

# Руководство по стратегическому планированию национальных мероприятий по противодействию эпидемиям



Объединённая Программа ООН по ВИЧ/СПИДу

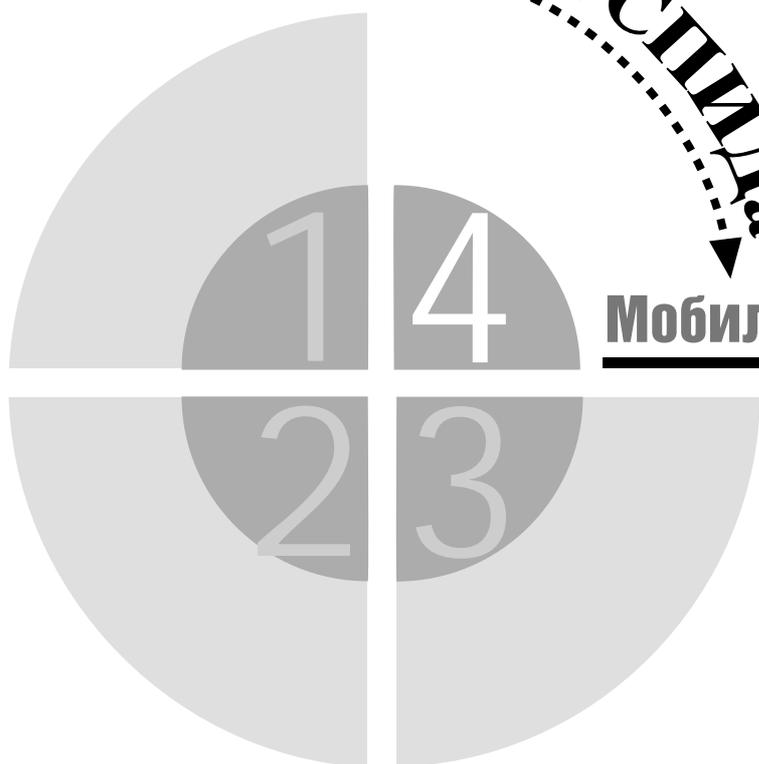
**ЮНЭЙДС**

ЮНИСЕФ • ПРООН • ЮНФПА • ЮНДКП  
ЮНЕСКО • ВОЗ • Всемирный банк

Сборник Юнэйдс "Примеры передового опыта"

**ОСНОВНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

# Руководство по стратегическому планированию национальных мероприятий по противодействию эпидемиям ВИЧ/СПИДа



**Мобилизация ресурсов**



Объединённая Программа ООН по ВИЧ/СПИДу

**ЮНЭЙДС**

ЮНИСЕФ • ПРООН • ЮНФПА • ЮНДКП  
ЮНЕСКО • ВОЗ • Всемирный банк

---

**ЮНЭЙДС 00.21R (перевод на русский язык, октябрь 2000)**

---

Оригинал: на английском языке, август 2000 г.:

*Guide to the strategic planning process for a national response to HIV/AIDS. Module 4:  
Resource mobilization.*

**Перевод – ЮНЭЙДС**

---

© Объединенная Программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС) 1999.

Все права охраняются. Настоящий документ, не являющийся официальным изданием ЮНЭЙДС, можно свободно рецензировать, цитировать, воспроизводить или переводить, частично или полностью, при обязательном указании источника. Настоящий документ нельзя продавать или использовать в коммерческих целях без предварительного письменного согласия ЮНЭЙДС (просьба связываться с Информационным центром ЮНЭЙДС).

Ответственность за мнения, выраженные авторами в документах, несут исключительно указанные авторы.

Употребляемые обозначения и изложение материала в настоящем издании не означают выражения со стороны ЮНЭЙДС какого бы то ни было мнения относительно правового статуса той или иной страны, территории, города, района, или их властей, или относительно делимитации их границ.

Упоминание конкретных компаний либо товаров определенных производителей не подразумевает, что ЮНЭЙДС поддерживает или рекомендует их, отдавая им предпочтение по сравнению с другими компаниями или товарами подобного рода, которые здесь не упоминаются. За исключением возможных ошибок и пропусков, названия патентованных товаров пишутся с заглавной буквы.

---

**Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС)**

UNAIDS - 20 avenue Appia – 1211 Geneva 27 – Switzerland

Tel.: (+4122) 791 46 51 – Fax: (+4122) 791 41 65

E-mail: [unaids@unaids.org](mailto:unaids@unaids.org) – Internet: <http://www.unaids.org>

# Содержание

<b>Преамбула.....</b>	<b>4</b>
<b>I. Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Определение понятия ресурсов.....</b>	<b>5</b>
<input type="checkbox"/> <b>Ресурсы.....</b>	<b>5</b>
<input type="checkbox"/> <i>Кадровые ресурсы .....</i>	<i>5</i>
<input type="checkbox"/> <i>Финансовые ресурсы .....</i>	<i>6</i>
<input type="checkbox"/> <i>Материально-техническое обеспечение и услуги .....</i>	<i>6</i>
<input type="checkbox"/> <b>Партнеры, которые могут предоставить ресурсы .....</b>	<b>7</b>
<input type="checkbox"/> <i>Правительство .....</i>	<i>7</i>
<input type="checkbox"/> <i>НПО .....</i>	<i>7</i>
<input type="checkbox"/> <i>Спонсоры/агентства международного развития .....</i>	<i>8</i>
<input type="checkbox"/> <i>Система ООН.....</i>	<i>8</i>
<input type="checkbox"/> <i>Частный сектор.....</i>	<i>8</i>
<input type="checkbox"/> <i>Сообщества .....</i>	<i>9</i>
<b>III. Мобилизация ресурсов в процессе стратегического планирования ....</b>	<b>10</b>
<b>III.1. Вовлечение ключевых партнеров в процесс планирования .....</b>	<b>10</b>
<input type="checkbox"/> <i>Обеспечение государственного управления .....</i>	<i>10</i>
<input type="checkbox"/> <i>Участие сообществ .....</i>	<i>10</i>
<input type="checkbox"/> <i>Привлечение основных агентств международного развития.....</i>	<i>11</i>
<b>III.2. Оптимальное использование имеющихся ресурсов .....</b>	<b>11</b>
<input type="checkbox"/> <i>Соответствуют ли текущие ответные мероприятия по противодействию эпидемии потребностям? .....</i>	<i>12</i>
<input type="checkbox"/> <i>Эффективны ли текущие мероприятия? Насколько они экономичны? .....</i>	<i>12</i>
- <i>Адекватность ресурсов.....</i>	<i>12</i>
- <i>Методическая обоснованность и передовой опыт .....</i>	<i>13</i>
- <i>Экономичность .....</i>	<i>13</i>
<input type="checkbox"/> <i>Существует ли возможность и/или необходимость изменения программ и перераспределения ресурсов? Что является приоритетом в данный момент? ....</i>	<i>14</i>
<input type="checkbox"/> <i>Адаптация деятельности и реагирование на изменение ситуации/ мониторинг и оценка .....</i>	<i>15</i>
<input type="checkbox"/> <i>Установление приоритетов.....</i>	<i>15</i>
<b>III.3. Мобилизация дополнительных ресурсов .....</b>	<b>15</b>
<input type="checkbox"/> <i>Поиск и мобилизация новых партнеров.....</i>	<i>15</i>
<input type="checkbox"/> <i>Развитие сетей методической поддержки.....</i>	<i>16</i>
<input type="checkbox"/> <i>Обеспечение финансирования за счет спонсоров/АМР .....</i>	<i>16</i>
- <i>Вовлечение агентств по развитию в процес планирования .....</i>	<i>16</i>
- <i>Подготовка пакета предложений.....</i>	<i>18</i>
- <i>Знайте своих спонсоров .....</i>	<i>18</i>
- <i>Как добиться того, чтобы партнеры, предоставляющие ресурсы, не утратили интереса и выполняли свои обязательства .....</i>	<i>19</i>
<b>IV. Заключение.....</b>	<b>19</b>
<b>V. Источники дополнительной информации.....</b>	<b>20</b>

# МОДУЛЬ 4: МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ

## Преамбула

Поскольку вопрос обеспечения ресурсами в целом и масштабов их мобилизации в частности уже рассматривались в первых трех модулях Руководства по стратегическому планированию, целью четвертого модуля, целиком посвященного мобилизации ресурсов, является привлечение более серьезного внимания к различным аспектам этого процесса, упомянутым в модулях 1 – 3, в особенности обсуждение и уточнение некоторых широко распространенных представлений о мобилизации ресурсов.

- Ресурсы и мобилизация ресурсов часто рассматриваются только с точки зрения получения финансирования; в данном модуле определяется и разъясняется более широкий спектр ресурсов.
- Мобилизация ресурсов в контексте планирования мероприятий по борьбе с ВИЧ/СПИДом все еще рассматривается как процесс или деятельность, которые начинаются исключительно после завершения планирования. В данном модуле подчеркивается, что мобилизация ресурсов является неотъемлемой частью процесса стратегического планирования.
- Под мобилизацией ресурсов часто подразумевается получение новых или дополнительных ресурсов; в данном модуле подчеркивается, что этот процесс также подразумевает наиболее оптимальное использование имеющихся ресурсов.

## I. Введение

Ресурсы, их наличие или отсутствие, – основной вопрос, который должен заботить всех, кто занимается планированием в любой области деятельности. В действительности, стратегический подход, помимо всего прочего, предполагает не только реальное понимание ситуации, но и реальное представление о ресурсах, необходимых для достижения поставленных задач.

Таким образом, «ресурсы» становятся ключевой темой в ходе всего процесса стратегического планирования (ПСП) национальных программ по борьбе с ВИЧ/СПИДом. В процессе ситуационного анализа выявляются наиболее важные факторы, которые могут влиять на развитие эпидемий ВИЧ/СПИДа. Среди этих факторов – состояние кадровых, институциональных, финансовых ресурсов, которые могут обуславливать уязвимость к ВИЧ отдельных граждан, ведомств или общества в целом. Наличие этих ресурсов также определяет масштабы и эффективность национальной ответной деятельности. (см. с.13 Модуля 1).

Оценка ресурсов, предоставляемых ключевыми участниками национальных мероприятий по противодействию эпидемиям ВИЧ/СПИДа, является важным аспектом анализа мероприятий по противодействию эпидемии, так же, как и оценка обоснованности использования этих ресурсов в настоящее время или в прошлом (см. с.24 Модуля 2).

При разработке стратегического плана в расчет принимается наличие ресурсов, достаточных для осуществления различных стратегий во всех приоритетных областях. Кроме того, необходимо рассматривать способы наиболее оптимального использования имеющихся ресурсов (см. стр. 20 и 26 Модуля 3).

Более того, во всех модулях постоянно подчеркивается, что основная стратегия мобилизации ресурсов, это активное вовлечение всех ключевых участников во все три фазы ПСП (см. стр. 38 Модуля 3).

### **Использование данного модуля**

Основное внимание в данном модуле уделяется «мобилизации ресурсов», и это понятие следует толковать и использовать в первую очередь в неразрывной связи с тремя предыдущими модулями. Таким образом, этот модуль предназначен для групп экспертов по проведению ситуационного анализа и/или анализа мероприятий по противодействию эпидемиям ВИЧ/СПИД, а также для группы, ответственной за разработку стратегического плана.

Однако необходимость поиска новых ресурсов иногда может возникнуть уже после разработки стратегического плана, например, для поддержки более широкого применения новых успешных стратегий, или для пополнения недостающих ресурсов для приоритетной стратегии или т.н. «каталитического» проекта. В связи с этим, в данном модуле будут рассматриваться соответствующие подходы, технические решения и методы достижения таких целей.

После краткого обзора темы и определения ресурсов и партнеров, которые могут предоставить ресурсы, в данном модуле:

- i) освещаются способы эффективной мобилизации ресурсов в ходе стратегического планирования;
- ii) описываются конкретные подходы к мобилизации «дополнительных» ресурсов в ходе выполнения стратегического плана.

## **II. Определение понятия ресурсов**

Термин «ресурсы» очень часто понимается только лишь как «финансы», особенно в контексте мобилизации ресурсов. Однако в тех случаях, когда, например, неудача программы или проекта относится на счет нехватки ресурсов, очень часто виною всему является недостаток кадровых и других ресурсов, а не только финансов. Таким образом, в самом начале следует дать определение тому, что мы понимаем под словами «ресурсы» и «партнеры, которые могут предоставить ресурсы».

### **Ресурсы**

«Ресурсы» представляют собой не только денежные средства, но также кадры и материально-техническое обеспечение. Все типы ресурсов или форм поддержки можно сгруппировать по следующим категориям:

#### **Кадровые ресурсы**

Это специалисты, необходимые для разработки и осуществления мероприятий и проектов и проведения последующих мероприятий.

- Они должны обладать необходимыми навыками и знаниями для выполнения самых разнообразных требуемых задач;
- Они могут работать за плату или на добровольных началах;
- Они могут работать полный или неполный рабочий день, как по поручению своих министерств или государственных организаций, так и по найму международных агентств, национальных или международных НПО, частных фирм, и т.д.

## **Финансовые ресурсы**

Эти ресурсы могут быть получены из самых разных источников:

- Государственный бюджет (включая кредиты Всемирного банка):
- Гранты от агентств международного развития (АМР), фондов по борьбе со СПИДом, и т.д.:
- Бюджеты НПО:
- Частный сектор

## **Материально-техническое обеспечение и услуги**

Это понятие включает в себя:

- Транспорт и компьютерное оборудование;
- Офисные помещения;
- Рекламное время или место;
- Дизайнерские и полиграфические службы;
- Консультации по финансовым, техническим или медицинским вопросам;
- Услуги по проведению тренингов;
- Места для проведения совещаний и мероприятий.

В свою очередь, все это может быть предоставлено со скидкой или бесплатно.

И, наконец, среди всех ресурсов одним из важнейших является время, которое люди могут добровольно посвятить работе над различными аспектами борьбы с эпидемиями ВИЧ/СПИДа – начиная от политической поддержки на высоком уровне, и заканчивая предоставлением услуг на уровне сообществ.

## **Партнеры, которые могут предоставить ресурсы**

Всех существующих и потенциальных партнеров, которые могут предоставить ресурсы на разных уровнях, можно подразделить на следующие категории:

	Местные/ Районные	Областные /Региональные	Национальные	Международные
Правительство				
НПО				
Спонсоры/ Международные агентства по развитию				
Система ООН				
Частный сектор				
Сообщества				

Каждая группа имеет свои преимущества и слабые стороны, которые можно обобщить следующим образом:

## **Правительство**

Очень важно, чтобы правительство контролировало национальные мероприятия по противодействию эпидемии и управляло этим процессом. Сильное государственное руководство Национальной программой борьбы со СПИДом обеспечивает следующее:

- Последовательное руководство программой и проведение последовательных национальных мероприятий по противодействию эпидемии;
- потенциально достаточное обеспечение ресурсами, включая кадры, офисные помещения, оборудование и услуги;
- координацию внешней поддержки;
- доступ ко всему спектру деятельности во всех отраслях и сферах государственного сектора.

Однако несмотря на общее признание необходимости межведомственного подхода для эффективного решения проблем ВИЧ/СПИДа, во многих случаях единственное государственное ведомство, активно принимающее участие в работе – это система здравоохранения. Кроме того, государственные структуры часто страдают от излишнего администрирования и бюрократии, что может замедлить поступление ресурсов – прежде всего финансовых, но также и кадровых – из центра в области или районы. Иногда государственным структурам неудобно или сложно выделять ресурсы на некоторые мероприятия по профилактике ВИЧ-инфекции, связанные с такими незаконными видами поведения, как употребление наркотиков или секс-бизнес, и они не желают иметь к этому какое-либо отношение.

## **НПО**

Сегодня существует множество НПО, как национальных, так и международных, предоставляющих разнообразные услуги в области профилактики СПИДа, разработки стратегий лечения и проведения мероприятий по противодействию эпидемии. Они играют значительную роль и вносят серьезный вклад в успешное осуществление национальной ответной деятельности. Они обладают следующими уникальными преимуществами:

- Понимание потребностей сообществ и их представителей и быстрое реагирование на них;
- Наличие преданных делу и осознающих его важность кадров небольших национальных НПО;
- Способность, в отличие от государственного сектора, работать с маргинальными группами, такими как потребители наркотиков и работники коммерческого секса.

НПО могут себе позволить (и часто более готовы) идти на риск, например, выделять ресурсы на непроверенные стратегии или начинать пилотные проекты в новых географических или тематических областях. Международные НПО обеспечивают связь с широкой сетью подобных организаций, и, таким образом, доступ к источникам значительных ресурсов для методической и финансовой поддержки.

С другой стороны, увеличение числа НПО, занимающихся проблемами ВИЧ/СПИДа, иногда происходило в ущерб качеству и отчетности, на основе плохо разработанных или неподходящих проектов, отвлекая на себя и без того немногочисленные ресурсы и не принося каких-нибудь весомых результатов. Есть и другие моменты, которые вызывают озабоченность:

- Взаимное недоверие правительства и НПО
- Слабые управленческие структуры

- Приоритеты некоторых НПО не всегда совпадают с приоритетами национальных программ.

### **Спонсоры/агентства международного развития**

На раннем этапе распространения эпидемий ВИЧ/СПИДа основным источником ресурсов – в первую очередь финансовых – для национальных программ по борьбе с ВИЧ/СПИДом были многосторонние и двусторонние агентства по развитию. И хотя за последние несколько лет общий объем финансовой поддержки программ по борьбе со СПИДом сократился, поддержка развития программ со стороны двусторонних спонсоров остается важным, если не важнейшим, источником финансовых и кадровых ресурсов и материально-технического обеспечения для многих бедных ресурсами стран.

На отношения и динамику работы между спонсорами и национальными правительствами в некоторых случаях могут повлиять следующие факторы:

- Если поддержка от двусторонних спонсоров проходит через НПО или предоставляется им непосредственно, это может усилить напряженность в отношениях между НПО и правительством.
- В тех случаях, когда национальные механизмы координации работы не очень сильны, координация деятельности спонсоров также может быть проблематичной.
- Некоторые спонсоры могут поддерживать только какие-то конкретные мероприятия и будут стараться соответствующим образом повлиять на приоритеты национальных программ.

### **Система ООН**

Объемы международной многосторонней поддержки во многом сократились, и сейчас основное внимание уделяется так называемым «каталитическим» мероприятиям, методической помощи и пропаганде, включая работу по привлечению дополнительных ресурсов. Вместе с тем, ЮНЭЙДС была создана с целью максимального привлечения ресурсов и обеспечения более последовательной деятельности разных учреждений системы ООН для поддержки национальных мероприятий по противодействию эпидемии.

С созданием ЮНЭЙДС и повышением эффективности работы Тематических групп ООН по ВИЧ/СПИДу в разных странах предполагается усиление и улучшение координации не только поддержки, оказываемой через систему ООН, но и всей внешней помощи в целом.

Благодаря ЮНЭЙДС и ее ко-спонсорам все страны получают все больше материально-технической помощи в дополнение к более масштабным и последовательным мероприятиям системы ООН по противодействию эпидемии, а именно:

- лучший доступ к передовому мировому опыту и обмену этим опытом;
- лучший доступ к методическим ресурсам (например, через сети методической поддержки);
- лучший доступ к материально-техническому обеспечению и услугам, включая презервативы и лекарства.

### **Частный сектор**

С ростом очевидного негативного воздействия эпидемий ВИЧ/СПИДа на некоторые секторы экономики и на производительность труда, все больше частных компаний изъявляют желание оказать поддержку профилактическим программам, которые они рассматривают как своеобразные инвестиции. Среди многих партнерств, создаваемых для борьбы с эпидемиями ВИЧ/СПИДа, объединение частного и государственного секторов имеет уникальный потенциал. В то же время, это связано и с некоторыми проблемами.

Потенциал частного сектора заключается не только в наличии финансовых ресурсов, которые могут быть выделены, но и в значительных кадровых ресурсах и в возможности повести за собой общество. Есть и другие сильные стороны, как то:

- Участие частного сектора в профилактике СПИДа даст возможность привлечь не только сотрудников компаний, но и их клиентов.
- Наличие конкретных навыков, которые могут понадобиться в мероприятиях по профилактике СПИДа, например в сфере коммуникаций.
- Деловой, профессиональный подход.
- Культура труда, направленная на эффективность, экономичность и отчетность.

С другой стороны, охват связанных с ВИЧ/СПИДов вопросов разными частными компаниями может быть различным и часто неполным. С учетом таких различий и разнообразия интересов, могут возникнуть проблемы с координацией работы и взаимоисключающей информацией.

### **Сообщества**

Сообщества обладают самым большим потенциалом ресурсов. Этот потенциал уже используется или может быть использован для решения проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом.

В данном документе сообщества определяются не только по признаку географической близости, хотя часто это тоже имеет место, но в более широком, всеобъемлющем смысле. Сообщества – это группы людей, объединенных культурой, местом проживания, вероисповеданием, общей деятельностью и, самое главное, общей заботой и интересами по профилактике ВИЧ/СПИДа и оказанию помощи пострадавшим. Эти разные типы можно сгруппировать по следующим категориям:

- Сообщества по интересам – группы людей, имеющих общие цели, например специалисты здравоохранения, работающие вместе над проблемой ВИЧ-инфекции.
- Сообщества по обстоятельствам – люди с разным жизненным опытом, которые собрались вместе в связи с общей проблемой, например, люди, страдающие гемофилией, которые были инфицированы зараженными кровепродуктами.
- Структурированные сообщества – люди одного круга или с общим прошлым, разделяющие общие ценности или отношение к жизни, объединяющие их в сообщество, отличное от других.

Сюда можно отнести религиозные группы, молодежные или женские организации, профсоюзы, профессиональные ассоциации и общественно-культурные клубы, а также, в немалой степени, ассоциации людей, живущих с ВИЧ/СПИДом. Каждая из этих групп обладает разными ресурсами, возможностями и подготовкой для участия в мероприятиях по противодействию эпидемиям ВИЧ/СПИДа. Несмотря на эти различия, если мобилизовать такие группы для борьбы с ВИЧ/СПИДом, их возможности трудно переоценить.

Сильные стороны мобилизованных сообществ хорошо описаны в техническом обзоре ЮНЭЙДС «Мобилизация сообществ и СПИД», Технический обзор - апрель 1997). Среди них:

- Четкое осознание уязвимости к ВИЧ-инфекции как отдельных лиц, так и всего сообщества.
- Мотивированное желание бороться со своей уязвимостью.
- Знание различных методов снижения уязвимости.
- Время, навыки и другие ресурсы, которые они готовы предоставить.

### **III. Мобилизация ресурсов в процессе стратегического планирования**

Основные характеристики и сильные стороны стратегических подходов к планированию мероприятий по борьбе с ВИЧ/СПИДом обобщены в «Введении к Руководству ЮНЭЙДС» (см. стр. 4-5). Во всех этих модулях, прямо или косвенно, рассматриваются вопросы, связанные с ресурсами. И во всех них подчеркивается тот факт, что мобилизация ресурсов является неотъемлемой частью процесса стратегического планирования.

В следующем разделе дается дальнейший анализ некоторых способов мобилизации ресурсов в ходе стратегического планирования.

#### **III.1. Вовлечение ключевых партнеров в процесс планирования**

В первых трех Модулях Руководства по ПСП (см. Модуль 1, с. 7; Модуль 2, с. 35 и Модуль 3, с. 9) подчеркивается, насколько важно обеспечить участие в работе всех ключевых участников и партнеров, способных предоставить ресурсы, на всех этапах ПСП. Обязательным условием успешного проведения ситуационного анализа и анализа мероприятий по противодействию эпидемии является привлечение к работе специалистов с самым разным опытом и знаниями. Для составления стратегического плана важно привлечь как можно больше уже имеющихся и потенциальных партнеров по осуществлению ответных мероприятий. Среди них – различные государственные ведомства, общественные организации и НПО, включая ассоциации ЛВС, учебные заведения и научно-исследовательские институты, частный сектор и международные спонсоры.

Такой широкий спектр участников в проведении анализа ситуации и анализа мероприятий по противодействию эпидемии поможет составить наиболее полную картину происходящего. Более того, участники будут испытывать чувство ответственности и за процесс, и за результат. По этому же принципу вовлечение ключевых участников в процесс разработки стратегического плана станет важнейшим первым шагом к мобилизации различных партнеров и их финансовых и кадровых ресурсов для осуществления плана.

#### **Обеспечение государственного управления**

Становится все более очевидным, что ВИЧ/СПИД может оказать негативное воздействие на долгосрочные планы развития разных стран, в частности на планы их социально-экономического развития. Таким образом, очень важно, чтобы правительство, которое отвечает за разработку таких планов, приняло на себя руководство всем процессом планирования. Речь идет не только о техническом руководстве. Особое значение имеет политическое руководство на самом высоком уровне. Жизнеспособность и устойчивость программ во многом зависит от того, какое место занимают мероприятия по противодействию эпидемии ВИЧ-инфекции в плане социально-экономического развития страны – а это целиком зависит от правительства.

#### **Участие сообществ**

Безусловно, что для осуществления мероприятий необходимо материальное и финансовое обеспечение. Еще более важно иметь мотивированные и обученные кадры. Участие заинтересованных сообществ на соответствующих этапах процесса планирования так же важно, как и государственное руководство этим процессом. Сообщества сами по себе являются важными ресурсами для организации ответной деятельности в стране. Каждое сообщество по отдельности или совместно с кем-либо, будь то лица, пострадавшие от эпидемии, ассоциации людей, живущих со СПИДом, лица и организации, предоставляющие услуги в связи с ВИЧ/СПИДом, национальные или международные НПО, небольшие местные организации, исследовательские институты, ученые – эпидемиологи или

социологи – все они вносят значительный вклад в проведение национальных мероприятий по противодействию эпидемии, и этот вклад тем значительнее, чем больше они вовлечены в процесс планирования.

Участие сообществ в работе, при всей возможной организационной сложности, – это единственный способ обеспечить актуальность и выполнимость стратегий и мобилизовать ресурсы, имеющиеся в сообществах.

### **Привлечение основных агентств международного развития**

Большинство национальных программ в той или иной мере зависят от внешней поддержки. Таким образом, желательно привлекать основных спонсоров к участию в национальном процессе стратегического планирования, особенно на этапе разработки стратегического плана. Как указывалось в Модуле 3: «Поэтому начальным но важным шагом в процессе мобилизации кадровых и финансовых ресурсов является вовлечение в процесс разработки плана всех заинтересованных сторон.» (с.10). Такую деятельность необходимо поощрять, поскольку многие спонсоры могут иметь специфические требования или приоритеты, которые не всегда совпадают с национальными приоритетами.

Их активное участие в национальном процессе стратегического планирования обеспечит согласованность действий и поможет стране извлечь максимальную пользу при использовании ресурсов в приоритетных областях. Кроме различных сообществ, упоминавшихся выше, на данном этапе к «ключевым участникам» будут относиться не только международные доноры, но, возможно, и некоторые новые или потенциальные партнеры, обладающие ресурсами, выявленные в ходе ситуационного анализа и анализа мероприятий по противодействию эпидемии.

*Как уже неоднократно отмечалось в различных модулях Руководства ЮНЭЙДС по стратегическому планированию, люди, живущие с ВИЧ/СПИДом или непосредственно пострадавшие от эпидемий, являются ценнейшими партнерами для любых мероприятий, направленных против ВИЧ/СПИДа. ЮНЭЙДС пропагандирует и поддерживает более широкое участие людей, живущих с ВИЧ/СПИДом, в деятельности по противодействию эпидемии.*

## **III.2. Оптимальное использование имеющихся ресурсов**

Широко распространено мнение о том, что мобилизация ресурсов в основном означает привлечение дополнительных или новых ресурсов. Однако в контексте стратегических подходов к планированию особенно хочется подчеркнуть, что рациональное или наиболее оптимальное использование уже имеющихся ресурсов так же важно, как и мобилизация дополнительных.

В этой связи основными вопросами являются следующие:

- > Соответствуют ли текущие ответные мероприятия по противодействию эпидемии потребностям?
- > Эффективны ли текущие мероприятия? Насколько они экономичны?
- > Существует ли возможность и/или необходимость изменения программ и перераспределения ресурсов? Что является приоритетом в данный момент?

### ➤ **Соответствуют ли текущие ответные мероприятия по противодействию эпидемии потребностям?**

Первый ключевой вопрос заключается в соответствии текущих мероприятий конкретной ситуации. Одной из причин необходимости применения стратегических подходов в планировании мероприятий в области ВИЧ/СПИДа является то, что мы имеем дело с нестабильными ситуациями. Ситуации меняются – иногда очень быстро – в зависимости от времени и места, и это означает, что стратегии и мероприятия, которые сегодня полностью отвечают поставленным задачам, в будущем могут оказаться менее актуальными или вообще непригодными.

Отсюда и вытекает важность проведения ситуационного анализа, а затем и анализа мероприятий по противодействию эпидемии, по результатам которых группа стратегического планирования может сделать вывод об актуальности конкретных стратегий и мероприятий в определенный момент времени (см. Модуль 2, с. 21-22). Во всех случаях, особенно в ситуациях с недостающими или ограниченными кадровыми или финансовыми ресурсами, эти ресурсы будут потрачены впустую, если их и дальше направлять в те области, где они больше не нужны, или где их использование менее важно, чем в других областях. Перераспределение этих же ресурсов в области, которые в данный момент более важны, является таким же эффективным способом мобилизации ресурсов, как и любые другие.

### ➤ **Эффективны ли текущие мероприятия? Насколько они экономичны?**

Здесь рассматривается вопрос о том, насколько эффективны текущие стратегии и мероприятия, особенно в областях, которые в ходе ситуационного анализа (см. с. 22-23 Модуля 2) были определены как приоритетные, а кроме того, насколько они экономичны.

Эффективность конкретных вмешательств или мероприятий по профилактике СПИДа или смягчению последствий эпидемии непросто оценить или сравнить. Такие вопросы, как разнообразие эпидемиологических и социальных контекстов, в рамках которых проводится такое вмешательство, выбор и уместность последующих мер, которые могут служить как репрезентативные показатели эффективности, или сложное взаимодействие между разными программами и стратегиями, которые осуществляются одновременно, - все это усложняет попытки оценить эффективность работы.

Тем не менее, возможно и даже желательно критически рассмотреть некоторые факторы, которые могут привести к успеху или неудаче работы. Среди прочего, это такие факторы, как:

- Адекватность ресурсов
- Методическая обоснованность
- Экономичность

#### ***Адекватность ресурсов***

Оценка адекватности технических и финансовых ресурсов, материально технического обеспечения и услуг и, в немалой степени, кадровых ресурсов, направленных на осуществление конкретных мероприятий, является неотъемлемой частью критического анализа причин их успеха или неудачи. С помощью такой оценки можно собрать информацию, необходимую для проведения последующего анализа экономичности, что поможет ответственным за планирование и другим участникам работы в установлении приоритетов для мобилизации ресурсов для потенциально эффективных стратегий, которые в противном случае могут быть оставлены без внимания.

Важность наличия адекватных кадровых ресурсов для успеха и эффективности деятельности трудно переоценить. И хотя многие с легкостью объясняют неудачи в работе нехваткой материальных ресурсов, поставок или финансирования, очень часто они неохотно признают, что неудача вызвана недостатком специальных знаний и опыта, слабыми навыками работы или даже отсутствием мотивации и преданности делу.

## Методическая обоснованность и передовой опыт

Как уже отмечалось в Модуле 2 (с.24), за последнее десятилетие были приобретены немалые знания о том, что работает и что не работает в области профилактики и лечения ВИЧ/СПИДа. Тем не менее, многие составители программ все еще изучают, что лучше всего сработает в их конкретных ситуациях. Результаты многих анализов мероприятий по противодействию эпидемии показывают, что их неудачи были вызваны недостаточной методической обоснованностью проектов, что привело к поглощению значительных ресурсов недейственными или неэффективными мероприятиями. Подобные ситуации служат для того, чтобы еще раз подчеркнуть важность документирования собственного опыта и обмена «передовым опытом» и приобретенными знаниями, поскольку это поможет программам быстрее пройти «период изучения» и свести к минимуму ненужные траты времени и ресурсов на неэффективные вмешательства.

На всех этапах процесса стратегического планирования, а особенно при разработке стратегий в приоритетных областях (см. Модуль 3, с.19-20), рабочие группы экспертов смогут выявить возможности наилучшего использования в национальных программах извлеченных уроков и передового международного опыта.

*Сборник ЮНЭЙДС «Примеры передового опыта» включает в себя серии «Технический обзор», «Точка зрения», «Анализ примера», а также «Основные материалы» по самому широкому спектру вопросов и тем, связанных с ВИЧ/СПИДом. В дополнение к сбору и распространению документов, содержащих примеры передового опыта, ЮНЭЙДС поощряет и поддерживает процесс изучения этого опыта и обмена им как внутри каждой отдельной страны, так и между странами, чтобы понять, какие виды работы эффективны или неэффективны.*

## Экономичность

Экономичность – это мера сравнительной эффективности отдельных стратегий и методов для достижения одних и тех же целей ( в данном случае по профилактике ВИЧ/СПИДа и оказанию медицинской помощи пострадавшим). С ростом потребностей и с истощением ресурсов, экономичность деятельности приобретает еще большее значение. Лица, которые разрабатывают стратегические планы, просто обязаны порекомендовать тем, кто принимает решения, как лучше всего использовать немногочисленные ресурсы. В этой связи, анализ экономичности становится тем инструментом, который позволит руководителям плановых структур программ принять обоснованные решения о распределении ресурсов. Такой анализ поможет определить относительную эффективность альтернативных мероприятий путем сравнения затрат и планируемых результатов или итогов.

При изучении экономичности или эффективности ответной деятельности необходимо постоянно искать ответы на следующие вопросы:

- Какие средства планируется затратить на конкретные мероприятия или группу мероприятий в рамках программы?
- Какова будет отдача от этих мероприятий, иными словами, чего мы достигнем вследствие их осуществления?
- Какова возможная стоимость этих мероприятий? Иными словами, оптимально ли мы используем наши ресурсы, или можно достигнуть большего, выделив ресурсы на другие мероприятия?

➤ **Существует ли возможность и/или необходимость изменения программ и перераспределения ресурсов? Что является приоритетом в данный момент?**

В этих вопросах еще раз подчеркивается важность стратегического подхода к таким динамичным проблемам, какими являются проблемы ВИЧ/СПИДа. Стратегический подход к планированию, помимо всего прочего, предполагает не только реальное понимание ситуации, но и реальное представление о ресурсах, необходимых для достижения поставленных задач (см. Вступление к Руководству по ПСП, с.5-6). Иными словами, стратегический подход к планированию означает умение быстро реагировать на изменения и устанавливать приоритеты.

**Адаптация деятельности и реагирование на изменение ситуации - мониторинг и оценка**

До сих пор в данном модуле основное внимание уделялось тому, как важно сохранять соответствие мероприятий меняющейся ситуации по ВИЧ/СПИДу. Важно постоянно изучать и анализировать ситуацию, поскольку это позволяет различным партнерам по национальной ответной деятельности быть готовыми к возникновению новых ситуаций, готовыми к появлению новых возможностей, чтобы максимально воспользоваться преимуществами своевременного изменения программ и перераспределения ресурсов. С другой стороны, это можно рассматривать и как готовность к возникновению препятствий, которые необходимо преодолеть, и как умение свести к минимуму возможные потери, которые могут быть вызваны, например, продолжающимся выделением ресурсов для областей, ставших менее важными или вообще утративших приоритетность.

Стратегический подход к планированию означает умение реагировать на изменения ситуации. Это означает, что руководство должно быть гибким и его структура должна объединять децентрализованное принятие решений и эффективное делегирование полномочий. И самое главное, необходимо организовать хорошую систему мониторинга и оценки. Она будет обеспечивать руководителей и исполнителей программ своевременной информацией не только о ходе осуществления программных мероприятий, но и о главных показателях ее эффективности, экономичности и соответствия ситуации. Для того, чтобы эта система заработала, необходимо составить план, в котором должно быть определено, как минимум, следующее:

- Четкие цели, ожидаемые результаты и итоги
- Реальные задачи
- Четкие, значимые критерии

**Установление приоритетов**

Установление приоритетов является одной из ключевых задач стратегического планирования, и одновременно одним из факторов, определяющих распределение и мобилизацию ресурсов. В «лучшие времена» всегда можно сделать выбор между тем, что должно быть сделано, и что можно реально сделать. Это в равной степени относится и к работе в условиях ограниченных ресурсов. Весь процесс стратегического планирования проводится для того, чтобы помочь людям, принимающим решения, сделать правильный выбор, результатом которого станет наилучшее использование ценных кадровых и финансовых ресурсов.

В прошлом планирование мероприятий по борьбе с ВИЧ/СПИДом очень часто приводило к появлению нереальных планов, в которых составители пытались объять необъятное, планов, в которых не уделялось достаточного внимания относительной важности и актуальности осуществления конкретных мероприятий с одной стороны, и их целесообразности, степени эффективности и доступности по средствам, с другой стороны.

Все предыдущие вопросы – о соответствии мероприятий ситуации, их экономичности, адекватности ресурсов, основных определяющих факторах эпидемии и, соответственно, о приоритетных областях деятельности, о том, что работает и что не работает, и почему – в целом служат для того, чтобы дать информацию плановым органам и спонсорам о том, как распределить ресурсы, чтобы добиться максимальной отдачи от инвестиций.

### **III.3. Мобилизация дополнительных ресурсов**

В данном Модуле уже неоднократно подчеркивалось, что мобилизация ресурсов является неотъемлемой частью – по сути важнейшим результатом – стратегического подхода к планированию мероприятий по противодействию эпидемиям ВИЧ/СПИДа. В частности, мы определили, что до определенной степени эффективную «мобилизацию» ресурсов можно провести с помощью:

- Вовлечения всех основных участников в процесс стратегического планирования;
- Определения основных определяющих факторов эпидемии в конкретное время и в конкретном месте;
- Установления соответствующих приоритетов;
- Распределения немногочисленных ресурсов по самым приоритетным направлениям и на самые экономичные мероприятия и подходы к решению поставленных задач.

В модуле также подчеркивалась важность и уместность применения и адаптации т.н. международного передового опыта и приобретенных знаний о профилактике ВИЧ/СПИДа и оказании медицинской помощи, что помогает выиграть время и свести к минимуму потери, которые могли бы возникнуть из-за направления ресурсов на менее эффективные и менее важные мероприятия.

Несмотря на указанные аспекты мобилизации ресурсов, присущие стратегическому подходу к планированию, совершенно очевидно, что динамика развития эпидемий ВИЧ/СПИДа и ответной деятельности на них такова, что время от времени будет возникать потребность в дополнительных ресурсах, чтобы справиться с изменившейся ситуацией, поддержать новые стратегии и обеспечить расширение ответной деятельности.

В данном разделе мы остановимся на различных стратегиях и методах привлечения «дополнительных» ресурсов и еще раз отметим, что ресурсы включают в себя не только финансирование, но также и материально-техническое обеспечение и кадры. Мы рассмотрим следующие вопросы:

- a) Поиск и мобилизация новых партнеров
- b) Развитие методических сетей организаций и специалистов
- c) Сбор финансовых средств.

#### **a) Поиск и мобилизация новых партнеров**

В процессе стратегического планирования необходимо учитывать препятствия и возможности (см. Модуль 1, с. 12-13) для организации более сильной, широкой и эффективной ответной деятельности. В ходе процесса ситуационного анализа рабочая группа рассматривает основные определяющие факторы и последствия эпидемий ВИЧ/СПИДа и, следовательно, намечает приоритетные области деятельности, а также изменения, которые, возможно, необходимо будет внести, чтобы изменить существующую ситуацию к лучшему. После этого группа изучит, что мешает изменениям в приоритетных областях, и что может способствовать внесению таких изменений.

Таким образом, группа внесет значительный вклад в мобилизацию дополнительных ресурсов, необходимых не только для удовлетворения краткосрочных потребностей, но и для тех, которые возникнут в ходе работы или в будущем:

- Путем определения возможностей для вовлечения в работу новых участников и новых партнеров, имеющих ресурсы, чтобы осуществить намеченные изменения;
- Путем изучения различных конкретных мотивов, которые могут привлечь таких потенциальных партнеров к работе или побудить их выделить ресурсы на текущие мероприятия и программы по борьбе с ВИЧ/СПИДом;
- «Прокладывая дорогу» для мобилизации ресурсов, необходимых для будущих вмешательств и осуществления новых стратегий.

Разумеется, при привлечении дополнительных ресурсов основное внимание будет уделяться международным агентствам по развитию. В этой связи стоит не останавливаться только на традиционных странах-донорах и агентствах. Например, сегодня существует целый ряд фондов, учрежденных частными компаниями, шоу-бизнесом или религиозными организациями, и обладающих ресурсами, которые можно будет направить на конкретные проекты по борьбе с ВИЧ/СПИДом.

И хотя на долю внешних спонсоров, скорее всего, придется основная часть ресурсов, роль «национальных» партнеров, имеющих ресурсы, так же важна, поскольку они могут оказаться значительным источником технических и финансовых ресурсов. Во вставке, которая приводится на стр. 17, даются примеры привлечения потенциальных партнеров, рабочие отношения с которыми могут возникнуть в ходе процесса стратегического планирования, особенно в процессе оценки и анализа ситуации.

#### ➤ **Развитие сетей методической поддержки**

По мере развития национальных мероприятий по противодействию эпидемии и возникновения новых стратегий, странам все больше требуется методическое ноу-хау или опыт. Потребность в таком опыте в самых разных областях программ или в вопросах специальной профилактики и медицинского обслуживания возрастает, поскольку все больше стран стремятся предотвратить угрозу эпидемии и расширить свою ответную деятельность на ВИЧ/СПИД. Как уже указывалось ранее (см. Методическая обоснованность, стр. 13), обмен извлеченными уроками и передовым опытом работы может помочь странам сократить время на изучение проблемы и таким образом выиграть время, а кроме того – сэкономить в процессе работы столь необходимые ресурсы.

В этой связи, определение и мобилизация новых партнеров также предполагает стратегическое развитие сетей поддержки в общем и сетей методической поддержки в частности, так как это способствует расширению ресурсной базы страны или региона. При этом специфический методический опыт становится более доступным для страны.

(ЮНЭЙДС и ее ко-спонсоры пропагандируют и поддерживают развитие и укрепление таких сетей в целом ряде ключевых областей на национальном и региональном уровнях).

#### ➤ **Обеспечение финансирования за счет спонсоров/АМР**

##### *Вовлечение агентств по развитию в процесс планирования*

В Руководствах по стратегическому планированию особо подчеркиваются преимущества участия всех заинтересованных сторон, в том числе основных спонсоров, в процессе планирования. Их участие, так же, как и работа всех потенциальных партнеров, обладающих ресурсами, обеспечит то, что у окончательного стратегического плана и плана действий появится «хозяин», который с большей охотой будет предоставлять ресурсы – особенно финансовые средства – на выполнение мероприятий. Более того, эти же спонсоры будут более отзывчивы на просьбы о выделении дополнительного финансирования в будущем, если такое финансирование потребуется для расширения ответной деятельности или для того, чтобы не упустить возможности начать новые проекты. По мере того, как национальные мероприятия по противодействию эпидемии становятся все более межведомственными и многосторонними, доноры все чаще хотят получить подтверждение,

## ***Основные неправительственные организации и агентства в области развития общего профиля***

НПО, двусторонние и многосторонние агентства, ответственные за общие проекты развития, не всегда могут иметь четкое представление о степени воздействия эпидемии на результаты отдельных проектов, на лиц, для которых эти проекты предназначены, или даже на сотрудников проектов. Ситуационный анализ может послужить для определения основных НПО или агентств, которые потенциально могут быть привлечены к работе, попытаться ответить на вопросы относительно «уязвимости» проекта к ВИЧ-инфекции (например, при широком использовании работников-мигрантов), и усилить обоснование и преимущества интегрирования профилактики ВИЧ/СПИДа в мероприятия проекта, например, путем включения информационных программ о ВИЧ/СПИДе в программу учебных семинаров для подготовки сотрудников.

### ***Частный сектор***

Воздействие эпидемий ВИЧ/СПИДа на частный бизнес за последние годы постепенно возросло, и в некоторых местах стало достаточно очевидным. И все же, многих лидеров бизнеса необходимо убеждать в том, что осуществление программ профилактики СПИДа для их сотрудников служит их же деловым интересам. С экономической точки зрения такие профилактические программы можно охарактеризовать как «сокращение расходов» или «профилактика потери прибыли», или как защиту ценных фиксированных инвестиций в «кадровый капитал». Преимущество установления новых партнерских отношений с частными компаниями заключается в том, что они обладают значительными ресурсами. В то же самое время, частные производства дают прекрасную возможность общения с большим количеством работников и оказания значительного воздействия на них.

В ходе ситуационного анализа необходимо кратко описать и определить приоритеты работы с точки зрения профилактики ВИЧ-инфекции в соответствующих секторах частного бизнеса, так чтобы группа, проводящая анализ мероприятий по противодействию эпидемии, смогла сконцентрировать свои исследования на осуществляемых мероприятиях, а группа, разрабатывающая стратегический план, смогла определить и мобилизовать партнеров или создать новые партнерские отношения для более масштабной ответной деятельности.

В этой связи может быть интересной следующая информация:

- общее количество персонала;
- годовой финансовый оборот;
- основные источники доходов и конкретные рискованные ситуации, связанные с определенным видом бизнеса, например, широкое использование рабочих-мигрантов, интересы в индустрии развлечений или туризме, и т.п.;
- классификация потребителей продукции компании: составляют ли уязвимые группы населения (например, молодежь) основную часть потребителей?

### ***Военнослужащие***

Вооруженные силы представляют собой отдельную и очень важную группу, как с точки зрения риска заражения ВИЧ<sup>1</sup>, так и как потенциальный источник ресурсов для изменения этой ситуации.

Краткое описание их уязвимости помогает выделить преимущества, которых можно достичь при наилучшем использовании их ресурсов:

- новобранцев часто отправляют далеко от их семей и сообществ на относительно долгий срок;
- все они принадлежат к наиболее сексуально активной группе, все они склонны к рискованному поведению;
- риск является частью военных традиций;
- они часто имеют больше денег, чем гражданское население.

С другой стороны, армия распоряжается ресурсами, которые можно было бы направить на проведение профилактических мероприятий:

- финансовые (хотя часто их невозможно использовать на социальные нужды);
- кадровые: образованный и обученный персонал;
- атмосфера дисциплины и высокой организации;
- сосредоточие лиц с поведением высокого риска, с которыми легко вступить в контакт.

Такая комбинация высокой уязвимости, с одной стороны, и наличия немалых ресурсов, с другой стороны, означает, что вооруженные силы представляют уникальную возможность для организации эффективного профилактического просвещения.

Сбор информации о военнослужащих во многих странах является нелегким делом, поэтому группа по проведению ситуационного анализа может столкнуться с определенными трудностями. Однако в принципе этой цели можно достигнуть, включив офицера высшего состава из армейской социальной службы в группу ситуационного анализа, так, чтобы он сам мог организовать надлежащую ответную деятельность «у себя дома».

### ***Учебные заведения и научно-исследовательские институты***

Эти организации представляют собой еще один потенциальный источник ресурсов, поскольку обладают научными данными, результатами исследований и, конечно, специалистами, чей опыт еще не был востребован и которые смогут помочь в последующем сборе информации и ее сравнении с контрольными данными.

После предоставления им информации и привлечения их к работе, они становятся одним из основных источников ресурсов с точки зрения сбора и анализа эпидемиологических и поведенческих данных, планирования мониторинга и оценки программ, не говоря уже об их возможностях по проведению клинических и оперативных исследований или изучения социально-экономического воздействия.

<sup>1</sup> Сравнительные исследования в развитых и развивающихся странах показали, что военнослужащие подвергаются гораздо большему риску заражения ВИЧ-инфекцией, чем группы того же возраста и пола среди гражданского населения.

что новые проекты или инициативы осуществляются более или менее в соответствии с национальным стратегическим планом. Это также тот случай, когда последовательная пропагандистская работа на высшем уровне и демонстрация преданности делу (см. с. 7 о государственном руководстве) помогает убедить спонсоров.

### *Подготовка пакета предложений*

В любом случае, когда дело доходит до сбора финансовых средств среди перспективных спонсоров на программы или новые проекты, существует несколько обязательных требований, выполнение которых может помочь склонить спонсоров на свою сторону. Перечислим эти требования:

- необходимо иметь сильное обоснование проектов, в котором указывается их соответствие ситуации или национальным приоритетам; если речь идет о программе, необходимо указать согласованный набор приоритетных стратегий и мероприятий, а также обоснованные цели и общую стратегию
- четкие и реальные задачи
- указать ожидаемые последствия и результаты работы
- обязательно включить в план сильный компонент мониторинга и оценки
- рассчитать подробный и реальный бюджет с учетом ресурсов сотрудничающих организаций
- обратить должное внимание на обеспечение отчетности
- рассматривать вопросы устойчивости программ.

Все это поможет составить аргументированное предложение, которое убедит потенциальных спонсоров в том, что они имеют дело с руководством проекта, которое будет работать целенаправленно, открыто и ответственно, и что таким образом спонсоры поддержат мероприятия, которые будут способствовать организации плодотворной ответной деятельности. В конце концов, все спонсоры хотят знать, каковы расходы (за что мы платим?) и какой предполагается результат (что мы получим за наши деньги?).

### *Знайте своих спонсоров*

Знание того, что из себя представляют спонсоры, чьей поддержки вы добиваетесь, так же важно, как составление и подача качественного и содержательного проекта. В этой связи старая поговорка «Не имей сто рублей, а имей сто друзей» приобретает особое значение. Международные агентства по развитию скорее всего доверят ресурсы известным партнерам и проверенным друзьям, о которых известно, что они выполняют то, что наметили сделать. А для некоторых спонсоров особенно важно, чтобы партнеры точно выполняли их требования, например, относительно отчетности и оценок.

В действительности, спонсоры – неоднородная группа, и важно понимать и учитывать различные факторы, которые могут повлиять на их решение выделить или не выделить ресурсы.

Вот несколько полезных вопросов и тем, которые необходимо знать:

- Какие области или стратегии наиболее близки конкретному спонсору?
- Нет ли у них предубеждений против каких-либо конкретных вопросов или партнеров? Например, положительно ли они отреагируют, если в работе будет принимать участие НПО или партнер из ООН, или если при осуществлении проекта учитываются гендерные аспекты?
- Какие механизмы используются спонсорами для осуществления финансирования? Кто из их руководства наиболее внимательно отнесется к вашей просьбе?

- Каковы их критерии отбора проектов для финансирования?
- Существует ли какое-либо «удачное» время для подачи предложения? Может, лучше сделать это в конце финансового года спонсора?

*Как добиться того, чтобы партнеры, предоставляющие ресурсы, не утратили интереса и выполняли свои обязательства*

Очень часто внимание уделяется краткосрочному сбору средств или созданию разовых партнерских отношений и разовому получению ресурсов. Однако поддержание интереса и долгосрочных обязательств ваших партнеров, обладающих ресурсами – это настоящая инвестиционная стратегия, имеющая большое значение для программ по борьбе с ВИЧ/СПИДом – долгосрочных и динамично развивающихся. Это особенно касается работы с спонсорами и частными компаниями, поэтому созданию долгосрочных партнерских отношений следует уделять значительное внимание.

Вот несколько полезных рекомендаций:

- вовлекайте их в процесс планирования и развития программ и проектов.
- разрабатывайте проекты в соответствии с интересами и инструкциями спонсоров или ведомств (это особенно касается частного сектора).
- регулярно следите за ходом дел вместе с партнерами, предоставляющими ресурсы.
- время от времени отмечайте успехи партнерства.

## IV. Заключение

В данном, четвертом Модуле мы постарались привлечь внимание к широкому спектру ресурсов и к вопросу мобилизации ресурсов. В частности, здесь приводятся различные способы эффективной мобилизации ресурсов в процессе стратегического планирования, описанного в первых трех Модулях.

Учитывая то, что проблема ВИЧ/СПИДа становится все более сложной с точки зрения профилактики и уменьшения последствий эпидемий, поиск ресурсов будет и дальше иметь первостепенное значение. В условиях нехватки ресурсов, в которых работают национальные программы, всегда будут требоваться дополнительные или новые ресурсы. Однако также важно подчеркнуть важность разумного использования имеющихся ресурсов. Именно эти аспекты мобилизации ресурсов в процессе стратегического планирования и описаны в данном Модуле.

## V. Источники дополнительной информации

- ❑ ЮНЭЙДС. Руководства по процессу стратегического планирования национальных мероприятий по противодействию эпидемиям ВИЧ/СПИДа, ЮНЭЙДС, Сборник «Примеры передового опыта», Женева, 1998.
- ❑ Всемирный банк. «Лицом к лицу со СПИДом. Приоритеты общества в условиях глобальной эпидемии.» Изд-во «Весь мир», Москва, 1998. (World Bank. Confronting AIDS – Public Priorities in a Global Epidemic. New York, OUP, 1997)
- ❑ UNAIDS. Community Mobilization and AIDS. Technical Update, UNAIDS Best Practice Collection, Geneva, 1997.
- ❑ UNAIDS. Cost-Effectiveness Analysis and HIV/AIDS. Technical Update, UNAIDS Best Practice Collection, Geneva, 1998.
- ❑ UNAIDS. CD-Rom – Economics in HIV/AIDS planning. Getting priorities right. UNAIDS, Geneva, 2000.
- ❑ Guinness I, Watts C, Mills A. Technical Brief on Cost-Effectiveness of HIV/AIDS Prevention Strategies. Background Paper for UNAIDS.
- ❑ Barnett T, Blas E, Whiteside T. AIDS Briefs. Integrating HIV/AIDS into Sectoral Planning, document WHO/SARA/HHRAA/USAID Africa, 1995.



Объединённая Программа ООН по ВИЧ/СПИДу

# ЮНЭЙДС

ЮНИСЕФ • ПРООН • ЮНФПА • ЮНДКП  
ЮНЕСКО • ВОЗ • Всемирный банк

Объединенная Программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС) – ведущий пропагандист глобальных мер борьбы с ВИЧ/СПИДом. Она объединяет семь учреждений ООН в общем деле борьбы с эпидемией: Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Программу развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА), Программу Организации Объединенных Наций по международному контролю над наркотиками (ЮНДКП), Организацию Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), Всемирную организацию здравоохранения (ВОЗ) и Всемирный банк.

ЮНЭЙДС координирует меры борьбы с эпидемией, предпринимаемые семью организациями-соучредителями, а также дополняет их конкретными инициативами. Цель ЮНЭЙДС – возглавлять и способствовать расширению международной борьбы с ВИЧ/СПИДом по всем направлениям: медицина, общественное здравоохранение, социальная сфера, экономика, культура, политика и права человека. ЮНЭЙДС работает с широким кругом партнёров – правительственными и неправительственными организациями, представителями деловых и научных кругов и общественностью – в деле повсеместного и не знающего границ распространения знаний, навыков и передового опыта.

## **Руководство по стратегическому планированию национальных мероприятий по противодействию эпидемиям ВИЧ/СПИД**

*Данное Руководство, состоящее из Введения и четырех Модулей, предназначено для использования в государственных программах на национальном и региональном уровне, а также для различных спонсорских агентств и организаций, включая международные неправительственные организации.*

### **I. Введение**

Стратегическое планирование, представленное в настоящем руководстве, определяет не только общую стратегическую схему национальных мероприятий по противодействию эпидемии, включая фундаментальные принципы, общие стратегии и направления деятельности, институциональную структуру, но также и промежуточные этапы, необходимые, для изменения существующей ситуации и достижения поставленных задач.

### **II. Модуль 1. Ситуационный анализ**

В процессе ситуационного анализа в первую очередь рассматриваются ситуации, имеющие отношение к ВИЧ/СПИД, факторы, способствующие или препятствующие распространению ВИЧ, а также факторы, способствующие или препятствующие достижению лучшего уровня жизни тех, кто живет с ВИЧ и членов их семей.

### **III. Модуль 2. Анализ мероприятий по противодействию эпидемии**

Анализируя мероприятия по противодействию эпидемии, специалисты рассматривают все инициативы, предпринятые в приоритетных областях, причем не только те, которые являются частью официальных национальных программ. Сообщества, частные компании, научные учреждения и неправительственные организации своей деятельностью в равной степени вносят вклад в национальные мероприятия.

### **IV. Модуль 3. Разработка стратегического плана**

При разработке стратегического плана необходимо дать ответ на вопрос о том, что следует сделать для изменения ситуации с ВИЧ/СПИД в стране в будущем. В плане содержится не только общая стратегическая схема работы, но и более подробное описание направлений деятельности и мероприятий, необходимых для изменения существующей ситуации к лучшему, а также последующих промежуточных этапов, необходимых для достижения поставленных задач.

### **V. Модуль 4. Мобилизация ресурсов**

Этот Модуль содержит рекомендации о том, как привлечь ресурсы, необходимые для осуществления мероприятий по противодействию эпидемиям ВИЧ/СПИД. Основное внимание сосредоточено на том, как правильно оценить ресурсы, имеющиеся в наличии (и на том, как они используются), а также на том, как определить и привлечь дополнительные ресурсы (и партнеров, обладающих ресурсами).