи охорони здоров'я, які мають вийти за межі лікування і взяти на себе профілактичну діяльність принципово іншого харак-

лення політичних рішень на користь здоров'я населення. Має втілюватися в законодавчі документи (у тому числі спеціальні нормативи оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності у відповідності з їх впливом на стан громадського здоров'я) та організаційні зміни у системі державного управління для оптимізації зусиль різних органів влади на користь здоров'я населення	ня соціальних умов життя груп, організацій, громад, та екологічних (фізичних, хімічних, біологічних) параметрів природного і штучного довкілля. Включає докази необхідності і організацію роботи щодо моніторингу впливу соціального і природного середовища на здоров'я людей; надання суспільству постійної правдивої інформації стосовно наявного стану середовища, його впливу на біологічні істоти	ліпшення громадського здоров'я. Сприяння зміцненню громадських організацій, їх розвитку відбувається шляхом забезпечення інформацією, навчання навичкам лідерства, лобіювання, відстоювання своїх інтересів, поліпшення здоров'я, пошуку джерел фінансової підтримки. Особливо важливе залучення молоді до участі у прийнятті рішень і реалізації заходів	навичок посилює здатність людей постійно навчатися новим засобам поліпшення здоров'я, протистояти хронічним хворобам, травмам, передчасному старінню. Ця робота реалізується в усіх складових соціального оточення навчальних закладах, за місцем проживання, в організаціях, де люди працюють, у місцях громадського користування, осередках відпочинку тощо	теру, ніж зазвичай, у значно більшому обсязі. Це вимагає надання системі охорони здоров'я значно більших повноважень щодо ініціювання заходів, залучення партнерів, посередництва, організації, координації, оцінки ефективності партнерської діяльності, а також і надання відповідних можливостей для реалізації нових повноважень у напрямі позитивного впливу на суспільні, політичні, економічні процеси, що можуть шкодити здоров'ю

Додаток 5

ВІЛ/СНІД У ДАТАХ І ФАКТАХ

1981 р. Перші випадки незвичайної імунної недостатності відзначені серед чоловіків-геїв у США.

1982 р. Уперше дане визначення синдрому придбаного імунодефіциту (СНІД). Протягом року визначені три шляхи передачі інфекції: переливання крові, передача від матері до дитини і статевий акт.

1983 р. Установлено, що причиною СНІД є вірус імунодефіциту людини (ВІЛ). В Африці виявлена епідемія захворювання за рахунок передачі інфекції шляхом гетеросексуальних статевих контактів.

1985 р. До 1985 року у всіх регіонах світу відзначено, принаймні, по одному випадку захворювання ВІЛ/СНІД. У США даний дозвіл на проведення першого тестування на антитіла до ВІЛ. Тут починають проводити дослідження донорської крові на ВІЛ.

1987 р. Перші випадки ВІЛ-інфекції зареєстровані в Україні. Створено Міжнародну раду організації по наданню допомоги у зв'язку зі СНІД і Глобальну мережу людей, що живуть з ВІЛ/СНІДом. У США даний дозвіл на використання першого методу лікування СНІД із застосуванням препарату азидотимидина (АЗТ).

1988 р. У Лондоні проходить нарада міністрів охорони здоров'я з багатьох країн світу, щоб вперше обговорити проблему епідемії ВІЛ/СНІД.

1995 р. У Східній Європі відзначений спалах ВІЛ-інфекції серед осіб, що вживають наркотики ін'єкційним шляхом.

1996 р. Створена Об'єднана програма Організації Об'єднаних Націй по ВІЛ/СНІД (UNAIDS).

Уперше представлені дані, що підтверджують ефективність високоактивної антивірусної терапії (ВААРТ).

Засновано перша в Україні програма зниження шкоди з метою зниження рівня передачі ВІЛ-інфекції серед споживачів наркотиків і працівників секс-бізнесу в Одесі.

1998 р. Бразилія стає першою країною, що розвивається, де антиретровірусна (АРВ) терапія представляється в рамках системи суспільної охорони здоров'я.

Оголошено про перший короткостроковий курс лікування з метою профілактики передачі ВІЛ від матері до дитини.

1999 р. У Таїланді почалися перші іспити ефективності потенційної вакцини проти ВІЛ у країнах, що розвиваються.

2001 р. Україна ініціює Спеціальну сесію Генеральної Асамблеї ООН по ВІЛ/СНІД, на якій була прийнята Декларація про прихильність до справи боротьби з ВІЛ/СНІД.

2002 р. Глобальний фонд для боротьби зі СНІДом, туберкульозом і малярією схвалив на певних умовах грант у розмірі $ 92 млн., спрямований на профілактику, лікування ВІЛ в Україні.

2003 р. Україна і Росія були включені в кампанію Всесвітньої організації охорони здоров'я, спрямовану на надання АРВ-лікування 3 млн. ВІЛ-позитивних людей у країнах, що розвиваються, до 2005 року (ініціатива "3 до 5"). Україна взяла на себе зобов'язання в найближчому майбутньому почати лікування 2100 чоловік за допомогою АРВ-терапії.

2004 р. Перша партія АРВ-препаратів була закуплена 16 серпня 2004 року Міжнародним Альянсом по ВІЛ/СНІД у рамках програми "Подолання епідемії ВІЛ/СНІД в Україні", підтриманою Глобальним фондом для боротьби зі СНІДом, туберкульозом і малярією. Партія ліків поставлена в шість пріоритетних регіонів: АР Крим, Одеську, Миколаївську, Дніпропетровську і Донецьку області.

2005 р. За станом на квітень 2005 року в рамках програми

"Подолання епідемії ВІЛ/СНІД в Україні" в АРТ було залучено 1452 пацієнта, з них 126 дітей одержують АРТ-терапію.

(За інформацією UNAIDS і Міжнародного Альянсу з ВІЛ/СНІДу в Україні)

ПЕРЕЛІК ТЕРМІНІВ

Альянс - перший крок до партнерства з метою встановити та посилити зв'язки між організаціями (окремими особами) з різних секторів.

Багатосекторальна співпраця - поєднання державного та недержавного секторів, з метою вироблення комплексного підходу до вирішення проблем, які знаходяться за рамками компетенції одного з секторів. Вона призводить до спільного впровадження певних заходів. Цей підхід переважає над сумою результатів цих заходів на рівні окремого сектору. Багатосекторальний підхід має переваги об'єднаних дій через або між різними секторами: освіти, охорони здоров'я, соціальними, правозахисними секторами у громадській та/або приватній сферах.

Громада - це група людей, що об'єднана спільним походженням, расою, соціальним статусом, релігійними переконаннями та місцем проживання - районом, населеним пунктом тощо, де розташований ряд соціальних інститутів: сім'я, школа, церква, організації сфери дозвілля та медицини (Оксфордський тлумачний словник Хорнбі).

Громада територіальна - це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр (Ст. 1 Закону "Про місцеве самоврядування в Україні".

Громадські слухання - зустрічі з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо проблем місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування.

Громадянське суспільство - 1) організація суспільних відносин, яка передбачає демократичні принципи підготовки, прийняття та контролю за виконанням рішень при активній участі громадян; 2) суспільство здатне до самоорганізації (самоврядування) на демократичних принципах; 3) суспільство,

в якому впроваджуються та забезпечуються права та свободи громадян передбачені Конституцією України; 4) суспільство, де люди в теорії та на практиці є носіями влади і усвідомлюють це.

Дерево цілей - структурована, побудована за принципом ієрархії сукупність цілей. Головна ознака вершини дерева - головне завдання, від якого виходять "униз" інші.

Державний сектор - загальний термін, що визначає установи уряду та громадські організації, які фінансуються та належать до урядових.

Діяльність сектора - заходи, що визначаються запровадженими у секторі юридичними, економічними, культурними, освітніми, медичними та соціальними рамками, та реалізуються діючими сегментами сектора, такими як організації, групи, спеціалісти чи окремі індивідууми.

Дорадчий комітет (робоча група) - це, як правило, тимчасовий колектив, група кандидатур - представників територіальної громади та представників органів місцевого самоврядування. Дорадчий комітет (робоча група) створений для вирішення питань, що потребують поєднання різних функцій і залучення фахівців у різних галузях, працюють в режимі проведення засідань і допомагають з'ясовувати інтереси громади з питань місцевого життя.

Задачі - в українській мові також маються на увазі очікувані результати підходу, що базується на управлінні проектним циклом.

Заява про цілі діяльності - інформація про те, в якому напрямі реалізується програма організації, про її діяльність та послуги. Заяву можна переглядати та змінювати, дотримуючись встановленої процедури.

Здоров'я громади - здоров'я спільноти людей, структурованої за територіальною, етнічною або професійною ознакою, політичними чи релігійними переконаннями тощо, складається із здоров'я груп і організацій, що цю громаду утворюють. Кожній громаді (громадській організації) притаманні свої особливості ставлення до культурних цінностей, звичок, традицій, спілкування, побуту, праці, відпочинку, і ці особливості значною мірою впливають на стан здоров'я членів громад.

Здоров'я країни - складається із здоров'я всіх груп людей, організацій, громад, що живуть у країні; у розвинутих країнах воно періодично оцінюється за певними показниками демографічної, медичної, економічної, екологічної, соціальної статистики тощо.

Здоров'я - стан повного фізичного, духовного і соціального благополуччя, а не лише відсутність хвороб або фізичних вад (за визначенням Статуту ВООЗ 1948 р.).

Коаліція - альянс окремих суб'єктів, сторін, організацій, установ і т.п. для досягнення спільної мети.

Консультації - процес активного залучення груп учасників до планування та створення програм розвитку.

Лідерство - здатність залучати інших до ухвалення рішень та керування: планування, складання бюджету, розробка організаційної структури, розвиток персоналу та механізмів контролю якості.

Мережа - структура, що об'єднує людей, які займаються спільною справою або цікавляться однією темою, зазвичай за допомогою комунікативної системи, наприклад, спільне друковане видання або електронний список розсилки.

Мережі з представлення інтересів - об'єднання організацій та окремих осіб, що спільно працюють задля здійснення змін у політиці, законодавстві, програмах з певних питань.

Метод залучення громадян - це прийом або сукупність прийомів, які застосовуються в межах певних форм залучення, з метою здійснення повноважень територіальної громади.

Місія - найбільш загальна мета стратегії. У залежності від ясності місії говорять про якість стратегії.

Місцеві ініціативи - це форма волевиявлення членів територіальної громади шляхом ініціювання розгляду відповідною радою будь-якого питання місцевого значення.

Мобілізація громади - процес залучення громадян до прийняття рішень щодо вирішення проблем громади, який сприяє формуванню свідомості та відповідальності громадян. Основою являється самоврядування, гарантоване законодавством, а також експертні, консалтингові та інші ресурси територіальної громади для вирішення місцевих проблем.

Оттавська хартія - підсумковий документ І Міжнародної конференції з формування здорового способу життя, яка відбувалася в м. Оттаві 17-21 листопада 1986 р. Хартія стала рубіжною подією в діяльності ВООЗ у визначенні основних принципів формування здорового способу життя.

Партнерство - згідно з визначенням, якого цей термін набув у ЄС, це "тісна співпраця" між Європейською Комісією та компетентними органами влади кожної країни на національному, регіональному, локальному й інших рівнях, а також з діловими та соціальними партнерами, визначеними країною-членом. У загальному розумінні, партнерство - це співпраця кількох сторін і пошук рішень з визначеними спільними цілями, завданнями та обсягом робіт кожного з партнерів. В партнерстві важливо об'єднати різні інтереси та завдання в єдине рішення, прийнятне для всіх партнерів.

Програма - складається з ряду проектів, чиї завдання разом сприяють спільній загальній меті в галузі або між галузями, в регіоні чи між регіонами, в країні чи між країнами, а також на міжнародному (глобальному) рівні.

Проект - набір заходів спрямованих на досягнення загальної мети шляхом визначення очікуваного результату(-тів) та об'єднаних спільним завданням.

Прозорість - вказує, до якої міри інформація про процес є відкритою для тих, хто в ньому не задіяний, а також наскільки він може бути контрольованим ззовні.

Професійне здоров'я - складається з індивідуального здоров'я людей, причетних до організацій, де вони працюють, з якими взаємодіють у сферах виробництва, споживання товарів і послуг, культури, релігії тощо. Правила, прийняті моделі поведінки, традиції й особливості функціонування організації позитивно або негативно впливають на здоров'я її працівників.

Сектор - система механізмів функціонування державних та недержавних адміністрацій, які визначають середовище, в якому реалізовуються різноманітні види діяльності, наприклад, освіта, медичне лікування, торгівля, політика тощо.

Соціальне здоров'я людини - характеризується рівнем соціалізації особистості, ставленням до норм і правил, прийнятих у суспільстві, здібністю укладати та розвивати

соціальні зв'язки з людьми і соціальними інститутами, та набутим соціальним статусом в межах діючих законів і моральних традицій.

Сталий розвиток - процес покращення якості життя шляхом узгодження і гармонізації соціальної, економічної та екологічної складових на постійній основі, не завдаючи шкоду жодному члену громади чи держави у процесі розвитку.

Стратегічне планування - набір конкретних дій і рішень, спрямованих на реалізацію стратегії, включає етапи аналізу, реалізації і моніторингу.

Стратегія - це якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій, для досягнення поставлених цілей.

Участь - процес, завдяки якому його учасники певним чином впливають та контролюють розвиток, рішення та ресурси, які мають до них відношення. Участь може набувати різних форм - від обміну інформацією та консультування до співпраці з зацікавленими сторонами у плануванні, фінансуванні та впровадженні.

Фокусні групи - це інтерв'ю з невеликими групами населення (підібраними за певним принципом однорідності) щодо питань, які цікавлять усю громаду.

ЛІТЕРАТУРА

1. Белогуров В.П. Основы управлення: Учебное пособие. - Харьков: Консум, 2003. - 240 с.
2. Вайс Керол Г. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / Пер. з англ. Р.Ткачука та М.Корчинської; наук. ред. пер. О.Кілієвич. - К.: Основи, 2000. - 671 с.
3. Вачков И.В. Групповые методы в работе школьного психолога: Учебно-методическое пособие. - М.: "Ось-89", 2002. - 224 с.
4. Вачков И.В. Основы группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. - М.: "Ось-89", 2001. - 224 с.
5. Громада як осередок соціальної роботи з дітьми та сім'ями: Метод. матеріали для тренера / Авт.-упорядник: О.В.Безпалько, Т.П.Авельцева, О.М.Петрик, Г.О.Притиск; під заг.ред. І.Д.Звєрєвої. - К.: Наук. світ, 2004. - 69 с.: іл.
6. Здоров'я - моя цінність: Метод. матеріали до тренінгу. / Автор-упор. О.М.Петрик. За заг. ред. І.Д.Звєрєвої. - К.: Науковий світ, 2005.
7. Зинкевич-Евстигнеева Т. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. - СПб.: Речь, 2003. - 128 с.
8. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг /составители Л.Кроль, Е.Пуртова. - М.: Независимая фирма "Класс", 2001. - 464 с.
9. Інновації у соціальних службах: навч.-метод. посіб. / Семигіна Т.В., Покладова В.В., Грига І.М. - К.: "Пульсари", 2002. - 168 с.
10. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: Научн.-практ. пособие. - М.: Дело, 2000. - 224 с.
11. Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. - 2-е изд., пере раб. и доп. К.: МАУП, 2004. - 367 с.
12. Кредисов А.И., Панченко Е.Г., Кредисов В.А. Менеджмент для руководителей. - К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. - 556 с.
13. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент, М.: ОО "Издательство Проспект", 2003. - 480 с.
14. Лукашевич Н.П. Теориія і практика самоменеджмента: Учеб. пособие. 2 - е изд., испр. - К.: МАУП, 2002. - 360 с.
15. Льюис Д. Тренинг эффективного общения. - М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. - 224 с.

16. Максвелл Д. Создай команду лидеров. - Минск, 2003. - 219 с.
17. Менеджмент: Навчальний посібник. / За ред. В.І.Крамаренко. - К.: ЦУЛ, 2000. - 248 с.
18. Навчання дорослих. Тренінг для тренерів. Депонований рукопис. Всеукраїнський фонд "Крок за кроком", К.: 2001 р.
19. Одре Мюлендер, Дейв Уорд. Самоуправляемая групповая работа. (Серия: социальная работа). - Амстердам - Киев, 1996. - 176 с.
20. Петровская Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. - М.: Изд-во МГУ, 1989. - 216 с.
21. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. - Тернопіль: Видавництво Астон, - 2005. - 192 с.
22. Презентаційні та адвокаційні тренінги до проекту "Школа проти СНІДу" / за заг. ред. В.С.Пономаренка. - К.: "Алатон", 2006. - 119 с.
23. Прутченков А.С. Социально-психологический тренинг в школе. 2-е изд., дополн. и перераб. - М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. - 640 с.
24. Равикович Н. Тренинг командообразования. Цели, диагностические методики, игры. - М.: Генезис, 2003. - 112 с.
25. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Каравела, 2004. - 344 с.
26. Технологии социально-психологических тренингов. - М.: Редакционно-издательский центр Консорциума "Социальное здоровье России", 2001. - 208 с.
27. Технологія проведення тренінгів з формування здорового способу життя молоді / Г.М.Бевз, О.П.Главник. - К.: Український ін-т соціальних досліджень, 2004. - Кн. 1. - 176 с.
28. Усвідомлене батьківство як умова повноцінного розвитку дитини та підвищення виховного потенціалу громади: Метод. матеріали до тренінгу / Упоряд.: І.В.Братусь та ін.; за заг. ред. Г.М.Лактіонової. - К.: Наук. світ, 2004. - 86 с.: іл.
29. Фоломеева Т.В., Богомолова Н.Н. Фокус-группы как метод социально-психологического исследования. - М.: Магистр. 1997. - 80 с.
30. Фопель К. Барьеры, блокады и кризисы в групповой работе. Сборник упражнений / Пер. с нем. - М.: Генезис, 2003. - 160 с.

31. Фопель К. Психологические группы: Рабочие материалы для ведущего: Практическое пособие / Пер. с нем. - М.: Генезис, 1999. - 256 с.
32. Фопель К. Создание команды: Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. - М.: Генезис, 2003. - 400 с.
33. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе: Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. - М.: Генезис, 2003. - 336 с.
34. Фопель К. Технология ведення тренинга. Теория и практика / Пер. с нем. - М.: Генезис, 2003. - 272 с.
35. Фопель К. Энергия паузы: Психологические игры и упражнения: Практическое пособие / Пер. с нем. - М.: Генезис, 2002. - 240 с.
36. Фопель К. Эффективный воркшоп. Динамическое обучение / Пер. с нем. - М.: Генезис, 2003. - 368 с.
37. Форми організації дозвілля дітей та молоді: Метод. матеріали до тренінгу / Упоряд.: В.В.Молочний, С.О.Моньков, О.В.Безпалько; за заг. ред. І.Д.Звєрєвої. - К.: Наук. світ, 2004. - 58 с.: іл.
38. Формування здорового способу життя молоді: проблеми і перспективи / О.Яременко (кер.), О.Балакірєва, О.Вакуленко та ін. - К.: УІСД, 2000. - 207 с.
39. Формування здорового способу життя молоді: стратегія для України. - К.: УІСД, 2001. - 24 с.
40. Формування здорового способу життя: київський досвід. - К.: УІСД, 2001. - 56 с.
41. Формування здорового способу життя: Навч. посіб. для слухачів курсів підвищення кваліфікації державних службовців / О.Яременко (кер.), О.Вакуленко, Н.Комарова та ін. - К.: УІСД, 2000. - 232 с.
42. Формування здорового способу життя: стратегія. Навч. посіб. для слухачів курсів підвищення кваліфікації державних службовців / О.Яременко, О.Вакуленко, Л.Жаліло, Н.Комарова та ін. - К.: Український ін-т соціальних досліджень, 2000. - 232 с.
43. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. - СПб.: Питер, 2001. - 370 с.
44. Я хочу провести тренинг: пособие для начинающего тренера, работающего в области профилактики ВИЧ/СПИД, наркозависимости и инфекций, передающихся половым путём. - Новороссийск.: "Гуманитарный проект", 2001. - 206 с.