

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН
ЕВРАЗИЙСКОЙ КОАЛИЦИИ ПО
МУЖСКОМУ ЗДОРОВЬЮ (ЕКОМ)**

2011-2016 гг.

Содержание

1.	Список сокращений и аббревиатур	3
2.	Введение	4
3.	Стратегический план Евразийской коалиции по мужскому здоровью (ЕКОМ) на 2011-2016 годы	5

Приложения

Приложение 1.	Что может помешать достижению образа будущего? Рабочие результаты обсуждения в ходе встречи по стратегическому планированию	13
Приложение 2.	Результаты SWOT анализа	16
Приложение 3.	Выделенные внешние и внутренние факторы, их весомость для развития организации и группировка факторов по ключевым направлениям	18

Список сокращений и аббревиатур

АРТ	Антиретровирусная терапия
ВЕЦА	Восточная Европа и Центральная Азия
ВЦО	Восточноевропейское и Центрально-Азиатское Объединение людей, живущих с ВИЧ
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ЕССВ	Евразийская сеть снижения вреда
ИППП	Инфекции, передающиеся половым путем
КПУ	Комплексный пакет услуг
ЛГБТ	Лесбиянки, геи, бисексуалы, трансгендеры
ЛЖВ	Люди, живущие с ВИЧ
МиО	Мониторинг и оценка
МСМ	Мужчины, практикующие секс с мужчинами
НКО/НПО	Некоммерческая /неправительственная организация
ООН	Организация Объединенных Наций
ПРООН	Программа развития ООН
СКМ	Страновой координационный механизм
СОГИ	Стратегия по вопросам сексуальной ориентации и гендерной идентичности, разработанная Глобальным фондом для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией
СР	Секс-работники
ТГ	Трансгендеры
ЮНФПА	Фонд ООН в области народонаселения
ЮНЭЙДС	Объединенная программа ООН по ВИЧ/СПИДу
АРСОМ	Азиатско-Тихоокеанская коалиция по мужскому сексуальному здоровью (Asia Pacific Coalition on Male Sexual Health)
EMIS	Европейский Интернет-опрос МСМ (European MSM Internet Survey)
ITPCru	Международная коалиция по готовности к лечению в Восточной Европе и Центральной Азии (International Treatment Preparedness Coalition in Eastern Europe and Central Asia)

Введение

В ноябре 2010 года в Киеве, Украина, по итогам Региональной консультации «Скрытая эпидемия: ВИЧ, мужчины, практикующие секс с мужчинами, и трансгендеры в Восточной Европе и Центральной Азии» был сформулирован ряд рекомендаций, определяющих приоритеты в осуществлении эффективных ответных мер на эпидемию ВИЧ-инфекции в сообществах мужчин, практикующих секс с мужчинами (МСМ), и трансгендеров (ТГ) в странах Восточной Европы и Центральной Азии (ВЕЦА). Разработанные рекомендации предназначены для правительств стран региона, организаций гражданского общества, многосторонних, двусторонних и донорских организаций. На встрече было высказано предложение о создании в регионе ВЕЦА координационного механизма для реализации этих рекомендаций.

В ходе встречи инициативной группы МСМ/ЛГБТ активистов из стран ВЕЦА, состоявшейся 21-23 июня 2011 г., было принято решение о создании регионального механизма, направленного на формирование благоприятной среды для эффективного ответа на распространение эпидемии ВИЧ-инфекции среди МСМ и ТГ в странах ВЕЦА. Данный механизм получил название «Евразийская коалиция по мужскому здоровью» (ЕКОМ).

Встреча по стратегическому планированию Евразийской коалиции по мужскому здоровью (ЕКОМ) прошла с 5 по 7 октября 2011 года в Тбилиси, Грузия. Во встрече приняли участие 15 человек из 7 стран региона: Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Молдова, Украина, Россия. Участниками встречи были члены временного Правления, члены Коалиции, а также члены группы технических советников ЕКОМ (представители ПРООН и Глобального фонда по борьбе со СПИДом, туберкулезом и малярией).

На момент проведения встречи по стратегическому планированию, временным Правлением Коалиции был подготовлен проект документа «Положение о ЕКОМ», а также сформулированы возможные ключевые направления деятельности, согласно которым, Коалиция будет способствовать:

- поддержке развитию систем общественного здравоохранения и систем сообществ;
- развитию доказательной базы для планирования и оценки мер по профилактике, лечению, уходу и поддержке МСМ и ТГ в связи с ВИЧ;
- сбору стратегической информации об потребностях и уязвимости МСМ и ТГ в связи с ВИЧ;
- наращиванию потенциала для реализации программ профилактики и лечения ВИЧ-инфекции среди данных групп; и
- продвижению эффективных, научно-обоснованных методов работы, базирующихся на уважении и соблюдении прав человека.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ЕВРАЗИЙСКОЙ КОАЛИЦИИ ПО МУЖСКОМУ ЗДОРОВЬЮ (ЕКОМ) НА 2011-2016 ГОДЫ

Стратегический план Евразийской коалиции по мужскому здоровью (ЕКОМ) на 2011-2016 годы является документом, разработанным для объединения и координации усилий членов Коалиции и других заинтересованных сторон на основе стратегического подхода, включающего в себя:

- Общее видение,
- Миссию,
- Базовую стратегию, и
- Стратегические цели.

Стратегический план обеспечивает основу для работы на национальном и региональном уровнях для реализации рекомендаций по осуществлению эффективных ответных мер на эпидемию ВИЧ-инфекции в сообществах мужчин, практикующих секс с мужчинами (МСМ), и трансгендеров (ТГ) в странах Восточной Европы и Центральной Азии (ВЕЦА), по итогам Региональной консультации «Скрытая эпидемия: ВИЧ, мужчины, практикующие секс с мужчинами, и трансгендеры в Восточной Европе и Центральной Азии», а также реализации в регионе стратегий ВОЗ и ЮНЭЙДС по ВИЧ/СПИДу на 2011-2015 годы, и мер, предусмотренных «Политической декларацией по ВИЧ/СПИДу: активизация наших усилий по искоренению ВИЧ/СПИДа», Генеральной Ассамблеи ООН по ВИЧ/СПИДу в июне 2011 года.

Контекст разработки стратегического плана

В «Политической декларации по ВИЧ/СПИДу: активизация наших усилий по искоренению ВИЧ/СПИДа», отмечается, что «многие национальные стратегии профилактики ВИЧ недостаточно внимания уделяют тем группам населения, в отношении которых эпидемиологические исследования говорят о том, что они подвержены более высокой степени риска, особенно это касается мужчин, вступающих в половую связь с мужчинами, потребителей инъекционных наркотиков и работников секс-индустрии». И далее отмечается, что «каждая страна должна определить конкретные группы населения, которые имеют непосредственное отношение к распространению эпидемии и принимаемым ответным мерам с учетом эпидемиологических данных и национальных условий». Страны обязуются «продолжать вовлекать лиц, живущих с ВИЧ и затронутых им, в принятие решений и планирование, осуществление и оценку мер реагирования и в партнерстве с местными лидерами и гражданским обществом, включая общественные организации, разрабатывать и расширять на общинном уровне услуги в связи с ВИЧ и бороться со стигматизацией и дискриминацией»¹.

Группа МСМ включена в стратегии ВОЗ и ЮНЭЙДС, а также в Европейский план действий по ВИЧ/СПИДу на 2012-2015 гг. В соответствии с этим стратегиями поставлена цель снижения уровня передачи ВИЧ половым путем в два раза, в том числе среди мужчин, имеющих половые контакты с мужчинами².

¹ «Политическая декларация по ВИЧ/СПИДу: активизация наших усилий по искоренению ВИЧ/СПИДа». Генеральная Ассамблея ООН. Июнь, 2011.

(http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/65/L.77&referer=/english/&Lang=R)

² В направлении цели «НОЛЬ»: стратегия Объединенной программы Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС). 2010

(http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2010/JC2034_UNAIDS_Strategy_ru.pdf)

ВИЧ/СПИД остается главной проблемой общественного здравоохранения в Восточной Европе. Темпы развития эпидемии ВИЧ в этом регионе являются наиболее стремительными в мире. В 2009 г. в Западной и Центральной Европе на МСМ приходится почти половина всех, впервые диагностированных, случаев ВИЧ-инфекции с известным путем передачи, и за последние пять лет наметилась четкая тенденция роста количества случаев инфицирования ВИЧ через половой контакт мужчины с мужчиной³.

По результатам Европейского Интернет-опроса МСМ (EMIS), в котором из стран региона ВЕЦА (Беларуси, Латвии, Литвы, Эстонии, Молдовы, России, Украины) приняли участие более 40 тысяч человек, ВИЧ диагностирован у 5,11% опрошенных МСМ (Россия – 6,4%, Эстония – 8,9%); за последний год только 34% опрошенных МСМ сдавали тест на ВИЧ.

В регионе ВЕЦА меры по борьбе с ВИЧ-инфекцией в сообществах МСМ и ТГ, по большей части, не приводят к достижению всеобщего доступа к услугам для этой группы населения. Проблема либо игнорируется по причине отсутствия необходимых данных и анализа, либо ей придается второстепенное значение с весьма низким уровнем политической приверженности и ресурсного обеспечения в рамках национальных программ борьбы с ВИЧ⁴.

Одновременно с этим во многих странах региона МСМ, в качестве группы, наиболее уязвимой к ВИЧ, включены в национальные программы и планы по профилактике ВИЧ-инфекции, существует собственный накопленный опыт и развитый сервис для МСМ.

При разработке программ противодействия ВИЧ-инфекции к мнению гражданского общества прислушиваются все чаще, его участие в формировании политики в сфере ВИЧ и в принятии решений существенно расширилось в большинстве стран региона⁵. Это то направление деятельности, в котором необходимо продолжать двигаться, и которое следует укреплять. В настоящее время в регионе ВЕЦА развиваются национальные сети ВИЧ/СПИД-сервисных НПО/НКО и сети ЛГБТ-сообществ. Есть хорошие международные примеры построения региональных сетей: ВССВ, ВЦО, ИТРСru, АРСОМ.

До сих пор в ряде стран региона остается возможным принятие законодательства, которое может способствовать ухудшению положения или даже криминализировать гомосексуальное поведение. Так, дискриминационный закон, принятый в одной стране, может быть примером для других стран («эффект домино»). Остается нетерпимой по отношению к МСМ и вопросам изменения пола позиция практически всех традиционных религиозных конфессий стран региона ВЕЦА.

³ HIV/AIDS surveillance in Europe 2009. European Centre for Disease Prevention and Control/WHO Regional Office for Europe. Stockholm: European Centre for Disease Prevention and Control; 2010.

(http://ecdc.europa.eu/en/publications/Publications/101129_SUR_HIV_2009.pdf)

⁴ Региональная консультация «Скрытая эпидемия: ВИЧ, мужчины, практикующие секс с мужчинами, и трансгендеры в Восточной Европе и Центральной Азии». Киев, Украина. Информационный лист. Ноябрь, 2010.

⁵ Progress made in the implementation of the Declaration of Commitment on HIV/AIDS and the Political Declaration on HIV/AIDS – Report by the Secretary-General. New York, United Nations, May 2009.

(http://data.unaids.org/pub/Report/2009/20090616_sg_report_ga_progress_en.pdf)

Миссия Евразийской коалиции по мужскому здоровью (ЕКОМ)

ЕКОМ объединяет усилия всех заинтересованных сторон в Восточной Европе и Центральной Азии на межстрановом уровне для создания благоприятной среды, в которой любой мужчина, практикующий секс с мужчинами, и любой трансгендер будут иметь доступ к услугам по сохранению здоровья, в том числе в связи с ВИЧ-инфекцией, основанным на соблюдении прав человека.

Видение

Мы стремимся к тому, чтобы в странах ВЕЦА:

- МСМ и ТГ имели возможность своевременно обращаться за лечением и поддержкой в области сексуального, репродуктивного и психического здоровья, не скрывая при этом важной, для оказания помощи и поддержки, специфики своего сексуального поведения и гендерной идентичности.
- Снижился уровень стигмы по отношению к МСМ и ТГ, в первую очередь среди поставщиков услуг в области сексуального, репродуктивного и психического здоровья.
- МСМ-сервисные организации приняли ценность прав человека для противодействия эпидемии, а ЛГБТ-организации включили вопросы охраны сексуального и репродуктивного здоровья в свою работу.
- Государственные, неправительственные, международные организации и заинтересованный бизнес стали партнерами в построении систем сервиса для сохранения здоровья МСМ и ТГ. Представители МСМ-сервисных и ЛГБТ организаций вошли в координационные и рабочие структуры на международном и национальном уровнях.
- Законодательная база и политическая среда была, как минимум, поддерживающими в создании условий и эффективной работе МСМ/ТГ-сервисных и ЛГБТ-организаций. МСМ и ТГ были выделены в отдельные целевые группы в национальных программах противодействия эпидемии ВИЧ-инфекции. Комплексный пакет услуг для МСМ и ТГ был нормативно закреплен и внедрен в большинстве стран региона ВЕЦА. Программы и услуги в области профилактики, лечения, ухода и поддержки в связи с ВИЧ-инфекцией, направленные на МСМ и ТГ, были стабильно обеспечены ресурсами, в том числе финансированием из государственного бюджета (-ов).
- Была построена и функционировала комплексная система мониторинга и оценки эпидемии ВИЧ-инфекции и ответа на нее, включая оценку качества с участием сообществ.

Видение развития ЕКОМ как организации:

- ЕКОМ – авторитетная и влиятельная организация на политическом уровне в международном и национальном масштабах. ЕКОМ публикует регулярные отчеты о достижении универсального доступа к услугам по сохранению здоровья, профилактике, лечению, уходу и поддержке в связи с ВИЧ и защитой прав МСМ и ТГ в странах региона; иницирует и обеспечивает регулярное проведение Региональной конференции по вопросам ВИЧ среди МСМ и ТГ в странах ВЕЦА.

- ЕКОМ – это зарегистрированная структура, с профессиональной командой сотрудников и экспертным потенциалом, эффективным управлением, и прозрачным механизмом представительства и принятия решений. Во всех странах ВЕЦА есть активно функционирующие члены ЕКОМ.
- ЕКОМ является ресурсным центром, посредником и поставщиком своевременной и качественной технической помощи; поддерживает мобилизацию ресурсов для своих членов; обладает оперативной, обеспечивающей обратную связь, системой коммуникации, соответствующей потребностям членов Коалиции.
- ЕКОМ имеет эффективную стратегию коммуникации и адвокации и реализует ее, а также оперативно реагирует на запросы членов Коалиции в вопросах защиты прав и адвокативных действий.
- ЕКОМ стабильно обеспечена ресурсами за счет эффективного привлечения средств, а также вклада со стороны членов ЕКОМ и сообществ.

Что будет помогать достижению образа будущего?

- Существующие примеры включения МСМ, в качестве уязвимой по отношению к ВИЧ группе, в национальные программы и планы по профилактике ВИЧ-инфекции. Существующий накопленный опыт и развитый сервис для МСМ в странах региона.
- Существующий опыт сетевого взаимодействия на страновом уровне, развитие национальных сетей ВИЧ/СПИД-сервисных НПО/НКО и сетей ЛГБТ-сообществ, со своими каналами коммуникации и отработанными системами взаимодействия.
- Использование лучшего опыта и сотрудничество с региональными сетями: ВССВ, ВЦО, ИТРСru, АРСОМ.
- Высокая личная заинтересованность, мотивация членов Коалиции. Широкое привлечение добровольцев: у сообщества/сообществ есть потребность в мобилизации. Сформированная интуитивная система ценностей, основанная на равноправии и важности каждого голоса, коллегиальный механизм принятия решений, система коммуникации – сетевая рассылка.
- Наличие международных деклараций и конвенций, поддержка и влияние европейских политических институтов (Совет Европы, Страсбургский суд, ОБСЕ и т.д.).
- Наличие технической, финансовой, имиджевой поддержки агентств системы ООН, Глобального фонда. Наличие Фондов, для которых МСМ/ЛГБТ становятся (или всегда были) приоритетами, что может облегчить период становления организации. Возможности привлечения бизнеса, работающего с МСМ и ТГ.

Что может помешать достижению образа будущего?

- Гомофобия, стигма и дискриминация в обществе, а также отсутствие толерантного отношения со стороны специалистов, оказывающих услуги.

- Отсутствие признания необходимости работы с МСМ и ТГ на политическом уровне в странах региона, а также негативный политический и общественный климат по отношению к МСМ/ЛГБТ. Криминализация и патологизация однополых секса в ряде стран региона.
- Низкая доступность финансирования программ профилактики среди МСМ и ТГ.
- Отсутствие принятых стандартов оказания услуг, а также согласованной унифицированной системы оценки ситуации, мониторинга и оценки программ, направленных на МСМ и ТГ.
- Низкая вовлеченность гражданского общества в политическую жизнь в странах ВЕЦА. Малое количество лидеров общественного мнения из числа ЛГБТ, выражающих мнения сообществ.
- Самостигматизация МСМ и ТГ (интернальная гомофобия), низкий уровень осознания потребностей в услугах со стороны МСМ и ТГ.
- Низкий уровень координации работы, организационной культуры, организационных возможностей, системы коммуникаций и обратной связи, навыков международной адвокации и PR среди организаций, работающих с МСМ и ТГ.

Стратегия ЕКОМ до 2016 года

Становление программной деятельности Евразийской Коалиции по мужскому здоровью (ЕКОМ) на основе значимого вовлечения сообществ МСМ, ТГ и экспертов, развития организационной структуры и мобилизации ресурсов, необходимых для такого вовлечения.

Стратегические цели ЕКОМ:

1. Создание системы коммуникации, позволяющей Коалиции вести эффективную работу в области программного, организационного развития и адвокации МСМ и ТГ-сервисных и ЛГБТ-организаций.
2. Развитие потенциала для осуществления членами Коалиции их программной деятельности по реализации услуг в области здоровья МСМ и ТГ, поддержка формирования условий для реализации этих услуг.
3. Мобилизация ресурсов для деятельности и развития Коалиции и ее членов.
4. Развитие организационной структуры Коалиции (регистрация, процедуры, правила, менеджмент, кадры).

Стратегическая цель 1. Создание системы коммуникации, позволяющей Коалиции вести эффективную работу в области программного, организационного развития и адвокации МСМ и ТГ -сервисных и ЛГБТ организаций.

Мероприятие	Сроки
ЕКОМ видима и узнаваема на национальных и международном уровнях за счет реализации стратегии внешней коммуникации и со-участия в организации международных мероприятий.	Первое полугодие 2012 г.
Члены Коалиции вовлечены в принятие решений и в оценку их реализации за счет системы внутренних коммуникаций, учитывающей их потребности.	Первое полугодие 2012 г.
Ключевые партнеры и заинтересованные лица из числа организаций сообществ, правительств, международных организаций на региональном и национальном уровнях имеют возможность очного обмена информацией и мнениями, обмена опытом на регулярных конференциях по вопросам ВИЧ-инфекции среди МСМ и ТГ в странах ВЕЦА.	Конец 2013 г.

Стратегическая цель 2. Развитие потенциала для осуществления программной деятельности членов Коалиции по реализации услуг в области здоровья МСМ и ТГ, поддержка формирования условий для реализации этих услуг.

Мероприятие	Сроки
Разработан комплексный пакет услуг в области профилактики, ухода и поддержки в связи с ВИЧ, а также сексуального и репродуктивного здоровья МСМ и ТГ.	Конец 2012 г.
Комплексный пакет услуг в области профилактики, ухода и поддержки в связи с ВИЧ, а также сексуального и репродуктивного здоровья МСМ и ТГ интегрирован в программную деятельность на национальном уровне в большинстве странах региона.	Первое полугодие 2015 г.
Ключевые партнеры и заинтересованные лица из числа организаций сообществ, правительств и международных организаций на региональном и национальном уровнях ежегодно получают отчет о наличии необходимых услуг, их качестве и охвате, а также имеют доступ к базе данных о существующих услугах для МСМ и ТГ и провайдерах этих услуг, программной деятельности Коалиции.	Первое полугодие 2013 г.
Разработана и внедрена членами ЕКОМ система оценки качества услуг.	Первое полугодие 2014 г.
Совместно с агентствами системы ООН и национальными партнерами согласованы и проводятся по унифицированным	Конец 2014 г.

методикам исследования по оценке численности целевых групп и их подгрупп, а также биомедицинские исследования.

Ключевые партнеры и заинтересованные лица из числа организаций сообществ, правительств, международных и правозащитных организаций на региональном и национальном уровнях ежегодно получают отчет «МСМ, ТГ и права человека в ВЕЦА».	Первое полугодие 2013 г.
МСМ, в качестве уязвимой в отношении ВИЧ группы, включены в национальные программы противодействия ВИЧ-инфекции в большинстве стран региона; средства на работу с МСМ и ТГ выделяются из государственных бюджетов стран.	Конец 2013 г.
Представители сообществ МСМ и ТГ входят в члены СКМ в большинстве стран региона.	Конец 2013 г.
ЕКОМ имеет консультативный статус при Правлении Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией.	Конец 2014 г.
Разработаны и доведены до сведения правительств рекомендации по анти-дискриминационному законодательству и его применению в странах. Мониторинг применения анти-дискриминационного законодательства принимается во внимание госструктурами.	Конец 2013 г.
Организации-члены ЕКОМ получают своевременную и качественную техническую помощь.	Первое полугодие 2013 г.

Стратегическая цель 3. Мобилизация ресурсов для деятельности и развития Коалиции.

Мероприятие	Сроки
В работу Коалиции вносят свой добровольный вклад представители сообществ, а также партнеры и эксперты.	Первое полугодие 2012 г. и далее.
Созван и приступил к работе Попечительский совет Коалиции.	Конец 2012 г.
Разработана и реализуется фандрайзинговая стратегия. У Коалиции есть финансовые ресурсы для реализации стратегии развития.	Первое полугодие 2012 г. и далее.
Разработана и реализуется PR-стратегия ЕКОМ. Коалицию знают другие сетевые объединения, экспертное сообщество и ключевые партнеры.	Первое полугодие 2012 г. и далее.

Стратегическая цель 4. Развитие организационной структуры Коалиции (регистрация, процедуры, правила, менеджмент, кадры)

Мероприятие	Сроки
Правлением разработан и принят полный пакет процедур и политик ЕКОМ (принятие решений, менеджмент, фандрайзинг), сформирован Секретариат.	Первое полугодие 2012 г.
Коалиция официально зарегистрирована.	Первое полугодие 2012 г.
Разработан фирменный стиль и логотип организации, выпущены презентационные материалы.	Первое полугодие 2012 г.
Разработана и внедрена система внутренних коммуникаций.	Первое полугодие 2012 г.
Сформирована группа технических советников с участием представителей государственных структур.	Первое полугодие 2013 г.
Проводится регулярный программный и финансовый аудит.	Начиная с 2013 г.

Что может помешать достижению образа будущего?

(Рабочие результаты обсуждения в ходе встрече по стратегическому планированию).

Факторы, которые могут помешать достижению образа будущего	Уточняющие формулировки
Гомофобия, стигма и дискриминация	<ul style="list-style-type: none"> • Нагнетание гомофобной истерии со стороны общественно-политических сил и религиозных организаций. • Гомофобная государственная политика в отдельных странах. • Гомофобная риторика или осознанное молчание лидеров общественного мнения. • Гомофобия среди сотрудников СПИД-сервисных организаций, СПИДофобия среди поставщиков услуг и в ЛГБТ сообществе. • Стигма («морально-этические, культурные и гендерные нормы»). • Криминализирующее и дискриминционное законодательство.
Отсутствие толерантного отношения со стороны специалистов	<ul style="list-style-type: none"> • Мифы и стереотипы о ЛГБТ среди специалистов. • Отсутствие сети дружественных медицинских и прочих специалистов. • Отсутствие специальных программ для специалистов в университетах. • Отсутствие стандартов оказания помощи.
Самостигматизация (интернальная гомофобия)	
Не признание проблемы на политическом уровне	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие политической воли. • Отсутствие партнеров на национальном уровне. • Неприоритетность МСМ как группы риска. • Недостаток эпидемиологических данных, которые позволяют рассматривать МСМ, и особенно ТГ, как группы риска. • Бедность стран, дефицит бюджета, неприоритетность расходов на здравоохранение, и тем более на МСМ и ТГ.
Малое количество лидеров, общественного мнения из среды ЛГБТ, выражающих мнение сообщества	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие лобби (системной адвокации) со стороны МСМ-сервиса/ЛГБТ-движения.
Политический климат, негативный к МСМ/ЛГБТ. Криминализация и патологизация однополого секса в отдельных странах	<ul style="list-style-type: none"> • Неприятие ЛГБТ-движения со стороны государства. • Элементы консерватизма, патриархальности, традиционализма в общественно-политическом строе. • Отсутствие открытых представителей ЛГБТ-сообщества во власти. • Присутствие скрытых представителей ЛГБТ-сообщества во власти. • Избыток популизма в политике и социально-одобряемых политических инициативах (страх политиков потерять голоса избирателей). • Низкая степень готовности реально приводить

	<p>национальное законодательство в соответствии с Европейскими стандартами и стандартами ООН.</p>
<p>Низкая вовлеченность гражданского общества в политическую жизнь в странах ВЕЦА</p>	<ul style="list-style-type: none"> Низкая заинтересованность и конформизм организаций.
<p>Низкая доступность/отсутствие финансирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> Мировой финансовый кризис. Мировая экономическая рецессия. Не прогнозируемость роли и объема инвестиций со стороны доноров (в т.ч. доноры не знают – и никто не знает – сколько реально денег выделяется на работу с МСМ/ЛГБТ). Отсутствие механизмов государственного финансирования общественных организаций, работающих с уязвимыми группами. Несистематический фандрайзинг со стороны организаций. Слабый фандрайзинговый план и отсутствие специалиста по фандрайзингу. Слабое участие членов ЕКОМ в фандрайзинге для Коалиции в целом. Доноры не приоритезируют этот регион или данную целевую группу.
<p>Отсутствие согласованной унифицированной системы оценки ситуации, МиО программ среди МСМ и ТГ</p>	<ul style="list-style-type: none"> Негибкие существующие системы МиО. Не включение сообществ в систему МиО. Несопоставимость данных исследований. Закрытость данных. (Нет доступа к данным?) Отсутствие унифицированных стандартов оказания услуг и МиО на международном уровне.
<p>Низкий уровень осознания потребностей в услугах со стороны МСМ и ТГ</p>	<ul style="list-style-type: none"> Низкая ценность здоровья для представителей сообщества. Низкий уровень культуры, знаний (ВИЧ, ИППП, сексуальное здоровье) среди МСМ и ТГ.
<p>Отсутствие принятых стандартов оказания услуг</p>	<ul style="list-style-type: none"> Низкий уровень собственного потенциала Коалиции на данном этапе. Отсутствие стандартов на уровне агентств ООН. Сложность механизмов утверждения стандартов на национальном уровне. Низкий уровень собственного потенциала для продвижения КПУ.
<p>Низкий уровень координации</p>	<ul style="list-style-type: none"> Низкий уровень знаний со стороны ЛГБТ-организаций о необходимости сохранения здоровья МСМ, и низкий уровень знаний среди СПИД-сервиса о необходимости защиты прав. Отсутствие площадки для взаимодействия.
<p>Низкий уровень организационной культуры.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Монополизация Секретариата одной группой влияния. Слабое Правление, разногласия в Правлении по приоритетам в мобилизации ресурсов и фандрайзинге. Конфликты между разными идеологическими площадками – ЛГБТ/МСМ, «тихие/громкие». Конфликты в Правлении по конкретным приоритетам, конформизм по отношению к донорам и правительствам.
<p>Конкуренция внутри ЕКОМ</p>	<ul style="list-style-type: none"> Конкуренция, борьба за ресурсы.

Слабые организационные возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Личностные проблемы («Звездность»). • Слабая внутренняя коммуникация. • Слабые Правление и Секретариат. • Выбор места для регистрации, ограничения местного законодательства. • Отсутствие донорской поддержки для организационного развития. • Отсутствие внутренних процедур. • Отсутствие плана работы ЕКОМ и ресурсов для его реализации. • Нежелание вкладывать ресурсы в развитие Коалиции / недисциплинированность членов ЕКОМ.
Неэффективная система коммуникации и обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие деятельности, полезной для членов ЕКОМ. • Стратегия оторвана от национального и местного уровней. • Члены ЕКОМ не чувствуют своего влияния на принятые решения (монополизация, группировки). • Завышенные ожидания от качества коммуникации. • Нет навыков каждого участника в качественной коммуникации. • Плохой доступ к интернет-связи, малые сроки для ответов на запросы. • Плохое делегирование внутри организаций-членов ЕКОМ, нет выделенного времени для коммуникации с ЕКОМ.
Низкие навыки международной адвокации и PR	<ul style="list-style-type: none"> • Цели и стратегия ЕКОМ не понятны для третьих сторон и членов организации, нет навыка реализации целей на международном уровне. • Разработанная стратегия адвокации не реализовывается в силу политических внешних условий. • Очень высокий уровень принятия решений в странах, недостижимый для того, чтобы ЕКОМ был услышан. • Отсутствие запроса на развитие услуг для МСМ и ТГ на национальном уровне.
Отсутствие авторитета ЕКОМ	<ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень профессионализма в работе со СМИ на местном уровне. • Отсутствие специальных людских ресурсов для PR на международном уровне. • Страх перед государственными репрессиями в случае активного PR: запрет на «пропаганду гомосексуализма». • Все конкретные результаты работы могут быть отнесены к национальным и местным организациям, и только частично к ЕКОМ.

Результаты SWOT анализа

(Полный список выделенных внешних и внутренних факторов, их весомость для развития организации, и группировка факторов по ключевым направлениям, связанным с функционированием и развитием организации – в Приложении 3)

Сильные стороны Коалиции

Участники встречи по стратегическому планированию отметили факторы, которые помогут развитию и становлению Коалиции. Стимулом для формирования ЕКОМ послужили итоги Киевской консультации. На данный момент, ЕКОМ имеет большой кадровый потенциал, в процесс вовлечены ряд ключевых лидеров и экспертов, организация формируется на основе инициативы сообществ. Одним из ключевых факторов развития является высокая личная заинтересованность, мотивация членов. У членов ЕКОМ уже есть опыт сетевого взаимодействия на страновом уровне, построения ЛГБТ-сетей и развития СПИД-сервисных инициатив, со своими каналами коммуникации и отработанными системами взаимодействия. За короткий период у ЕКОМ сформировались: интуитивная система ценностей, основанная на равноправии и важности каждого голоса, коллегиальный механизм принятия решений, стартовая система коммуникации - сетевая рассылка. Государственные и академические структуры готовы к партнерству в сфере профилактики ВИЧ среди MSM. Позитивно для имиджа Коалиции содействие и поддержка крупных международных партнеров (ЮНФПА, ПРООН, ВОЗ, Глобальный фонд), которые принимают активное участие в процессах формирования Коалиции и оказывают техническую поддержку.

Что необходимо развить?

- Коалиция находится в стадии становления, только начали формироваться организационная структура и система менеджмента. Идет процесс кристаллизации целей и предназначения Коалиции.
- На этом этапе сложно поддерживать единство группы. Инициативная группа объединяет большое количество лидеров, что, безусловно, является сильной стороной, но одновременно приводит к сложностям в достижении компромиссов и принятии решений. Еще один фактор, по мнению участников встречи, осложняющий поддержку единства группы, – это наличие разнородных сообществ внутри ЕКОМ (ТГ, MSM, СПИД-сервис, ЛГБТ).
- Общие ценности только формируются. Пока отсутствует свой стиль, бренд, четкий образ ЕКОМ.
- У подгрупп (ТГ, MSM/ЛЖВ, и.д.) пока отсутствуют собственные сети на национальных и международном уровнях. Пока недостаточно опыта по организации сервиса для ТГ.
- Также у Коалиции отсутствует опыт построения международных сетей, адвокации на международном уровне (глобальный уровень, регион ВЕЦА).
- Нет стабильного и гарантированного финансирования на содержание офиса и сотрудников, отсутствует фандрайзинговая стратегия.

Обобщая мнения участников встречи, для развития ЕКОМ необходима разработка следующих стратегий:

- Стратегии внутренней коммуникации,
- Стратегии адвокации на региональном уровне,
- Стратегии фандрайзинга, и
- Стратегии PR.

Внешние факторы. Возможности для развития

Внешние факторы дают ЕКОМ много возможностей для развития:

- В настоящее время в регионе ВЕЦА развиваются национальные сети ВИЧ/СПИД-сервисных НПО/НКО (помимо ЛГБТ сетей). Есть хорошие примеры построения региональных сетей, есть

на кого равняться (например, ИТРС, АРСОМ, ЕССВ, ВЦО). ЕКОМ, в свою очередь – является «пионером» в регионе ВЕЦА по координации работы с МСМ и ТГ на межстрановом уровне.

- Основным движущим фактором развития может стать привлечение добровольцев. У сообщества/сообществ есть потребность в мобилизации.
- Облегчает развитие и становление Коалиции наличие международных деклараций и конвенций, поддержка и влияние европейских политических институтов (Совет Европы, Страсбургский суд, ОБСЕ и т.д.).
- Во внешней среде развитию Коалиции благоприятствует наличие технической, финансовой, имиджевой поддержки агентств системы ООН, наличие Фондов, для которых МСМ, ЛГБТ, ТГ становятся (или всегда были) приоритетами, что может некоторым образом облегчить период становления организации.
- Во многих странах, МСМ как группа включена в национальные программы и планы по профилактике ВИЧ-инфекции. Существует собственный накопленный опыт и развитый сервис для МСМ. Члены ЕКОМ представлены в страновых координационных механизмах по работе с Глобальным фондом (СКМ).
- Развитию ЕКОМ будет помогать существующая региональная экспертная рассылка MSM-EESA.
- У Коалиции есть возможности привлечения бизнеса, работающего с МСМ и ТГ.
- В контексте культурных трендов, есть факторы, способствующие толерантности в обществе: разная сексуальность обсуждается в кино, СМИ, театре, литературе.

Внешние факторы. Что может помешать развитию?

- В настоящее время фактором, сдерживающим развитие Коалиции, может быть отсутствие поддержки со стороны лиц, принимающих решения (на разных уровнях). В некоторых случаях это связано с тем, что даже те чиновники, которые понимают необходимость и важность работы с МСМ, не всегда могут сами принять требуемые решения для развития работы, либо не всегда могут влиять на лиц, принимающих решения.
- До сих пор в странах региона остается актуальным возможное изменение законодательства, ухудшающего положение гомосексуалов. (Не уголовное преследование). Так, дискриминационный закон, принятый в одной стране, может быть примером для других стран («эффект домино»). В ряде стран возможно принятие законов, способствующих криминализации гомосексуального поведения. Также остается нетерпимой по отношению к МСМ и вопросам изменения пола позиция практически всех религиозных конфессий.
- Внутренняя стигма ЛГБТ и «патологизация» восприятия гомосексуальности как болезни могут мешать развитию деятельности ЕКОМ. Ситуация осложняется тем, что в СМИ стран региона тематика, связанная с группами МСМ и ТГ, до сих пор эксплуатируется как «желтая тема» о которой часто говорят на «языке ненависти».
- Остаточный принцип распределения ресурсов на здравоохранение и финансовый кризис могут помешать развитию ЕКОМ.

На основе ранжирования факторов, полученных в SWOT-анализе и их кластеризации, были сформулированы Базовая стратегия и стратегические цели ЕКОМ до 2016 года.

Выделенные внешние и внутренние факторы, их весомость для развития организации и группировка факторов по ключевым направлениям

Весомость фактора для развития организации:

- 1 - **Высокая** (от фактора серьезно зависит возможность / деятельность организации);
- 2 - **Средняя** (от фактора зависит отдельный аспект деятельности или он является временным / «сезонным»);
- 3 - **Низкая** (фактор влияет незначительно, или для его влияния нужны дополнительные условия).

Внутренний: Сильная сторона

Внутренний: Слабая сторона

Внешний: Возможности

Внешний: Угрозы

Внутренние факторы. Сильные стороны.

№ п.п.	Фактор в SWOT	Весомость фактора	Фактор
	Внутренний: Сильная сторона	1	Наличие системы коммуникации (рассылки ЕКОМ).
	Внутренний: Сильная сторона	1	Наличие у членов ЕКОМ опыта построения аналогичных сетей, национальных ЛГБТ-сетей.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Вовлеченность ряда ключевых лидеров и экспертов («У нас есть мы!»).
	Внутренний: Сильная сторона	1	В некоторых странах региона есть сети и системы взаимодействия.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Высокий уровень экспертизы.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Есть техническая поддержка.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Личная заинтересованность участников (мотивация).
	Внутренний: Сильная сторона	1	Вовлечены и взаимодействуют представители ЛГБТ-организаций и МСМ/ТГ-сервисных проектов и сетей.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Организация формируется на основе инициативы сообществ.
	Внутренний: Сильная сторона	2	Существующий механизм коллегиального принятия решений.
	Внутренний: Сильная сторона	2	Уверенность в том, что стратегия строится на потребности и консенсусе (Киев, 2010 г.).
	Внутренний: Сильная сторона	3	Интуитивная система ценностей: голос у каждого сообщества, равноправие и т.д.

Внутренние факторы. Слабые стороны

N п.п.	Фактор в SWOT	Весомость фактора	Фактор
	Внутренний: Слабая сторона	1	Отсутствие опыта адвокации на международном уровне (глобальный уровень, уровень региона ВЕЦА).
	Внутренний: Слабая сторона	1	Неразвитость системы коммуникации. (Система коммуникации внутри ЕКОМ нуждается в развитии).
	Внутренний: Слабая сторона	1	Отсутствие структуры и эффективной системы менеджмента. (Только начали формироваться).
	Внутренний: Слабая сторона	1	Нет стабильного и гарантированного финансирования на содержание офиса и сотрудников.
	Внутренний: Слабая сторона	1	Отсутствие разработанной фандрайзинговой стратегии.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Позитивно для имиджа стартовое содействие и поддержка от крупных международных партнеров (ЮНФПА, ПРООН, ВОЗ, Глобальный фонд).
	Внутренний: Слабая сторона	2	Разное понимание целей внутри организации.
	Внутренний: Слабая сторона	2	Все (в настоящее время) участники ЕКОМ - лидеры, сложность с достижением компромиссов и принятием решений, как способность группы. Сложно поддерживать единство группы.
	Внутренний: Слабая сторона	3	Отсутствие сетей у подгрупп (ТГ, МСМ+, и.д.) на национальном и международных уровнях.
	Внутренний: Слабая сторона	3	Отсутствие опыта построения международных сетей.
	Внутренний: Слабая сторона	3	Наличие разнородных сообществ внутри ЕКОМ (ТГ, МСМ-сервис, ЛГБТ)
	Внутренний: Слабая сторона	3	Отсутствие принятой стратегии.
	Внутренний: Слабая сторона	3	Общие ценности только формируются.
	Внутренний: Слабая сторона	3	Отсутствие стиля, бренда, четкого образа ЕКОМ.

Внешние факторы. Возможности.

N п.п.	Фактор в SWOT	Весомость фактора	Фактор
	Внешний: Возможности	1	Возможность привлечения волонтеров.
	Внешний: Возможности	1	Региональная экспертная рассылка MSM-EECA.
	Внешний: Возможности	1	Существующие международные декларации и конвенции (Политическая Декларация по ВИЧ/СПИДу Генеральной Ассамблеи ООН и т.д.).
	Внешний: Возможности	1	Наличие профилактических программ и проектов в странах. Развитый МСМ сервис.
	Внешний:	1	Техническая, финансовая, имиджевая поддержка агентств

	Возможности		системы ООН.
	Внешний: Возможности	1	Наличие Фондов, для которых МСМ, ЛГБТ, ТГ становятся (или всегда были) приоритетами.
	Внешний: Возможности	1	У сообщества/сообществ есть потребность в мобилизации.
	Внешний: Возможности	2	Представленность членов ЕКОМ в страновых координационных механизмах по работе с Глобальным фондом (СКМ).
	Внешний: Возможности	2	Государственные и академические структуры готовы к партнерству в сфере профилактики ВИЧ среди МСМ. (Примечание. Фактор отнесен к внутренним в связи с тем, что гос. организации могут быть членами ЕКОМ).
	Внешний: Возможности	2	МСМ как группа включена в национальные программы и планы по профилактике ВИЧ-инфекции. (Примечание. Во многих странах региона).
	Внешний: Возможности	2	ЕКОМ – «пионер» в регионе ВЕЦА по координации работы с МСМ на межстрановом уровне.
	Внешний: Возможности	2	У организации сильный кадровый потенциал (т.е. люди, которых можно будет привлечь в случае необходимости и возможности).
	Внешний: Возможности	3	Развиваются национальные сети ВИЧ/СПИД-сервисных НПО/НКО, помимо ЛГБТ сетей.
	Внешний: Возможности	3	Поддержка и влияние Евросоюза и европейских политических институтов (Совет Европы, Страсбургский суд, ОБСЕ и т.д.)
	Внешний: Возможности	3	Культурные тренды: разная сексуальность обсуждается в кино, СМИ, театре, литературе, что способствует толерантности в обществе.
	Внешний: Возможности	3	Привлечение бизнеса, работающего с МСМ.
	Внешний: Возможности	3	Есть хорошие примеры построения сетей, есть на кого равняться (ITPC, APCOM, ECCB, ВЦО, TGEU).

Внешние факторы. Угрозы.

№ п.п.	Фактор в SWOT	Весомость фактора	Фактор
	Внешний: Угрозы	1	Отсутствие поддержки со стороны лиц, принимающих решения (на разных уровнях).
	Внешний: Угрозы	2	Понимающие (необходимость и важность работы с МСМ) чиновники не всегда могут сами принять требуемые решения для развития работы, либо не всегда могут влиять на лиц, принимающих решения.
	Внешний: Угрозы	2	Изменение законодательства в странах, ухудшающее положение гомосексуалов. Дискриминационный закон принятый в одной стране может быть примером для других стран (эффект домино). (Примечание. Не уголовное преследование).
	Внешний: Угрозы	2	Финансовый кризис.
	Внешний: Угрозы	3	Остаточный принцип распределения ресурсов на здравоохранение может помешать развитию программ.
	Внешний: Угрозы	3	Криминализация гомосексуального поведения.
	Внешний: Угрозы	3	Патологизация МСМ (геев). (Примечание: Гомосексуальность как болезнь.)
	Внешний: Угрозы	3	Позиция церкви по отношению к МСМ. Все конфессии.
	Внешний: Угрозы	3	Внутренняя стигма ЛГБТ.
	Внешний: Угрозы	3	В СМИ, МСМ – «желтая тема» + язык ненависти.

**Группирование факторов по ключевым направлениям,
связанным с функционированием и развитием организации**

Программы, услуги, деятельность

№ п.п.	Фактор в SWOT	Весомость фактора	Фактор
	Внешний: Возможности	1	Есть ЛГБТ организации и сети на национальном уровне.
	Внешний: Возможности	1	Возможность привлечения волонтеров.
	Внешний: Возможности	1	Существующие международные декларации и конвенции (Политическая Декларация по ВИЧ/СПИДу Генеральной Ассамблеи ООН и т.д.)
	Внешний: Возможности	1	Региональная экспертная рассылка MSM-ЕЕСА.
	Внешний: Возможности	1	Наличие профилактических программ и проектов в странах. Развитый МСМ сервис.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Наличие системы коммуникации, рассылка MSM-ЕЕСА.
	Внешний: Угрозы	1	Отсутствие поддержки со стороны лиц, принимающих решения (на разных уровнях).
	Внутренний: Слабая сторона	1	Отсутствие опыта адвокации на международном уровне (глобальный уровень, уровень региона ВЕЦА).
	Внешний: Возможности	2	Представленность членов ЕКОМ в страновых координационных механизмах по работе с Глобальным фондом (СКМ).
	Внешний: Возможности	2	Государственные и академические структуры готовы к партнерству в сфере профилактики ВИЧ среди МСМ. (Примечание. Фактор отнесен к внутренним в связи с тем, что гос. организации могут быть членами ЕКОМ).
	Внешний: Возможности	2	МСМ как группа включена в национальные программы и планы по профилактике ВИЧ-инфекции. (Примечание. Во многих странах региона).
	Внешний: Возможности	2	ЕКОМ – «пионер» в регионе ВЕЦА по координации работы с МСМ на межстрановом уровне.
	Внешний: Угрозы	2	Понимающие (необходимость и важность работы с МСМ) чиновники не всегда могут сами принять требуемые решения для развития работы, либо не всегда могут влиять на людей принимающих решения.
	Внешний: Угрозы	2	Изменение законодательства в странах, ухудшающее положение гомосексуалов. Дискриминационный закон принятый в одной стране может быть примером для других стран (эффект домино). (Примечание. Не уголовное преследование)
	Внешний: Угрозы	3	Остаточный принцип распределения ресурсов на здравоохранение может помешать развитию программ.
	Внешний: Угрозы	3	Криминализация гомосексуального поведения.
	Внешний: Угрозы	3	Патологизация МСМ (геев). (Примечание. Гомосексуальность как болезнь)
	Внешний: Угрозы	3	Позиция церкви по отношению к МСМ. Все конфессии.
	Внутренний: Слабая сторона	3	Отсутствие сетей у подгрупп (ТГ, МСМ+, и.д.) на национальном и международных уровнях.
	Внешний: Возможности	3	Развиваются национальные сети ВИЧ/СПИД-сервисных НПО/НКО, помимо ЛГБТ сетей.
	Внешний: Возможности	3	Поддержка и влияние Евросоюза (Совет Европы, Страсбургский суд т.д.)

	Внешний: Возможности	3	Культурные тренды: разная сексуальность обсуждается в кино, СМИ, театре, литературе, что способствует толерантности в обществе.
	Внешний: Возможности	3	Привлечение бизнеса, работающего с МСМ.

Организационное развитие и управление. Организационная культура.

№ п.п.	Фактор в SWOT	Весомость фактора	Фактор
	Внутренний: Сильная сторона	1	Наличие у членов ЕКОМ опыта построения аналогичных сетей, национальных ЛГБТ-сетей.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Вовлеченность ряда ключевых лидеров и экспертов («У нас есть мы!»).
	Внутренний: Сильная сторона	1	В некоторых странах региона есть сети и системы взаимодействия.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Высокий уровень экспертизы.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Есть техническая поддержка.
	Внутренний: Слабая сторона	1	Неразвитость системы коммуникации. (Система коммуникации внутри ЕКОМ нуждается в развитии).
	Внутренний: Слабая сторона	1	Отсутствие структуры и эффективной системы менеджмента. (Только начали формироваться).
	Внешний: Возможности	1	Возможно привлечение волонтерского труда.
	Внешний: Возможности	1	Техническая поддержка агентств системы ООН.
	Внутренний: Слабая сторона	2	Разное понимание целей внутри организации.
	Внутренний: Сильная сторона	2	Существующий механизм коллегиального принятия решений.
	Внешний: Возможности	2	У организации сильный кадровый потенциал (т.е. люди, которых можно будет привлечь в случае необходимости и возможности).
	Внутренний: Слабая сторона	3	Отсутствие опыта построения международных сетей.
	Внутренний: Слабая сторона	3	Наличие разнородных сообществ внутри ЕКОМ (ТГ, МСМ-сервис, ЛГБТ).
	Внешний: Возможности	3	Есть хорошие примеры построения сетей, есть на кого равняться (ИТРС, АРСОМ, ЕССВ, ВЦО).
	Внутренний: Слабая сторона	3	Отсутствие принятой стратегии.
	Внутренний: Слабая сторона	3	Общие ценности только формируются.
	Внутренний: Сильная сторона	3	Интуитивная система ценностей: голос у каждого сообщества, равноправие и т.д.

Финансовая устойчивость.

№ п.п.	Фактор в SWOT	Весомость фактора	Фактор
	Внутренний: Слабая сторона	1	Нет стабильного и гарантированного финансирования на содержание офиса и сотрудников.

	Внутренний: Слабая сторона	1	Отсутствие разработанной фандрайзинговой стратегии.
	Внешний: Возможности	1	Наличие Фондов, для которых МСМ, ЛГБТ, ТГ становятся (или всегда были) приоритетами.
	Внешний: Возможности	1	Поддержка агентств системы ООН (финансовая на поддержание функционирования секретариата).
	Внешний: Угрозы	2	Финансовый кризис.

Мотивация внешняя и внутренняя

<i>№ п.п.</i>	Фактор в SWOT	Весомость фактора	Фактор
	Внутренний: Сильная сторона	1	Личная заинтересованность участников (мотивация).
	Внутренний: Сильная сторона	1	Вовлечены и взаимодействуют представители ЛГБТ-организаций и МСМ-сервисных проектов и сетей.
	Внутренний: Сильная сторона	1	Организация формируется на основе инициативы сообществ.
	Внешний: Возможности	1	У сообщества/сообществ есть потребность в мобилизации.
	Внутренний: Слабая сторона	2	Все (в настоящее время) члены ЕКОМ – лидеры, сложность с достижением компромиссов и принятием решений, как способность группы. Сложно поддерживать единство группы.
	Внутренний: Сильная сторона	2	Уверенность в том, что стратегия строится на потребности и консенсусе (Киев, 2010 г.).
	Внешний: Угрозы	3	Внутренняя стигма ЛГБТ.

Авторитет. Имидж. Статус.

<i>№ п.п.</i>	Фактор в SWOT	Весомость фактора	Фактор
	Внутренний: Сильная сторона	1	Позитивно для имиджа стартовое содействие и поддержка от крупных международных партнеров (ЮНФПА, ПРООН, ВОЗ, Глобальный фонд).
	Внешний: Возможности	1	Поддержка агентств системы ООН (имидж).
	Внешний: Возможности	2	Представленность членов ЕКОМ в страновых координационных механизмах по работе с Глобальным фондом (СКМ).
	Внешний: Угрозы	3	В СМИ, МСМ – «желтая тема» + язык ненависти.
	Внутренний: Слабая сторона	3	Отсутствие стиля, бренда, четкого образа ЕКОМ.