

УДК 061.2-021.52:614.2

DOI: 10.24144/2524-0609.2024.55.9-13

**Афанасьєв Дмитро Миколайович**

кандидат соціологічних наук, доцент  
кафедра соціології та соціальної роботи  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна  
dmytro.afanasiev@uznhu.edu.ua  
<http://orcid.org/0000-0002-2157-0331>

**Ціккер Олександр Шандорович**

аспірант 3-го року навчання за спеціальністю 054 Соціологія  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна  
<https://orcid.org/0009-0003-5870-5601>

**Юхименко Михайло Валерійович**

аспірант 3-го року навчання за спеціальністю 054 Соціологія  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна  
<https://orcid.org/0009-0005-1718-7929>

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ СПІЛЬНОТ  
В ДІЯЛЬНОСТІ НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Анотація.** Стратегічне планування в діяльності недержавних організацій покликане намітити орієнтири щодо реагування на потреби цільової аудиторії. Організації третього сектору України спрямовують свою діяльність на допомогу постраждалому від війни населення. Наприклад, Товариство Червоного Хреста України прагне реагувати на динамічну гуманітарну кризу в Україні, адаптуючи свій стратегічний план до змінних потреб постраждалого населення. Перегляд Стратегічного плану на 2026-2030 роки має на меті забезпечити актуальність, ефективність та вплив програм і інтервенцій Товариства Червоного Хреста України. Тому метою даного дослідження стало з'ясування особливостей стратегічного планування щодо залучення спільнот в діяльності недержавних організацій на прикладі Товариства Червоного Хреста України. Мета досягається шляхом аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових розвідок, програмних документів Товариства Червоного Хреста України. У цьому дослідженні представлено огляд наукових розробок, які містять практичні поради організаціям визначити потенціал, необхідний для підтримки залучення спільнот.

**Ключові слова:** залучення спільнот, недержавні організації, стратегічне планування, Товариство Червоного Хреста України.

**Вступ.** Необхідність залучення спільнот до діяльності недержавних організацій є важливим елементом їхньої ефективної діяльності. Власне, саме залучення спільнот розуміється «процес спільної роботи з групами людей, пов'язаних географічною близькістю, особливими інтересами або схожими ситуаціями, для вирішення проблем, що впливають на здоров'я та добробут людей» [1, с.9]. Загалом, цілі залучення спільноти полягають у зміцненні довіри, залученні нових ресурсів і союзників, налагодженні кращого спілкування та покращенні загального стану здоров'я [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато було досліджено та написано про процеси співпраці, які підтримують залучення громади, але література не пропонує систематичного огляду того, як успішні організації забезпечують структурну підтримку, необхідну для планування, впровадження інновацій, оцінки та підтримки процесів співпраці, які створюють колективні дії громади. Ф.Баттерфосс стверджує, що новостворена організація «повинна мати достатній організаційний потенціал, зобов'язання, лідерство та бачення для створення ефективної коаліції» [3, с.254]. Однак досліджень щодо цих характеристик мало.

**Мета** статті: представити огляд наукових розробок, які містять практичні поради організаціям визначити потенціал, необхідний для підтримки залучення

громади. Огляд містить рамки перевірених пропозицій щодо необхідного планування. Рамки були розроблені дослідниками на чолі з А.Хендлером [4] відповідно до структурних можливостей, необхідних для будь-якої діяльності, з передумовами ефективного залучення громади, на основі: 1) дев'яти принципів залучення громади [5]; 2) теорії дій коаліції громади (ССАТ) [6; 7]; 3) рамок потенціалу підтримки [8; 9; 10]. Методи дослідження: приклад заходів відділу залучення спільнот та відкритості ТЧХУ щодо планування діяльності із залучення спільнот на 2025 року.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне залучення спільноти вимагає значної відданості розвитку та мобілізації організаційних ресурсів, необхідних для підтримки заходів залучення. А.Хендлер, М.Іззель та Б.Тернок [4] розробили рамки, які визначають потреби в спроможності залучення спільнот для подальшого розвитку та перевірки цих спроможностей та їх зв'язків між пропозиціями ССАТ, принципами залучення громади та елементами організаційної практики. Така робота повинна враховувати значну різноманітність, яка існує між організаціями.

1) Рамка «Принципи залучення громади».

На думку авторів, ці принципи дають керівникам організацій основу для формування власної культури, планування взаємодії, проведення інформаційно-

роз'яснювальної роботи та взаємодії з громадами. Однак принципи самі по собі не пропонують моделі залучення або процесу їх застосування. Принципи, безумовно, сумісні з існуючими процесами мобілізації спільноти, такими як ті, що викладені Національною асоціацією посадових осіб охорони здоров'я округів і міст у Мобілізації для дій через партнерство та планування [11], але сумісності як такої недостатньо.

2) Рамка «Теорія дій коаліції громад» (ССАТ).

Ф. Баттерфосс [7] сформулював ССАТ на основі дослідження співпраці коаліції. Викладаючи ССАТ, вони надали 21 практичну пропозицію, яка стосується процесів, починаючи від формування коаліцій до інституціоналізації. Однак, як і принципи залучення громади, ССАТ не визначає структурну спроможність і управлінську підтримку, необхідну для сприяння та керівництва процесами, які він рекомендує.

Серед структур, які використовуються в синтезі, запропонованому в цьому розділі, ССАТ відіграє унікальну та важливу роль, оскільки вона пов'язує залучення спільноти до теорії. Фактично, це особливо доречна теоретична основа, оскільки розробники ССАТ особливо зацікавлені в тому, що Ф. Баттерфосс (2007) описує як «формальні, багаточільові та довгострокові альянси» [3, с.42], які відрізняються від короткострокових альянсів. Короткострокові коаліції об'єднуються для вирішення однієї проблеми, що викликає занепокоєння, і розпадаються після її вирішення. Незважаючи на те, що ССАТ розроблено в першу чергу для розуміння коаліцій громад, залучення громади не обмежується коаліційними процесами. Незважаючи на це, ССАТ і залучення громади мають спільний фокус на довгострокових стосунках, і ССАТ пропонує пропозиції, які є однозначно актуальними для здійснення та підтримки процесів співпраці для залучення громади. Крім того, ССАТ розглядає весь спектр процесів від ініціювання нової спільної діяльності до інституціоналізації зрілих відносин. Нарешті, пропозиції ССАТ підтримують дев'ять принципів залучення громади.

3) Рамка «Потенціал підтримки»

Третя структура, описана тут, взята з організаційної практики розвитку групи підтримки; тобто процес розвитку відносин з членами громади, які отримують вигоду від заходів громадського здоров'я або мають вплив на них. Потенціал підтримки включає чотири практичні елементи [9]: знання про спільноту, її складові та її можливості; встановлення позиції та стратегії, які спрямовують взаємодію з учасниками; створення та підтримка формальних та неформальних мереж для підтримки стосунків, передачі повідомлень та використання ресурсів; мобілізація спільноти та групи для прийняття рішень та соціальна дія.

Ця структура передбачає економний набір завдань, які необхідно виконати для залучення громади. Питання, на яке ми прагнемо відповісти, полягає в тому, як ці завдання можна виконувати відповідно до принципів залучення громади та ССАТ. Щоб визначити спроможність, необхідну для підтримки цих зусиль, ми використовуємо категорії структурної спроможності, окреслені А.Хандлер, М.Іззель та Б.Тернок [4], які включають п'ять видів ресурсів: людські, інформаційні, організаційні, фізичні та фінансові. Б.Тернок детально описує ці можливості, оскільки вони застосовуються до систем охорони здоров'я [12]:

– Людські ресурси включають такі компетенції, як лідерство, управління, охорона здоров'я громади, планування втручання та контроль.

– Інформаційні ресурси охоплюють дані та наукові знання, включаючи демографічні та соціально-економічні дані, дані про ризики для здоров'я та стан здоров'я, дані про поведінку, дані про інфраструктуру та послуги, а також інформацію, що базується на знаннях, як та, що міститься в інтервенції та контролі, яка використовується для керування діяльністю у сфері охорони здоров'я та спільноти.

– Організаційні ресурси включають організаційні структури та операції; адміністративні, управлінські структури та структури надання послуг; координаційні структури; канали та мережі зв'язку; нормативні або політичні вказівки; організаційні та професійні практики та процеси.

– Фізичні ресурси — це робочі приміщення та місця, оснащення, приладдя, матеріали та інструменти, що використовуються для ведення діяльності.

– Фінансові ресурси включають гроші, які використовуються для виконання діяльності організації, а також реальні та уявні економічні цінності, накопичені результатами діяльності громадської організації. Фінансові ресурси рідко обговорюються в літературі щодо охорони здоров'я та залучення громади в недержавний секторі.

Як і у випадку з усіма інвестиціями, ті, хто забезпечують довгострокову та постійну участь громади, найчастіше отримують найбільший прибуток.

Товариство Червоного Хреста України (ТЧХУ) прагне реагувати на динамічну гуманітарну кризу в Україні, адаптуючи свій стратегічний план до змінних потреб постраждалого населення [13]. Стратегічне планування діяльності відділу залучення спільнот та відкритості (СЕА) передбачає низку заходів, які покращать взаємодію з бенефіціарами та усіма зацікавленими сторонами. У Таблиці 1 продемонстровані заходи, виконання яких допоможе ефективніше залучити спільноти до операційної діяльності ТЧХУ.

Таблиця 1.

Основні необхідні активності для відділу СЕА ТЧХУ у 2025 році

Вид діяльності	Пропоновані заходи
Розробка та впровадження навчальних програм:	Розробка стандартизованих модулів навчання для співробітників та волонтерів з основних принципів СЕА, зокрема: відкритість, взаємодія з спільнотою, механізми зворотного зв'язку, гуманітарна дипломатія. Проведення регулярних тренінгів для регіональних та національних співробітників, з акцентом на інтеграцію СЕА у всі гуманітарні програми. Навчання тренерів (ToT) для створення мережі сертифікованих тренерів, здатних поширювати знання на місцевому рівні.
Інституціоналізація та інтеграція СЕА:	Розробка та впровадження політик і процедур СЕА на всіх рівнях організації, включаючи програми, моніторинг та оцінку. Створення координаційних механізмів на регіональному та місцевому рівнях для забезпечення ефективної комунікації між відділом СЕА та іншими підрозділами. Інтеграція СЕА у всі програми та проекти ТЧХУ, забезпечуючи, що принципи відкритості та залучення спільноти враховуються на всіх етапах проєктного циклу.
Розвиток механізмів зворотного зв'язку:	Впровадження централізованої системи управління зворотним зв'язком для збору, аналізу та реагування на дані зворотного зв'язку від спільнот. Проведення регулярних опитувань, консультацій та фокус-груп для збору інсайтів від спільнот і адаптації програм відповідно до їхніх потреб. Розробка інноваційних каналів зворотного зв'язку, таких як чат-боти, мобільні додатки та інтеграція з соціальними медіа, для забезпечення доступності та зручності зворотного зв'язку для різних груп населення.
Підтримка та розширення участі спільнот:	Проведення партисипативного планування на місцевому рівні, залучаючи спільноти до розробки та реалізації програм. Створення консультативних рад або комітетів спільноти для залучення їх до процесів прийняття рішень. Організація регіональних кампаній з підвищення обізнаності про діяльність ТЧХУ, з акцентом на важливість взаємодії з спільнотою та відкритості.
Моніторинг та оцінка:	Інтеграція індикаторів СЕА у рамкові структури моніторингу та оцінки ТЧХУ для забезпечення прозорості та ефективності програм. Проведення регулярних оцінок впливу та ефективності СЕА для документування та розповсюдження найкращих практик і уроків, отриманих під час впровадження СЕА. Розробка системи навчання та обміну знаннями для підтримки постійного вдосконалення підходів СЕА.
Мобілізація ресурсів:	Розробка та впровадження стратегій мобілізації ресурсів для забезпечення стійкого фінансування програм СЕА, включаючи краудфандинг, гранти та партнерства з приватним сектором. Підтримка адвокаційної діяльності для включення СЕА у програмні пропозиції та бюджети, забезпечуючи належне фінансування для реалізації принципів СЕА. Зміцнення партнерств з міжнародними донорами та організаціями для підтримки довгострокових ініціатив СЕА.
Зміцнення організаційної структури та кадрового потенціалу:	Набір та навчання додаткових фахівців з СЕА для підтримки регіональної та національної діяльності. Розвиток системи мотивації та професійного росту для утримання талановитих співробітників і запобігання професійному вигоранню. Запровадження програм з підтримки психічного здоров'я для співробітників та волонтерів, особливо тих, що працюють у стресових умовах.

Виконання зазначених заходів зможе наблизити діяльність ТЧХУ на задоволення реальних потреб постраждалого населення. А також, зможе намітити пріоритети на розробку Стратегічного плану діяльності ТЧХУ на 2026-2030 роки.

**Висновки.** Ефективне залучення спільноти вимагає значної відданості розвитку та мобілізації організаційних ресурсів, необхідних для підтримки заходів залучення. У цій статті зроблено спробу практичного синтезу того, як практичні рамки визначають потреби в спроможності організації залучати спільноти, що

необхідно для подальшого розвитку та перевірки цих спроможностей. Серед інших міркувань така робота повинна враховувати значну різноманітність, яка існує між недержавними організаціями. В статті також продемонстрований приклад річного стратегічного плану відділу СЕА ТЧХУ щодо заходів із залучення спільнот Незважаючи на це, є надія, що ці практичні спостереження та ідеї будуть перевірені та вдосконалені та зрештою приведуть до кращого розуміння того, як організації повинні підготуватися до оптимальної участі спільноти.

### Список використаної літератури

1. Centers for Disease Control and Prevention. Principles of community engagement (1st ed.). Atlanta (GA): CDC/ATSDR Committee on Community Engagement, 1997. 50 p.
2. Афанасьев Д., Сабо І. Впровадження концепції community engagement в діяльності Товариства Червоного Хреста України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2024. №1(54). С. 9–12.
3. Butterfoss F.D. Coalitions and partnerships in community health. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 608 p.
4. Handler A, Issel M, Turnock B. A conceptual framework to measure performance of the public health system. *American Journal of Public Health*. 2001. No.91(8). P.1235–1239.
5. CTSA. Community Engagement Key Function Committee Task Force. Principles of Community Engagement (2nd ed.). NIH Publication, 2011. No.11-7782. 197 p.
6. Centers for Disease Control and Prevention. Essential public health services. Atlanta (GA): Centers for Disease Control and Prevention, 1994. 12 p.
7. Butterfoss F.D, Kegler M.C. The community coalition action theory. In: Di Clemente R.J., Crosby R.A., Kegler M.C. (editors). *Emerging theories in health promotion practice and research* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2009. P.237–276.
8. Hatcher M.T., Nicola R.M. Building constituencies for public health. In: Novick LF, Morrow CB, Mays GP (editors). *Public health administration: principles for population-based management* (1st ed.). Sudbury (MA): Jones and Bartlett, 2001. P.510–520.
9. Hatcher M.T., Nicola R.M. Building constituencies for public health. In: Novick LF, Morrow CB, Mays GP (editors). *Public health administration: principles for population-based management* (2nd ed.). Sudbury (MA): Jones and Bartlett, 2008. P.443–458.
10. Nicola R.M., Hatcher M.T. A framework for building effective public health constituencies. *Journal of Public Health Management and Practice*. 2000. No6(2). P.1–10.
11. National Association of County and City Health Officials. Mobilizing for action through planning and partnerships (MAPP). National Association of County and City Health Officials, 2011. URL: <http://www.naccho.org/topics/infrastructure/MAPP/index.cfm>. (дата звернення: 29.09.2024).
12. Turnock B.J. Public health: what it is and how it works (4th ed.). Sudbury (MA): Jones and Bartlett, 2009. 350 p.
13. Стратегія 2021-2025. Товариство Червоного Хреста України. URL: <https://redcross.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/2021-%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf> (дата звернення: 29.09.2024).

### References

1. Centers for Disease Control and Prevention. Principles of community engagement (1997) (1st ed.). CDC/ATSDR Committee on Community Engagement.
2. Afanasiev, D., & Sabo, I. (2024). Vprovadzhennya kontseptsiyi community engagement v diyal'nosti Tovarystva Chervonoho Khresta Ukrainy [Implementation of the Community Engagement concept in the activity of the Red Cross Society of Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social Work, 1* (54), 9–12. [in Ukrainian]
3. Butterfoss F.D. (2007). *Coalitions and partnerships in community health*. Jossey-Bass.
4. Handler A, Issel M, Turnock B. (2001). A conceptual framework to measure performance of the public health system. *American Journal of Public Health, 91* (8), 1235–1239.
5. CTSA. Community Engagement Key Function Committee Task Force (2011). Principles of Community Engagement (2nd ed.). NIH Publication No.11-7782
6. Centers for Disease Control and Prevention. Essential public health services. (1994). Centers for Disease Control and Prevention.
7. Butterfoss, F.D., & Kegler, M.C. (2009). The community coalition action theory. In: Di Clemente, R.J., Crosby, R.A., & Kegler, M.C. (eds.). *Emerging theories in health promotion practice and research* (pp.237–276). Jossey-Bass.
8. Hatcher, M.T., & Nicola, R.M. (2001). Building constituencies for public health. In: Novick LF, Morrow CB, Mays GP (eds.). *Public health administration: principles for population-based management* (pp.510–520). Jones and Bartlett.
9. Hatcher, M.T., & Nicola, R.M. (2008). Building constituencies for public health. In: Novick, L.F, Morrow, C.B., & Mays, G.P. (eds.). *Public health administration: principles for population-based management* (pp.443–458). Jones and Bartlett.
10. Nicola, R.M., & Hatcher, M.T. (2000). A framework for building effective public health constituencies. *Journal of Public Health Management and Practice, 6*(2), 1–10.
11. National Association of County and City Health Officials. (2011). Mobilizing for action through planning and partnerships. National Association of County and City Health Officials. URL: <http://www.naccho.org/topics/infrastructure/MAPP/index.cfm>.
12. Turnock, B.J. (2009). *Public health: what it is and how it works* (4th ed.). Jones and Bartlett.
13. Strategy 2021-2025. Ukrainian Red Cross Society. URL: <https://redcross.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/2021-%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf> [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 30.09.2024 р.

Стаття прийнята до друку 04.10.2024 р.

**Afanasiev Dmytro**

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor  
Department of Sociology and Social Work  
State University «Uzhhorod National University», Uzhhorod, Ukraine

**Tsicker Oleksandr**

PhD Student, specialty 054 Sociology  
State University «Uzhhorod National University», Uzhhorod, Ukraine

**Yukhymenko Mykhailo**

PhD Student, specialty 054 Sociology  
State University «Uzhhorod National University», Uzhhorod, Ukraine

**STRATEGIC PLANNING FOR COMMUNITY ENGAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF NON-  
GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS**

**Abstract.** Strategic planning in the activities of non-governmental organizations is designed to outline guidelines for responding to the needs of the target audience. Organizations of the third sector of Ukraine direct their activities to help the population affected by the war. For example, the Red Cross Society of Ukraine (URCS) seeks to respond to the dynamic humanitarian crisis in Ukraine by adapting its strategic plan to the changing needs of the affected population. The revision of the Strategic Plan for 2026-2030 is aimed at ensuring the relevance, effectiveness and impact of the programs and interventions of the URCS. Therefore, the purpose of this study was to find out the features of strategic planning regarding the involvement of communities in the activities of non-governmental organizations using the example of the Red Cross Society of Ukraine. This goal is achieved through the analysis of domestic and foreign scientific surveys, program documents of the URCS. This study provides a review of the research that provides practical advice for organizations to identify the capacity needed to support community engagement. This article attempts a practical synthesis of how the practice framework defines the needs of an organization's capacity to engage communities, which is necessary to further develop and test these capacities. Among other considerations, such work must take into account the considerable diversity that exists among NGOs. The article also showcases an example of the annual strategic plan of the URCS Community Engagement and Accountability Department for community engagement activities. Nevertheless, it is hoped that these practical observations and ideas will be tested and refined and ultimately lead to a better understanding of how organizations should prepare for optimal community participation.

**Keywords:** strategic planning, community engagement, non-governmental organizations, Ukrainian Red Cross Society.