



**MSFMMCI**



# **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННОГО СЕКТОРА АТО ГАГАУЗИИ НА 2011-2015гг.**

Разработка данной стратегии стала возможной благодаря щедрой поддержке американского народа, получаемой посредством Агентства Международного Развития США (USAID), в рамках Программы FHI 360 Консолидация Гражданского Общества в Молдове (MCSSP). Высказанные мнения принадлежат авторам и не отражают в обязательном порядке взгляды USAID, Правительства США или FHI 360.

**мун. Комрат  
2011г.**

## **I. Введение.**

## **II. Значение Стратегии развития неправительственного сектора Гагаузии.**

## **III. Стратегия развития: Философия, лежащая в основе Стратегии развития.**

## **IV. Динамика развития неправительственного сектора в АТО Гагаузия.**

## **V. Процесс стратегического планирования.**

*5.1. Изучение проблем, сильных и слабых сторон гражданского сектора Гагаузии*

*5.2. Идентификация приоритетных направлений развития НПО Гагаузии*

*5.3. Создание и деятельность Рабочей Группы по разработке Плана*

## **VI. Стратегия развития неправительственного сектора на 2011-2015 гг.**

6.1. Главные стратегические цели, задачи и перспективы развития неправительственного сектора

6.2. Финансирование Стратегии развития.

## **VII. План действий по реализации Стратегии развития неправительственного сектора АТО Гагаузии на 2011-2015 гг.**

## **ВЕДЕНИЕ.**

В современный период для гармоничного и сбалансированного развития Гагаузской автономии необходимы полное понимание и поддержка населением сформированных стратегических задач, предпринимаемых усилий по развитию всех сфер деятельности региона. Это предполагает целенаправленную работу всех структур автономии в активизации участия общественности в реализации этих мер.

Одна из форм участия общественности в этом процессе предполагает работу общественных неправительственных организаций, которые объединяют различные группы людей, работают в различных сферах деятельности населения Гагаузии, имеют свои наработанные планы, свою платформу, коллективы, свой электорат, активно участвуют в формировании и воспитании молодого поколения, в разъяснительной работе по сплочению населения в решении приоритетных задач государства, автономии.

Разработка стратегии деятельности НПО Гагаузии предполагает целенаправленный и приоритетный поиск методов, факторов, направлений развития общественной активности, формирования благоприятного социального климата населения региона, улучшения общественных взаимоотношений различных категорий и социальных групп населения, вовлечение усилий и энергии каждого жителя автономии в этот процесс.

Стратегия носит инновационный характер, так как впервые стоит задача согласования действий и совместной реализации отдельных направлений развития Автономии и государства в целом. Стратегия разрабатывалась с учетом национальных политик Республики Молдова, Национальной Стратегии развития НПО Молдовы, Стратегического Плана социально-экономического развития АТО Гагаузия на 2009-2015 гг.

Цель разработки стратегии деятельности НПО Гагаузии:

Объединение усилий властных структур и общественных организаций в решении стратегических задач автономии с необходимостью реализации основной политики автономии, направленной на создание благоприятных условий для достойной жизни граждан автономии, оказание помощи руководству автономии для осуществления проведения региональной активной политики, направленной на достижение динамического равновесия между различными сферами, секторами и видами деятельности, на обеспечение гражданских прав, наилучших условий жизни и учета интересов всех жителей.

## **II. Значение Стратегии для развития неправительственного сектора.**

В современных Европейских государствах система социально-экономического развития сопровождается повышением роли и значимости гражданского общества. Это проявляется в предоставлении достаточно широких прав и возможностей самостоятельного развития неправительственного сектора, в повышении ответственности НПО за решение собственных проблем и вопросов. Для становления экономической основы самоуправления и проведения активной местной политики, необходимо формирование эффективной системы планового регулирования развития НПО, основу которой составляет стратегическое планирование. Стратегический план организации определяет важнейшие цели, задачи и ориентиры развития НПО, а также механизмы их достижения и реализации.

Совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль неправительственной организации в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами предопределяет миссию организации.

Совокупность же взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий НПО по реализации ее миссии, являют собой разработку стратегического плана организации.

Высшие уровни планирования гражданского сектора необходимы, так как именно они задают направления для развития и придают осмысленность действиям любого сотрудника.

Пока не сформулированы миссия и стратегия организации, пока они не донесены до всего сообщества, членов коллектива, каждый работник НПО вынужден добывать эту информацию непрямыми способами, что часто приводит к искажениям, к нюансам в понимании того, что должно быть единым.

Для разработки стратегического плана деятельности неправительственного сектора Гагаузии необходимо учесть комплексный подход при определении цели управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработке программы, плана действий различной степени детализации на ближайшую и более отдаленную перспективу.

Планирование - одна из важнейших предпосылок оптимального управления. Данный план необходим любой организации, которая намеревается предпринимать качественные действия в будущем.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций и предвосхитить то, что может случиться. Составление и реализация плана - непрерывный процесс, который дает основу для принятия рациональных решений.

Успех зависит от трех элементов:

1. Понимания общего состояния дел на данный момент;
2. Представления того уровня, который вы собираетесь достичь;
3. Планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Сложный и не простой путь проходит в процессе своего становления демократия в Республике Молдова. Многие романтические настроения начала 90-х годов, связанные с демократическими изменениями в обществе, развеялись при столкновении с реальностью. Решение многих социальных и экономических проблем в АТО Гагаузии зависит от развития общественного сознания: ценностные ориентации, традиции, привычки, установки меняются очень медленно - именно в этом главный стопор преобразований в нашем обществе. Тем не менее, сферы деятельности НПО притягивают людей инициативных, способных активно влиять на изменения в обществе.

Важным фактором, консолидирующим общественные организации, является осознание ими своего места в жизни общества, понимание собственной ответственности. Все это позволяет надеяться на успешное развитие равноправного социального диалога между общественными организациями и органами власти.

Посредством развития неправительственного сектора все участники стремятся к формированию здорового и полноценного гражданского общества.

### **III. Стратегия развития: Философия, лежащая в основе Стратегии развития.**

Разработка стратегического плана неправительственного сектора Гагаузии представляет собой существенное усилие, ориентированное на повышение социального благосостояния граждан

региона посредством стимулирования социально-экономических процессов, создания условий для развития неправительственного сектора и привлечения инвестиций в регион. Осуществление данных задач находится в непосредственной зависимости от качества местных и региональных НПО, а также их сотрудничество с органами власти и бизнеса в регионе.

Исходя из этого, разработка эффективных политик регионального развития, предоставление качественных общественных услуг, развитие региональной инфраструктуры являются приоритетами для неправительственного сектора Гагаузии.

Согласно нашей миссии, НПО Гагаузии продвигают концепцию устойчивого развития. В нашем понимании, устойчивое развитие означает ответственное отношение к окружающей среде, на основе эффективного использования ресурсов и экологических принципов, лежащих в основе производства для удовлетворения потребностей как нынешних, так и будущих поколений.

Рост количества и качества НПО, в нашем представлении, будет зависеть от внутренних и внешних катализаторов. В качестве внешних катализаторов развития гражданского общества мы понимаем развитие качественного социального продукта, привлечение иностранных инвестиции и развитие международных партнерских отношений. Внутренние катализаторы - развитие сектора НПО, качество местных рабочих ресурсов, потребность в услугах НПО, местные партнерства с органами власти, НПО, экономическими агентами и СМИ.

Наличие местных преуспевающих НПО будет способствовать созданию имиджа положительной социальной – экономической среды региона для всех иностранных инвесторов. Вне зависимости от сферы деятельности некоммерческих организации региональные власти будут продвигать деятельность гражданского общества таким образом, чтобы учитывались интересы граждан и окружающей среды.

Разработка стратегии осуществляется общими усилиями неправительственного сектора, публичного и частного секторов. Творческий потенциал и индивидуальные возможности участников (партнеров), вовлеченных в решение поставленных задач, являются базовыми для осуществления динамики роста благосостояния граждан и процветания наших сообществ.

Стратегический план разработан для решения наших социально – экономических проблем, для генерирования новых путей решения насущных проблем граждан, для создания новых рабочих мест, для улучшения предпринимательской среды и, в конечном счете, для повышения качества жизни в регионе.

Стратегический план будет консолидировать и направлять усилия всех вовлеченных участников (партнеров) для осуществления поставленных задач. Таким образом, ключевые моменты социально-экономического развития сводятся к следующему:

- Стратегический план представляет собой стратегический документ, принятый и поддержанный сообществами региона, который определяет будущие направления социально-экономического регионального роста;
- Разработка эффективных механизмов для создания стратегических партнерств между НПО, местной публичной властью и сообществом предпринимателей;
- Продвижение процесса эффективного сотрудничества между НПО, публичными и частными партнерами для развития социальной составляющей региона;
- Активное вовлечение всех граждан, и в частности молодежи, предпринимателей, в процесс принятия решений на местном и региональном уровнях по вопросам предоставления общественных услуг, охраны окружающей среды и т.д.;

- Развитие и продвижение культуры гражданского сектора, положительных практик хорошего администрирования, передового опыта в разработке и внедрения стратегии;
- Создание благоприятной социально-экономической региональной среды для сохранения и развития местных НПО.

#### **IV Динамика развития неправительственного сектора в АТО Гагаузия.**

Развитие неправительственного сектора в АТО Гагаузия (Гагауз Ери) играет важную роль в процессе становления демократии в Республике Молдова. Недостаточное количество демократических институтов в начале 90-х годов не позволяли кардинально изменить ситуацию в данном направлении.

Многие эксперты полагают, что решение многих социальных и экономических проблем в нашей республике зависит от развития общественного сознания: ценностные ориентации, традиции, привычки, установки меняются очень медленно - именно в этом главный тормоз преобразований в нашем обществе. Тем не менее, есть сферы, которые притягивают людей инициативных, способных активно влиять на изменения в обществе. Такой сферой, где гражданская инициатива населения проявляется особенно ярко, является сфера деятельности общественных организаций.

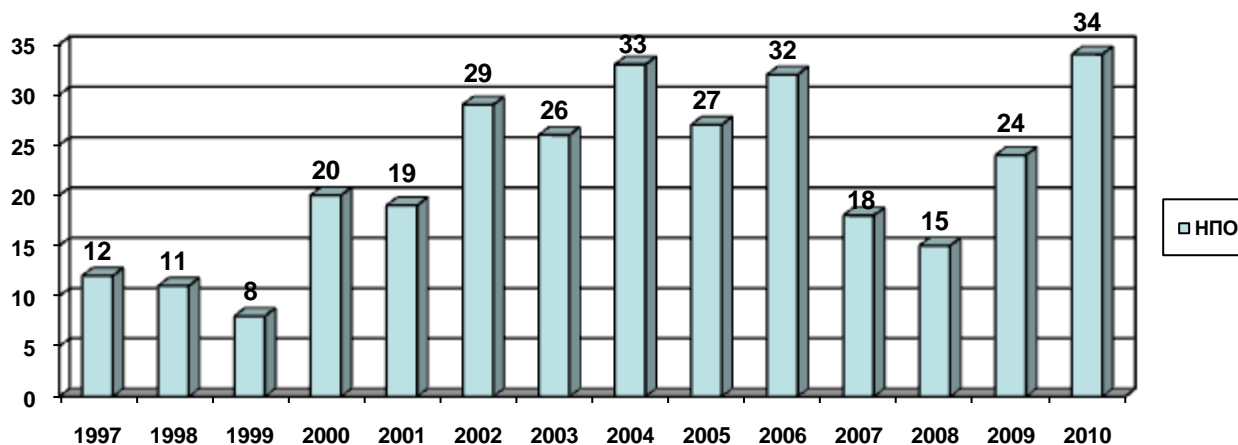
Об уровне демократизации общества можно судить по степени развития гражданских инициатив, количеству общественных организаций и той роли, которую они играют в социально-экономической и политической жизни республики, региона и города. Если взглянуть с этих позиций на общественные организации и их деятельность за последние десять лет в Гагаузии, выявится, что одной из главных примет зарождавшейся демократии в начале 90-х годов являлась регистрация общественных объединений, неправительственных организаций и инициативных групп. По состоянию на 01.01.2011г. число НПО согласно данным органов юстиции АТО Гагаузии составляет 308. В том числе 146 общественных организаций, 87 ассоциаций, 70 общественных объединений, 2 общественных движения и 3 общественных учреждения. В Комратском районе зарегистрировано 215 НПО (69,8 %) из них 104 общественных организаций, 54 ассоциации, 53 общественных объединения, 2 общественных учреждения и 2 общественных движения. Всего 74 НПО (24,0 %) зарегистрировано в Чадыр-Лунгском районе, из них 34 общественные организации, 28 ассоциаций, 11 общественных объединений и одно общественное учреждение. Меньше всего зарегистрировано НПО в Вулканештском районе общее число которых составило 15 (6,2 %), из них 8 общественных организаций, 4 ассоциации и 7 общественных объединений. В селе Котовское – единственном населенном пункте не зарегистрировано ни единой общественной организации по внедрению социальных проектов. Для сравнения: в США - 1, 2 млн. общественных объединений, в России – 70 тысяч, на Украине – 30 тысяч.

В развитых демократических странах принято структурное деление общества на три сектора: первый сектор представляет власть, второй - бизнес, а третий сектор - это неправительственные общественные объединения. Западные общественные организации - это мощная общественная сила, которая оказывает заметное воздействие на общественное мнение, влияет на принятие важных экономических, политических и социальных программ, являет собой внушительную часть национальной экономики. Но основной акцент уделяется помимо количества зарегистрированных организаций, качеству и пользе, оказываемой на конкретную целевую группу.

Основные тенденции развития, характерные для общественных организаций Республики Молдова, свойственны и гагаузским организациям. Но присутствуют и некоторые специфические особенности. Активно заявляют о себе молодежные, женские, правозащитные

организации, занимающиеся отстаиванием юридических, экономических прав различных социальных групп (инвалидов, профессиональных групп, жертв насилия, трафика и т.д.). Чаще всего НПО появляются как результат реакции людей на социальные проблемы, которые не может решить государство. Многие лидеры НПО осознали необходимость консолидации своих действий для установления равноправного диалога с властными структурами, формирования партнерских отношений с примариями, местными администрациями, Исполнительным Комитетом Гагаузии, Народным Собранием для участия в разработке необходимых законов, влияния на принятие важных решений, способствующих разрешению сложных социальных проблем в городах и регионе, в целом. Активное взаимодействие с бизнес-сообществом приводит к сотрудничеству с целью написания партнёрских проектов. Проведение постоянных круглых столов заставил задуматься о целесообразности внедрения новых способов получения информации, более тесной кооперации экономических и социальных организаций, тактичного взаимодействия оппозиционных организаций и органов власти. Третий сектор Гагаузии, общественные объединения в регионе только начинают формироваться в единую структуру. Считается, что это возможно при наличии сильных, жизнеспособных организаций, которые основаны не только на энтузиазме, но и профессионализме.

### ***Структура и динамика развития неправительственного сектора в 1997 — 2010 годы в Гагаузии***



Слагаемые успеха неправительственной организации - это умение развивать свою организацию, проявлять инициативу, учиться грамотно ею управлять, строить партнерские отношения с бизнесом и властью. Но, несмотря на различия и противоречия, сотрудничество необходимо: ни государство, ни бизнес, ни общественность не могут "в одиночку" преодолеть социальную несправедливость и конфликты, обеспечить людям равные возможности для достойной жизни. Важным фактором, консолидирующим общественные организации, является осознание ими своего места в жизни общества, понимание собственной ответственности. Все это позволяет надеяться на успешное развитие равноправного социального диалога между общественными организациями и органами власти.

### **V Процесс стратегического планирования.**

24 декабря 2010 г. состоялся Форум НПО Гагаузии, на котором было принято решение о разработке Стратегии развития неправительственного сектора Гагаузии и создан Партнерский Совет НПО Гагаузии. После Форума Партнерский Совет назначал заседания несколько раз с целью начать работу по разработке Стратегии и механизмов сотрудничества между самими НПО, а также налаживая диалога с бизнесом и властью.

29-30 января 2011 года прошел тренинг по разработке стратегического плана НГО (НПО)

Гагаузии на 2011-2015гг. В качестве тренеров выступили Виталий Кюркчу и Светлана Кураксина.

Целью проведения тренинга было обучение участников из числа представителей НПО юга Молдовы и Приднестровья разработке стратегического плана для достижения желаемого развития и деятельности организаций Гагаузии. В ходе тренинга проведен SWOT анализ, определены приоритетные направления, цели и задачи развития неправительственного сектора Гагаузии.

### **5.1. Изучение проблем, сильных и слабых сторон гражданского сектора Гагаузии SWOT анализ.**

**Проводилась работа в 4 рабочих группах и ниже приведены результаты работы этих групп:**

#### **Сильные стороны неправительственного сектора Гагаузии**

##### **гр.1**

- Активное участие молодежи в НПО АТО и омолаживание;
- Наличие опыта и специалистов в планировании, написании проектов и их реализации;
- Реализованы много проектов;
- НГО Гагаузии представлены в разных сферах деятельности общества;
- Наличие законодательной и исполнительной власти в АТО Гагаузии;
- Наличие партнеров (сотрудничество) на национальном и международном уровнях;
- Получение финансирования от солидных доноров;
- Компактность, хорошие условия для консолидации;
- Общение на разных языках, многонациональность.

##### **гр.2**

- Мобильное реагирование на проблемы социального характера;
- Интеграция различных слоев населения;
- Независимость от государственных структур;
- Вовлечение активных граждан в общественную работу;
- Привлечение дополнительных средств для развития третьего сектора;
- Занимаются острыми проблемами, которые остаются вне поля зрения государства.

##### **гр.3**

- Собственное законодательство автономии;
- Доступ к структурам власти (местным);
- Поликультурное наследие;
- Сотрудничество НГО (партнерский совет);
- Компактность;
- Техническая и информационная база;
- Политическая стабильность в регионе;
- Лидеры общественных организаций - образованные люди;
- Международные доноры выделяют Гагаузию как отдельный регион.

#### **Слабые стороны**

##### **гр.1**

- Большое количество НГО с малочисленным составом;
- Непонимание и отсутствие поддержки со стороны МПО;



- Отсутствие обучающего центра по подготовке и обучению сотрудников НГО и лидеров;
- Отсутствие навыков использования технической базы и информации;
- Низкая информированность гражданского общества о НГО Гагаузии и их деятельности;
- Незнание государственного языка;
- Мало партнерских советов.

## **гр.2**

- Предвзятое отношение и опасение народа к деятельности НГО;
- Недостаточная поддержка со стороны властей;
- Неспособность организаций охватить весь уязвимый сектор;
- Языковой барьер;
- Недостаточная активность НГО;
- Низкий процент привлечения инвестиций;
- Недостаточное информирование и информированность;

## **гр.3**

- Низкая активность НГО и участие в них населения;
- Нет квоты представительства НГО Гагаузии в национальных общественных структурах;
- Низкий уровень информированности населения;
- Слабое знание государственного и иностранных языков;
- Отсутствие местного государственного фонда и программ в поддержку НГО;
- Политизированность НГО;
- Не обучены тайм-менеджменту;
- Нет общественных фондов, нет стратегического плана НГО;
- Отсутствие гандерного баланса (нет мужских организаций).

## **Возможности**

### **гр.1**

- Выработать стратегию развития НГО Гагаузии;
- Повысить уровень информированности гражданского общества через СМИ;
- Организовать консолидацию всех НГО Гагаузии на базе партнерского совета НГО Гагаузии;
- Создать ресурсный центр для НГО Гагаузии;
- Создать общественную палату (инициировать), где будут представлены НГО Гагаузии;
- Организовать представительство партнерского совета в государственных органах, общественных объединениях РМ и международных объединениях НГО;

### **гр.2**

- Защита прав различных слоев населения;
- Своевременное реагирование на проблемы социально-уязвимых слоев населения;
- Налаживание сотрудничества на всех уровнях;
- Реализация стратегического плана, собственных идей и проектов;
- Информирование населения о различных рисках; Возможность самореализации членов НГО, привлечение активных граждан;
- Возможность обмена с другими странами.

### **гр.3**

- При одной из НГО создать учебно-методический центр (ресурсный) для обучения персонала и локальных партнеров;
- Делегировать представителя НГС Гагаузии в координационные и национальные общественные структуры, вступление в качестве полноправных членов в национальные и международные общественные организации;

- Создавать коалиции, сети НГО узкой направленности, партнерские проекты с Украиной, Румынией и другими странами;
- Создать центр социальной интеграции для пользователей разных НГО Гагаузии.

#### **гр.1**

- "Двоевластие"- возможные противоречия между политикой в сфере НГО, центральных и местных властей;
- Нестабильная экономическая ситуация;
- Непрекращающееся увеличение миграции;
- Низкая активность лидеров НГО Гагаузии;
- Неконкурентоспособность с НГО из центра;
- Прекращение финансирования НГО Гагаузии донорами;
- Изменение в налоговой политике;
- Непонимание стратегии развития НГО Гагаузии со стороны других НГО Гагаузии;

#### **гр.2**

- Риск остаться без доноров;
- Риск войти в конфликт с законом;
- Быть непонятым общественностью;
- Пассивность социума;
- Нехватка квалифицированных кадров;
- Раскол внутри организации;
- Непринятие других НГО нашу организацию (нежелание сотрудничества);

#### **гр.3**

- Нанесение урона имиджу НГО Гагаузии псевдоорганизациями;
- Ухудшение политической обстановки в регионе из-за смены власти;
- Ликвидация некоторых активных НГО из-за внутренних конфликтов;
- Миграция.

### **5.2. *Идентификация приоритетных направлений развития НПО Гагаузии***

В ходе обсуждения и работы в группах были предложены следующие приоритетные направления – стратегические цели:

#### **гр.1**

- Усиление политики предоставления профессиональных услуг в разных сферах общественной жизни;
- Налаживание долгосрочного сотрудничества с партнерами и донорами на национальном и международном уровнях;
- Усиление финансовой, образовательной, технической и информационно-пропагандистской базы НГО Гагаузии;

#### **гр.2**

- Развитие Масс-медиа в неправительственном секторе;
- Создание мощного материально-технического центра;
- Налаживание партнерских отношений с иностранными НГО;

#### **гр.3**

- Создать развитую и структурированную сеть НГО;
- Создание информационного поля для освещения деятельности НГО;

- Усиление финансовой устойчивости и укрепление материально-технической базы для НГО;
- Подготовка профессиональных сотрудников.

### ***5.3.Создание и деятельность Консорциума НПО по разработке Плана Действий***

После тренинга по разработке Стратегии все материалы были преданы в Партнерский Совет для дальнейшей работы. Совет после нескольких попыток провести заседания, не смог собрать кворум и самораспустился. В такой ситуации по инициативе нескольких самых активных НПО 16 марта 2011 г был создан Консорциум НПО Гагаузии по разработке Стратегии развития неправительственного сектора Гагаузии на 2011-2015 гг.

Консорциум разработал План Действий, определены были представители организаций, ответственные за разработку отдельных разделов Стратегии. Результатом деятельности Консорциума и является настоящая Стратегия, которую решено принять за основу (заседание Консорциума 30 мая 2011г). На данном этапе необходимо определение действий, для распространения, обсуждения, доработки через участие всех населенных пунктов региона, проведение очередного Форума НПО Гагаузии для утверждения плана стратегического развития и принятия Плана мониторинга его внедрения.

В приложении – Стратегия развития неправительственного сектора Гагаузии на 2011-2015 гг.

## **VI Стратегия развития неправительственного сектора**

### ***6.1 Главные стратегические цели и задачи развития неправительственного сектора***

Исходя из проведенного SWOT анализа и в соответствии со **Стратегическим Планом Социально-экономического Развития АТО Гагаузия на 2009-2015 гг.** и с **Национальной Стратегией развития неправительственного сектора Республики Молдова** определены приоритетные направления, главные стратегические цели и задачи развития неправительственного сектора АТО Гагаузия:

#### **Приоритетное направление 2011-2012 гг:**

##### **Повышение уровня институционального развития НПО Гагаузии.**

- обучение персонала НПО/ усиление человеческих ресурсов
- укрепление материально-технической базы существующих НПО
- повышение уровня финансовой устойчивости организаций
- улучшение качества услуг, оказываемых НПО Гагаузии
- создание Сетей НПО по направлениям деятельности
- укрепление партнерства с национальными и международными НПО

#### **Приоритетное направление 2013 г:**

##### **Развитие социального партнерства НПО – с органами власти, бизнесом и местным сообществом**

- разработка механизма совместной работы через консультации, проведение конференций, фокус-групп, встреч за круглым столом,
- разработка и подписание меморандумов о совместной деятельности и партнерстве
- согласование планов деятельности,
- включение в бюджеты населенных пунктов и Автономии в целом финансирование совместных социально-значимых проектов,

- создание коллегиального органа для участия НПО в процессах принятия решений на уровне районов и Автономии.

**Приоритетное направление 2014-2015 гг:**

**Укрепление имиджа НПО Гагаузии на всех уровнях, включая международный**

- внедрение совместных с органами власти, бизнесом и местным сообществом социально-значимых проектов,  
- разработка и внедрение Стратегий и Политик по продвижению имиджа НПО, содействию транспарентности и визуализации деятельности.

**6.1. Финансирование Стратегии развития.**

Финансовое обеспечение реализации Стратегии развития неправительственного сектора в Гагаузии предполагается осуществлять из следующих источников: центральный бюджет Гагаузии; местные бюджеты ОМПУ, взносы и пожертвования юридических и физических лиц; средства неправительственных организаций; финансовые ресурсы международных доноров, программ и фондов, и иные, не запрещенные законом источники.

**VII План действий по реализации Стратегии развития.**

7.1. Проведение трех рабочих ателье по созданию и планированию работы районных Рабочих комитетов НПО по актуализации и внедрению Стратегии в Комратском, Чадыр-Лунгском и Вулканештском районах Гагаузии - в течение октября 2011 г.

7.2. Проведение внеочередного Форума НПО Гагаузии по утверждению Стратегии развития неправительственного сектора Гагаузии на 2011-2015 гг. и созданию Группы мониторинга за реализацией Стратегии – ноябрь 2011 г.

7.3. Работа Комитетов по внедрению и Группы мониторинга за реализацией Стратегии – ноябрь 2011 г.

7.4. Разработка и реализация проектов по визуализации и оценке результатов внедрения Стратегии – на протяжении всего периода внедрения.