



СТРАТЕГИЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТИ МУНИЦИПИЯ ЧАДЫР -ЛУНГА





Стратегия была разработана в рамках проекта «Укрепление прозрачности и эффективности функционирования самоуправления и создание потенциала гражданского общества в Молдове» внедряется в партнерстве Человек в беде (PIN) Словакия и Общественным Объединением Европейский Центр “Pro-Europa” в Комрате и финансируется Slovak Aid

Стратегия разработана экспертом проекта Аллой Левитской при участии сотрудников Примэрии Терзинова Дмитрия и Александровой Ирины.

ВИДЕНИЕ

Муниципий Чадыр-Лунга – гармонично развивающееся муниципальное образование с диверсифицированной экономикой, развитой туристической инфраструктурой и активным гражданским обществом

МИССИЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТИ ПРИМЭРИИ

Повышение прозрачности в деятельности местных органов власти и вовлечение представителей гражданского общества и бизнеса в процессы принятия и реализации решений

Оглавление

Аббревиатура	3
Введение	4
1. Общая характеристика деятельности Примэрии	5
2. Анализ политики транспарентности	6
2.1. Текущая ситуация в области транспарентности Примэрии.....	6
2.2. Коммуникационный аудит.....	8
3.3. Репутационный аудит Примэрии.....	10
2.4. Описание объектов основных стейкхолдеров и целевых групп Примэрии.....	10
3. SWOT анализ процессов транспарентности и коммуникаций	12
4. Принципы, видение и миссия стратегии	13
5. Стратегические цели и задачи	14
6. Оценка рисков	14
7. План действий	16
8. Оценка и мониторинг исполнения Стратегии	19
Приложение 1. Правовая база	21
Приложение 2. Организационная структура управления.	23
Приложение 3. Договора о сотрудничестве.....	24
Приложение 4. Политика внутреннего взаимоотношения/коммуникаций сотрудников (Внутренний Кодекс этики сотрудников Примэрии)	25
Приложение 5. Политика взаимоотношений со СМИ (личное и корпоративное использование социальных сетей)	25
Приложение 6. Документы, которые необходимо поместить на сайт.....	26

Аббревиатура

АТО	Автономно- территориальное образование
ГО	Гражданское общество
ЕС	Европейский Союз
ИКТ	Информационно- коммуникационные технологии
ОЗС	Основные заинтересованные стороны
ОМПУ	Органы местного публичного управления
ПЭР	План экономического развития
РМ	Республика Молдова
ССЭР	Стратегия социально-экономического развития

Введение

Общая цель данного проекта «Укрепление прозрачности и эффективности функционирования самоуправления и создание потенциала гражданского общества в Молдове» заключается в укреплении эффективного функционирования местного самоуправления и гражданского общества в Гагаузии путем повышения прозрачности и эффективности местной администрации и укрепления потенциала молодежи в области гражданской активности и функционирования организаций гражданского общества.

Стратегический контекст вопросов прозрачности опирается на следующие документы:

- ✓ **На международном уровне: «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития».**

Целью данного стратегического документа является: обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов. Содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, создание основанных на широком участии учреждений на всех уровнях.

- ✓ **На национальном уровне: «Стратегия Реформы публичного управления РМ на 2016-2020 годы»**

Стратегия фокусируется на следующих составляющих: повышение уровня ответственности публичного управления; разработка публичных политик; модернизация публичных услуг; менеджмент публичных финансов; менеджмент человеческих ресурсов.

- ✓ **На региональном уровне: «Стратегия социально-экономического развития АТО Гагаузия 2017-2022гг»**

Миссией органов публичного управления мун. Чадыр-Лунга заявлено: «создание условий для надлежащей мобилизации всех ресурсов региона с целью повышения качества публичных услуг предоставляемых жителям и разработки эффективных механизмов стимулирования частной инициативы, привлечения инвестиций, создания рабочих мест направленных на повышение благосостояния граждан».

- ✓ **На местном уровне «Стратегия социально-экономического развития города Чадыр -Лунга на период 2017-2022 года»**

Согласно Стратегии социально-экономического развития (ССЭР) муниципия Чадыр -Лунга на период 2017-2022гг. местные органы власти (МОВ) заявлено приоритетное стратегическое направление развития, релевантное вопросам прозрачности: Повышение прозрачности в деятельности местных органов власти и вовлечение гражданского общества в процесс принятия решений.

Данная стратегия прозрачности разработана при активном участии сотрудников Примэрии и Местного Совета и является эффективным и инструментом развития прозрачности мун. Чадыр-Лунга. На протяжении всего процесса разработки стратегии был обеспечен прозрачный механизм консультирования с членами рабочей группы, сотрудниками Примэрии, членами Местного совета, путем организации интервью, опросов, семинаров, рабочих встреч и обсуждений, консультаций и публичных слушаний на ключевых стадиях разработки Стратегии.

1. Общая характеристика деятельности Примэрии

Примэрия муниципия Чадыр-Лунга действует на основании Закона РМ «О местном публичном управлении» №436 от 28.12.2006 года (МО №032 от 09.03.2007 года), Примэрия это функциональная структура, помогающая Примару осуществлять его законные полномочия. Примэрия, как функциональная структура осуществляет следующие полномочия:

Примэрия насчитывает 48 сотрудников. Количество работающих женщин приблизительно равное с количеством мужчин (рис. 1). В возрастной структуре занятых в Примэрии выделяются лица среднего возраста (рис. 2), доля которых составляет около 45%, за которыми следуют сотрудники старшей возрастной группы 50 лет и более (40%).

Таблица 1. Структура персонала Примэрии по полу, возрасту и другим критериям, 2016

Пол/ возрастные группы	Количество работников	Структура работников (%)	С опытом работы более 10 лет
Всего	48		21
• Мужчин	23	50.6	5
• Женщин	25	49.4	16
Возрастные группы			
• до 35 лет	12	14.9	
• 35-50 лет	17	44.8	4
• 50 лет и старше	19	40.2	17

Стоит подчеркнуть низкую долю молодёжи, вовлечённой в деятельность Примэрии, опыт работы более 10 лет имеют $\frac{1}{4}$ работников.

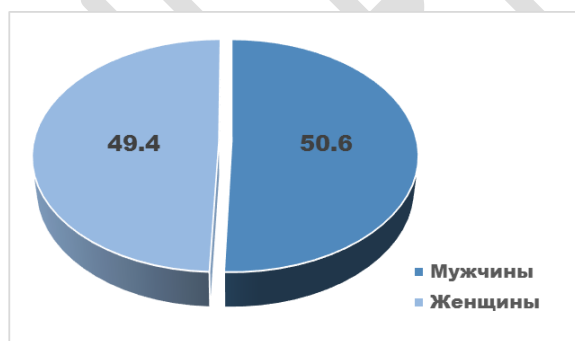


Рисунок 1. Структура Примэрии, по полу (2016)

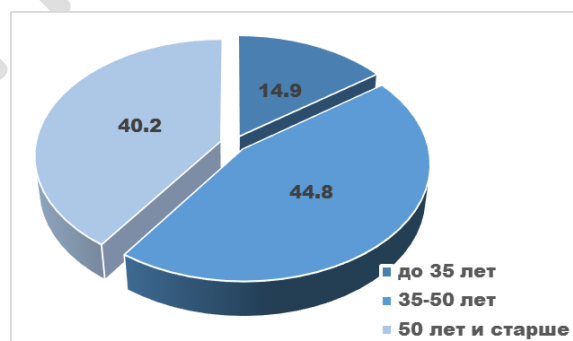


Рисунок 2. Структура Примэрии, по возрасту (2016)

Обязанности по взаимодействию с горожанами и гостями города исполняют Главный специалист по связям с общественностью и кадровым вопросам, корреспондент, а также специалист по написанию проектов (Приложение 2). Следует усилить вовлеченность сотрудников из всех подразделений Примэрии в процессы подготовки документов к открытой и своевременной публикации на коммуникационных площадках.

Мэрия на 88% оснащена функциональной техникой: функциональные компьютеры – 93%, компьютеры, подключённые к сети Интернет - 100%, функциональные принтеры – 75%, функциональные сканеры – 35%, функциональные копировальные аппараты – 40%, телефонные аппараты и факс – 100%, телефонные линии – 100%.

2. Анализ политики транспарентности

2.1. Текущая ситуация в области транспарентности Примэрии.

Транспарентность Примэрии означает законодательно поддержанная прозрачность всех процессов в деятельности учреждения как внутренних, так и внешних. Процедуры, обеспечивающие прозрачность деятельности, включают в себя: свободный доступ к информации, результатам аудита, участию в публичных слушаниях и т.д. С точки зрения гражданина - транспарентность – это состояние информированности, которое обеспечивает знание всех интересующих его вопросов или возможность быстрого доступа к необходимой достоверной информации в необходимом объеме.

Транспарентность также подразумевает предоставление качественных публичных услуг посредством использования следующих инструментов:

- Электронное управление,
- Внутренний электронный документооборот,
- Общественный контроль за использованием бюджетных средств (электронный бюджет),
- Налаживание обратной связи с гражданами населенного пункта посредством информационных технологий,
- Эффективный контроль и взаимодействие граждан с представителями ОМПУ с активным вовлечением местных СМИ.

Примэрия мун. Чадыр-Лунга главной своей задачей видит совершенствование предоставляемых публичных услуг, обеспечение максимально открытого и быстрого доступа к информации о публичных торгах (аукционов по продаже, аренде и найму публичной недвижимости), публичных государственных закупках. Прозрачность принятия решения Примэрия обладает сайтом, который актуализируется по мере необходимости: <http://ceadir-lunga.md/>. Заседания Совета не проводятся в онлайн режиме, за исключением редких случаев, когда приглашаются другие СМИ, имеющие соответствующее техническое оснащение. Заседания записываются на видео и выкладываются новостными блоками.

Все положения, проекты решений и решения Городского Совета предоставлены гражданам для консультаций. Регулярно проводятся публичные слушания. По результатам опроса предпринимателей, доступа к информации не является проблематичным, так как местная администрация информирует экономических агентов о возможностях развития или создания своего дела путем размещения информации как на официальном сайте Примэрии, так и посредством встреч с действующими и потенциальными предпринимателями.

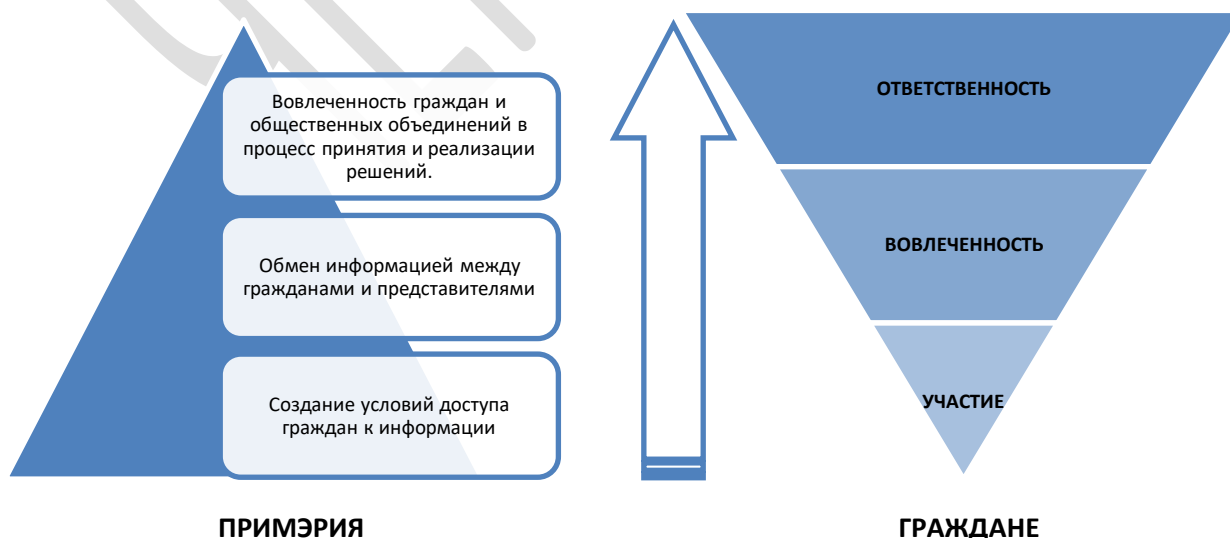
Анализ уровня прозрачности мун. Чадыр-Лунга, отраженный в ежегодных отчетах "Expert Group"¹ иллюстрируют повышение рейтинга города на 13%, хотя муниципий находится в группе «D» и остается невысоким.

Рисунок 3. Рейтинг прозрачности мун. Чадыр-Лунга в 2018г.



Оценка была произведена по 9 направлениям, из которых наименьший балл характерен для освещения на сайте государственных закупок, вопросов управления публичной собственностью, кадровые ресурсы, инвестиции и управление муниципальными предприятиями (рисунок 3). Примэрия занимает 26 позицию, повысив ее на 13 пунктов. В настоящее время проводится работа по повышению прозрачности деятельности Примэрии, в частности, реструктуризация и наполнение информацией сайта.

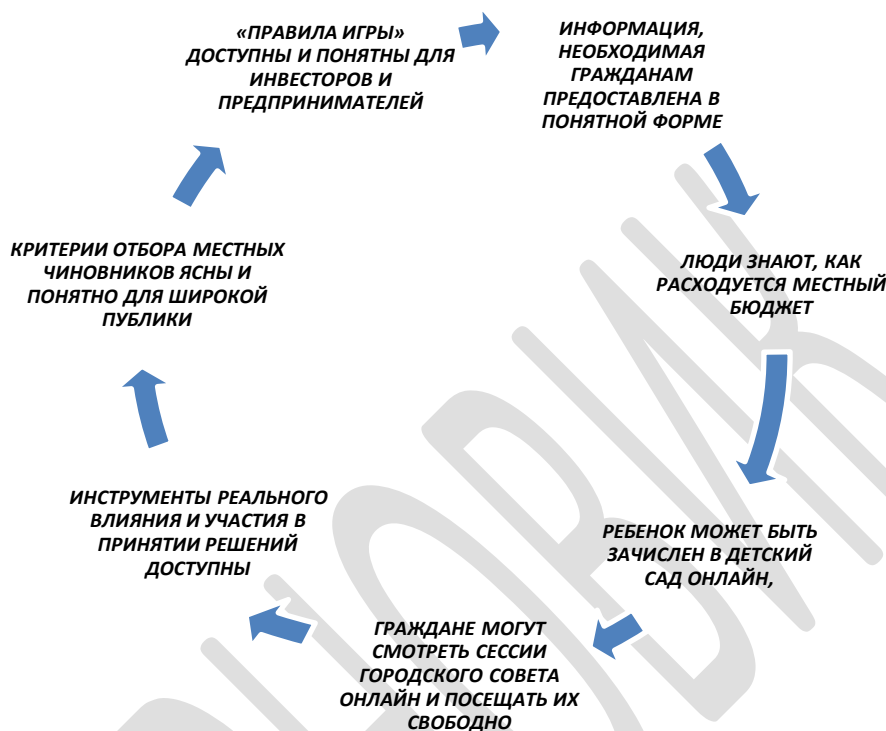
Рисунок 4. Уровни прозрачности Примэрии во взаимосвязи с уровнями участия граждан.



¹ <http://localtransparency.viitorul.org/profile/c11/2018>

В обязанности Примэрии входит: обеспечение процесса выработки политик, положений, выстраивание практик и принятие процедур, которые обеспечат свободный доступ, возможность понимания и использования необходимой информации, налаживание механизма обратной связи от граждан к представителям ОМПУ и наоборот (рисунки 4, 5).

Рисунок 5. Условия транспарентности Примэрии



2.2. Коммуникационный аудит

Коммуникационный аудит – это исследование внешних и внутренних коммуникационных потоков, проходящих через организацию, а также каналов коммуникаций, позволяющее систематизировать информацию об организации и представить образ компании, который сложился у целевой аудитории².

Оценка эффективности работы Примэрии с различными каналами СМИ ориентируется на: количество СМИ, частота контактов, рассылки, опросы, публичные слушания, прием граждан и т.д., охват целевой аудитории – среднее количество в месяц, в год, анализ негативных и позитивных упоминаний и реакций.

Эффективность внутренних коммуникаций оценивается по наличию средств внутренних коммуникаций, скорости обратной связи, применяемой системы обмена информацией посредством специальной функции на сайте Примэрии. Эффективность внутренних коммуникаций Примэрии оценивается по наличию средств внутренних коммуникаций, скорости обратной связи, применяемой системы обмена информацией посредством специальной функции на сайте Примэрии.

² <http://comagency.ru/kommunikazionnyi-audit>

Прием граждан Примэрией осуществляется ежедневно. Количество принятых граждан растет: за 2017 год было принято около 8964 человек, за 2018 год 9439 человек, за 2019 год 9746 человек. За 2019 год было проведено 6 публичных слушаний и их трансляций в записи. Примэрия присутствует в единственной социальной сети – Facebook, а которой несколько раз в неделю обновляет информацию. Количество посещений страницы в течении месяца от 1000 до 3000 раз, в зависимости от опубликованной информации в течении месяца.

Таблица 2. Коммуникационный аудит.

Вопросы	Ответы
Основные СМИ, с которыми контактирует Примэрия.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gagauzinfo.md 2. OK GRT 3. ATV.md 4. PRO100RADIO 5. Газета «Знамя»
Частота контактов со СМИ в среднем <ul style="list-style-type: none"> • в месяц 	2-3 раза в месяц по мере необходимости или в случае проведения Примэрией мероприятий
Социальные сети Примэрии	Официальный сайт Примэрии мун. Чадыр-Лунга http://ceadir-lunga.md/ Facebook: https://www.facebook.com/profile.php?id=100014292223447
Публичные слушания (укажите количество и темы за 2019 года)	6 публичных слушаний и их трансляций в записи.
Ведется ли статистика приемов граждан?	В неделю посещений граждан за:
Укажите среднее количество приемов граждан в неделю	2017 г.- около 8964 человек 2018г- около 9439 человек 2019 г.- около 9746 человек

Создана группа для горожан в Viber, планируется участие до 1500 человек из числа активных граждан. Информация в данных сетях обновляется и дополняется практически каждый день. Разработкой пресс-релизов, статей занимается администратор сайта Примэрии.

Посещаемость сайта Примэрии растет, если 5 лет назад – посещаемость составляла в день в среднем 200 - 300 раз, то в 2020 году, в зависимости от публикуемой информации, варьирует от 1 000 до 6 000 раз. Информация на официальном сайте Примэрии www.ceadir-lunga.md обновляется ежедневно. Также важным источников информации является районная газета «Знамя», информационный бюллетень Примэрии и Совета Чадыр-Лунги.

Ранее проводились видео трансляции сессий, заседаний в онлайн режиме. В настоящее время трансляции прекращены по причине отсутствия оборудования. В рамках

повышения прозрачности и участия населения в процессе принятия решений на уровне населенного пункта на 2020 год запланированы мероприятия:

- публикация госзакупок,
- публикация всей документации, обеспечивающей финансовую прозрачность,
- публикация планов Примэрии (годовой отчет, стратегический план, локальный аварийный план),
- публикация документации городского планирования и землепользования,
- обсуждение мероприятий, обеспечивающих прозрачность принятия решений на еженедельном заседании специалистов Примэрии.

Оценка эффективности работы Примэрии с различными каналами СМИ проводится по таким показателям, как: количество СМИ, частота контактов, рассылки, опросы, публичные слушания, прием граждан и т.д., охват целевой аудитории – среднее количество в месяц, в год, анализ негативных и позитивных упоминаний и реакций. За год количество принятых граждан составляет более 7000, в среднем в неделю в 2017 году было принято 157 граждан, в 2018г – 130 чел., в 2019г. – 150 чел. Анализ негативных и позитивных упоминаний и реакций о Примэрии в СМИ или при личных обращениях не ведется.

3.3. Репутационный аудит Примэрии.

Репутация является устойчивым и объективным мнением относительно деятельности Примэрии всех вовлеченных в ее деятельность сторон. Ее формирование происходит на основе совокупного мнения бенефициаров относительно достоинств и недостатков действий представителей Примэрии.

Эффективная деятельность Примэрии невозможна без постоянного процесса управления развитием положительной репутации. Цель данной оценки – создание и поддержание долгосрочных доверительных отношений со всеми стейкхолдерами. Необходимо обеспечить постоянное управление данным процессом, включающим периодическую оценку и управление совершенствованием репутации на базе включения данных действий в стратегию транспарентности. Примэрии рекомендуется проводить на сайте опрос граждан в целях выяснения мнения населения города об открытости и прозрачности деятельности по следующим вопросам:

1. Считаете ли вы достаточно открытыми действия Примэрии?
2. Достаточно ли информации о действиях Примэрии представлено на сайте
3. Насколько полезна информация на страницах в социальных сетях?
4. Насколько на ваш взгляд справляется ли местная власть со своими задачами?
5. Какие самые важные нерешенные проблемы города вы бы отметили?

2.4. Описание объектов основных стейкхолдеров и целевых групп Примэрии

Немаловажными критериями эффективности деятельности Примэрии являются:

- количество выявленных заинтересованных,
- уровень взаимодействия с ними
- налаженность качественного и количественного ресурсного обмена с основными заинтересованными сторонами.

В ходе встреч были выявлены следующие группы основных заинтересованных сторон (ОЗС), которые были распределены по уровням: местный, региональный и международный. В таблице 3 представлен список заинтересованных сторон: публичные структуры, общественные объединения, бизнес сообщество, партнеры по развитию, диаспора. Отмечен прогресс во взаимоотношениях с группой ОЗС, представленной зарубежными органами публичной власти – городов побратимов. Отмечен низкий уровень взаимодействия с бизнес- сообществом.

Местные власти Чадыр-Лунги имеют соглашения о побратимстве с различными городами Турции, РФ, Белоруссии, Румынии, которые предоставляют возможности для двухстороннего сотрудничества в области экономического развития, туризма и внешнего продвижения (Приложение 3).

Таблица 3. Карта (Реестр) стейкхолдеров

Основные заинтересованные стороны	Категория (см. ниже таблицы)	Прямое влияние	Косвенное влияние	Указать проект/мероприятие и Роль в проекте
Организации/лица/партнеры в рамках населенного пункта, района				
АО Pharos	НПО	+		Партнер, проект от GamCon
АО Essedis	НПО	+		Партнер, проект от GIZ
Ассоциация земляков «Vatandaşlar»	Диаспора, НПО	+		Партнер, проект от MIDL
SRL Amborio	Поставщики ресурсов		+	
Газета «Знамя»	Средства массовой информации		+	
Администрация Чадыр-Лунгского района	Органы местного публичного управления		+	
SRL «LoveStory»	Поставщики ресурсов		+	
SRL «Мир компьютеров»	Поставщики ресурсов		+	
RBISC	Поставщики консультационных услуг		+	
SRL “Transtest”	Поставщики ресурсов		+	Партнер, проект от IFAD
SRL “Vamzit group”	Поставщики ресурсов		+	Партнер, проект от IFAD
SRL “Geviz Erik”	Поставщики ресурсов		+	Партнер, проект от IFAD
SRL „Meatpromcom”	Поставщики ресурсов		+	Партнер, проект от IFAD
Организации/лица/партнеры в рамках РМ				
АО Центр PROЕуропа в Комрате	Партнеры в проекте		+	Партнер, проект от SlovakAid
Конвенция Мэров - Восток	Партнеры в проекте	+		
IREX Moldova	Инвесторы	+		Партнер, проект от USAid

Институт поддержки местных инициатив (ИРИ)	Партнеры в проекте	+	Партнер, проект от USAid
ПРООН Молдова	Инвесторы	+	Партнер, проект от USAid

3. SWOT анализ процессов прозрачности и коммуникаций

По результатам SWOT анализа в области прозрачности Примэрии г. Чадыр Лунга отмечены положительные факторы: четкая и сплоченная работа коллектива, нацеленность сотрудников на постоянный рост квалификации, ускорение внедрения процессов прозрачности в повседневную деятельность Примэрии.

Отмечено ряд недостатков: отсутствие электронного управления и документооборота, устаревшее техническое оснащение рабочих мест сотрудников и отсутствие оснащения для трансляции онлайн заседаний. Полученные результаты влияют на формулировку целей и задач и встраиваются в стратегический план действий по повышению прозрачности Примэрии.

Таблица 4. SWOT анализа прозрачности Примэрии мун. Чадыр Лунга

Внутренние коммуникации и прозрачность	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> Наличие закрытой группы в Viber Проведение совместных мероприятий для сплочения коллектива Активность и желание сотрудников участвовать в проектной деятельности Организация и проведение массовых мероприятий в рамках деятельности Примэрии Партнерство в проведении региональных массовых мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие профессиональных кадров в структурах ОМПУ со знанием иностранных языков, навыками работы с проектами и т.п. Отсутствие электронного управления и внутреннего электронного документооборота Устаревшее техническое оснащение для обеспечения коммуникационного процесса, оснащения рабочих мест Отсутствие технического оснащения для трансляции онлайн заседаний Отсутствие использование полного потенциала внутренней локальной сети и программного обеспечения
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> Проведение курсов повышения квалификации для сотрудников Примэрии (на русском языке) Повышение компьютерной грамотности сотрудников Активное использование в качестве каналов коммуникаций социальных сетей 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие финансирования на мероприятия, связанные с повышением прозрачности Снижение активности сотрудников Примэрии, рост текучести кадров вследствие низкой мотивации (низкий уровень оплаты труда)
Внешние коммуникации и прозрачность	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> Развитие сотрудничества между местными властями и бизнес-сообществом Открытый доступ граждан к специалистам Примэрии Оперативное реагирование на запросы граждан 	<ul style="list-style-type: none"> Не обновляется внешнее панно, Отсутствие онлайн трансляции заседаний Низкий уровень наполняемости сайта актуальной информацией: <ul style="list-style-type: none"> Перечень услуг, предоставляемых Примэрией, Государственные закупки,

<ul style="list-style-type: none"> Активное участие в проектной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> Проекты, реализуемые местным публичным управлением
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> Доработка разделов сайта и их информационное наполнение Увеличить частоту контактов по обмену актуальной информацией с администрацией района и руководством региона. Повышение профессионализма и расширение полномочий пресс-службы 	<ul style="list-style-type: none"> Отстраненность граждан в процессах принятия решений Отсутствие финансирования на мероприятия, связанные с повышением прозрачности Снижение взаимодействия Примэрии с основными заинтересованными сторонами

Уровень развития процессов прозрачности Примэрии предполагает:

- Мобилизацию внутреннего потенциала сотрудников: повышение коммуникационной грамотности сотрудников, подготовка отчетов для публикаций в СМИ, формирование и поддержка организационной культуры, основанной на «Кодексе этики» сотрудника Примэрии.
- Развитие взаимодействия Примэрии с внешней средой: соблюдение четких процедур разработки решений поддержка четких правил взаимодействия с гражданами и всеми заинтересованными сторонами,

4. Принципы, видение и миссия стратегии

Принципы и ценности сотрудников Примэрии были сформулированы на заседаниях рабочей группы и ориентируются на нормы поведения на государственной службе с целью оказания качественных публичных услуг, обеспечение эффективного управления при реализации общественных интересов, содействие предупреждению и искоренению коррупции в области публичного управления, создание атмосферы доверия граждан к органам публичной власти³.

Принципы и ценности сотрудников Примэрии:

- ✓ Честность и добросовестность публичных должностных лиц;
- ✓ Уважение граждан и направленность деятельности публичного управления на их нужды;
- ✓ Эффективное взаимодействие с гражданским обществом и деловой средой;
- ✓ Профессионализм и инновации при выполнении функций органов публичной власти;
- ✓ Качество публичных услуг;
- ✓ Беспристрастность и объективность в деятельности публичных должностных лиц;
- ✓ Соблюдение норм профессиональной этики и деонтологии;
- ✓ Гибкость, адаптивность и динамичность реагирования на нужды граждан;
- ✓ Эффективная коммуникация между и внутри учреждений
- ✓ Прозрачность административного управления.

³ Закон Республики Молдова от 22 февраля 2008 года № 25-XVI «О Кодексе поведения государственного служащего» (с [изменениями и дополнениями](#) по состоянию на 21.12.2017 г.)

- ✓ Видение муниципия Чадыр-Лунга

Видение

Муниципий Чадыр-Лунга – гармонично развивающееся муниципальное образование с диверсифицированной экономикой и развитой туристической инфраструктурой, и активным гражданским обществом.

Миссия транспарентности

Повышение прозрачности в деятельности местных органов власти и вовлечение представителей гражданского общества и бизнеса в процессы принятия и реализации решений

5. Стратегические цели и задачи

Стратегическая цель 1. Повышение профессиональных качеств и квалификации публичных служащих.

Задача 1.1. Повышения профессионального уровня работников Примэрии и местных советников.

Задача 1.2. Оснащение Примэрии современной оргтехникой, внедрение ИКТ.

Задача 1.3. Повышение квалификации в направлении развития внешних коммуникаций

Стратегическая цель 2. Повышение прозрачности в деятельности местных органов власти

Задача 2.1. Развитие деятельности пресс-службы Примэрии

Задача 2.2. Разработка политики отношений со СМИ на региональном, национальном и международном уровнях.

Задача 2.3. Продвижение положительного имиджа Примэрии

Стратегическая цель 3. Вовлечение гражданского общества и бизнеса в процессы принятия и реализации решений

Задача 3.1. Развитие взаимодействия с представителями диаспоры

Задача 3.2. Привлечение представителей бизнеса в процессы принятия решений

Задача 3.3. Развитие взаимодействия с организациями гражданского общества

6. Оценка рисков

Процесс внедрения мероприятий Стратегии сопровождается рядом рисков, представленных наряду с мероприятиями по снижению рисков в таблице 5.

Таблица 5. Мероприятия по снижению рисков в таблице.

Риски	Мероприятия по снижению рисков
<p>Сопrotивление изменениям сотрудников</p> <p>Примэрии</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разъяснить кодекс этики поведения, который соблюдается как между сотрудниками, так в отношении граждан, которые обращаются в Примэрию. • Внедрять современные методы взаимодействия с персоналом. • Мотивировать персонал посредством обучения, участия в национальных и международных мероприятиях, обучающих визитах
<p>Отсутствие наполняемости сайта и официальных страниц необходимой информацией</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Повышать профессионализм отдела по связям с общественностью. • Улучшить техническое оснащение. • Внедрить понятную политику предоставления сотрудниками всех подразделений Примэрии информации для публикаций на сайте.
<p>Отсутствие интереса у стейкхолдеров в развитии процессов транспарентности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Поощрять сотрудничество с организациями гражданского общества, бизнес – структурами, представителями диаспоры и т.д. • Привлекать основные заинтересованные стороны на стадии планирования, обсуждения мероприятий Примэрии.
<p>Снижение уровня доверия граждан</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Продвижение имиджа Примэрии как открытой и прозрачной структуры. • Проведение публичных слушаний и обсуждений. • Своевременное обновление информации на информационных «площадках» Примэрии.

7. План действий

Стратегические цели/задачи	Мероприятия	Срок реализации	Бюджет тыс. леев	Потенциальные источники финансирования	Ответственные структуры	Количественные показатели
Стратегическая цель 1. Повышение профессиональных качеств и квалификации публичных служащих.						
Задача 1. 1. Рост профессионализма работников Примэрии и местных советников.	1.1.1. Разработка инструкции о правилах предоставления информации отделами Примэрии в пресс службу 1.1.2. Проведение ознакомительного семинара по Кодексу этики сотрудникам Примэрии (обязательно для новых сотрудников) 1.1.3. Организация работы смешанных рабочих групп (из разных подразделений Примэрии) в проектной деятельности по мере необходимости	2020	- - -	Местный бюджет Партнеры по развитию	Примэрия мун. Чадыр-Лунга	Разработка Кодекса этики встречи 1 раз в месяц 1 раз в квартал минимум 8-10 проекта в год
Задача 1.2. Оснащение Примэрии современной оргтехникой, внедрение ИКТ.	1.2.1. Закупка нового оборудования для видеотрансляций заседаний 1.2.2. Присваивание каждому сотруднику корпоративного адреса электронной почты, создание списков рассылки 1.2.3. Проведение курсов компьютерной грамотности для сотрудников Примэрии (использование Word, Excel, PP Presentation, Skype, Zoom b и т.д.).	2020	70,0 - 50,0	Местный бюджет Партнеры по развитию	Примэрия мун. Чадыр-Лунга	Закуплено оборудование Корпоративные адреса 5 тренингов
Задача 1.3. Повышение квалификации в направлении развития внешних коммуникаций	1.3.1. Организация тренингов по улучшению коммуникативных навыков 1.3.2. Тренинги для персонала по эффективному использованию корпоративных учетных записей в социальных сетях 1.3.3. Тренинги для персонала о том, как эффективно вовлекать граждан в процесс принятия решений	2020-2025	10,0	Местный бюджет Партнеры по развитию	Примэрия мун. Чадыр-Лунга	2 тренинга по каждой теме 2 тренинга в год 50% в год обучены 2 тренинга в год 50% в год обучены

Стратегическая цель 2. Повышение прозрачности в деятельности местных органов власти						
Задача 2.1. Развитие деятельности пресс-службы Примэрии	2.1.1. Разработка печатных информационных материалов для граждан	2020-2025	10,0	Местный бюджет Партнеры по развитию	Примэрия мун. Чадыр-Лунга	Ежемесячная раздача информационного бюллетеня Примэрии
	2.1.2. Постоянная актуализация информации на информативных панно и наполнение веб-страницы	2020-2025				
	2.1.3. Поддержка и актуализация корпоративных учетных записей Примэрии в социальных сетях	2020-2025				
	2.1.4. Создание страниц в соцсетях: Odnoklassniki, Instagram, YouTube	2020				
Задача 2.2. Разработка политики отношений со СМИ на региональном, национальном и международном уровнях.	2.2.1. Разработка Медиа-плана. (Плана размещение публикаций в СМИ, выступлений на региональных и национальных ТВ каналах и т.д.)	2020-2021	15,0	Местный бюджет СМИ	Примэрия мун. Чадыр-Лунга	Перевод всех документов на языки автономии
	2.2.2. Перевод и размещение на сайте документов на языках автономии	2020-2025	25,0			
	2.2.3. Использование мероприятий местного, регионального, международного уровня в качестве площадок продвижения Примэрии	2020-2025	-			
Задача 2.3. Продвижение положительного имиджа Примэрии	2.3.1. Проведение публичных слушаний, обсуждений, дебатов при принятии решений местного значения.	2020-2025	5,0	Местный бюджет Партнеры по развитию	Примэрия мун. Чадыр-Лунга	1 раз в квартал
	2.3.2. Организация опросов об удовлетворенности граждан деятельностью Примэрии	2020-2025				
	2.3.3. Организации совместных социальных акций и филантропических кампаний	2020-2025				
	2.3.4. Создание совета по участию	2021				
						1 раз в пол года Опрошено минимум 200чел
						1 раз в 3 месяца Действующий совет

Стратегическая цель 3. Вовлечение гражданского общества и бизнеса в процессы принятия и реализации решений						
3.1. Развитие взаимодействия с представителями диаспоры	3.1.1. Создание тематического раздела для диаспоры на веб-сайте Примэрии, освещение положительного опыта сотрудничества посредством СМИ	2020г	5,0	Местный бюджет Партнеры по развитию	Примэрия мун. Чадыр-Лунга	Создан раздел диаспоры 1 раз в неделю
	3.1.2. Развитие страницы диаспоры на Facebook	2020	-			
	3.1.3. Организация онлайн общественных консультаций в процессе принятия решений	2020-2025	-			
Задача 3.2. Привлечение представителей бизнеса в процессы принятия решений	3.2.1. Вовлечение представителей бизнеса в процессы планирования и реализации мероприятий	2020-2025		Местный бюджет Партнеры по развитию Бизнес структуры		2 проекта Не менее 10-12 компаний Не менее 10-12 компаний
	3.2.2. Вовлечение представителей бизнеса в публичные дебаты по бюджету	2020-2025				
	3.2.3. Привлечения бизнес структур в кампании по санитарной очистке, наведению общественного порядка, благоустройству территорий.	2020-2025				
Задача 3.3. Развитие взаимодействия с организациями гражданского общества	3.3.1. Вовлеченность ГО в консультации и процессы принятия и реализации решений	2020-2025	15,0	Местный бюджет Партнеры по развитию НПО	Примэрия мун. Чадыр-Лунга	Не менее 4-5 НПО Не менее 5-6 акций 5-6 проектов в год
	3.3.2. Поддержка мероприятий, проводимых гражданским обществом	2020-2025	-			
	3.3.4. Реализации партнерских проектов и привлечение финансовых средств партнеров по развитию	2020-2025	До 100 тыс. леев (контрибуция)			

8. Оценка и мониторинг исполнения Стратегии

Политика прозрачности Примэрии мун. Чадыр-Лунга носит проактивный характер и направлена на предупреждение критики со стороны населения из-за отсутствия информации о мероприятиях и результатах деятельности. С этой целью Примэрия ориентируется на установление обратной связи с бенефициарами услуг, постоянную поддержку диалога с горожанами и гостями города.

С целью оценки прозрачности Примэрия планирует оценку и мониторинг показателей, базирующихся на принципе участия общественности и гласности, которые будут сведены в годовой «Отчет по обеспечению прозрачности процесса разработки и принятия решений Местным советом и распоряжений Примара» (рисунок 7).

Рисунок 7. Показатели, включаемые в годовой Отчет по обеспечению прозрачности процесса разработки и принятия решений Местным советом и распоряжений Примара



Мониторинг действий в области развития прозрачности предполагает анализ показателей развития внутренних и внешних коммуникаций, взаимодействие со СМИ и распространение информации через социальные сети, а именно:

- Темпы развития внутренних коммуникаций (использование внутренней локальной сети),

- Мониторинг количества и причин негативных обращений в Примэрию (критических замечаний, обращенных к методам деятельности),
- Мониторинг корпоративных учетных записей на предмет количества подписчиков, репостов (лайков),
- Количественный охват средствами массовой информации,
- Фиксация количества посещений веб сайта,
- Количественный охват СМИ и др.

Политика прозрачности во взаимодействии со СМИ будет оцениваться по вышеуказанным показателям, которые будут аккумулироваться раз в квартал администратором сайта и секретарем Примэрии и сведены в годовой «Отчет по обеспечению прозрачности процесса разработки и принятия решений Местным советом и распоряжений Примара».

Рисунок 8. Показатели мониторинга прозрачности взаимодействия «Примэрия-Граждане»



Обобщенные данные будут аккумулироваться у Примара, который будет презентовать результаты на заседании муниципального совета, а также ежегодном отчете Примара о достигнутых результатах. В рамках ССЭР мун. Чадыр-Лунга планируется создание Совета по участию, который будет давать оценку, в том числе и политики прозрачности Примэрии.

Приложение 1. Правовая база

На национальном уровне

1. Закон № 239 от 13 ноября 2008 года о прозрачности процесса принятия решений.
<http://lex.justice.md/ru/329849/>
2. Закон о подаче петиций.
<http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=313313&lang=2>
3. Закон о свободе выражения мнения.
<http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=335145&lang=2>
4. Закон о печати.
<http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=311633&lang=2>
5. Закон № 982 от 11 мая 2000 года о доступе к информации.
<http://lex.justice.md/ru/311759/>
6. Закон № 436 от 28 декабря 2006 года о местном публичном управлении. http://lex.justice.md/document_rus.php?id=0D9577C4:27DF0CCC
7. Закон № 764 от 27 декабря 2001 года об административно-территориальном устройстве Республики Молдова.
8. Закон № 158 от 4 июля 2008 года о государственной должности и статусе государственного служащего.
9. Закон № 847 от 24 мая 1996 года о бюджетной системе и бюджетном процессе. –
10. Закон № 181 от 25 июля 2014 года о публичных финансах и бюджетно-налоговой ответственности.
11. Закон № 397 от 16 октября 2003 года о местных публичных финансах.
12. Закон № 25 от 22 февраля 2008 года о Кодексе поведения государственного служащего.
13. Закон № 133 от 17 июня 2016 года о декларировании имущества и личных интересов.
14. Закон № 252 от 25 октября 2013 года об утверждении Положения о функционировании системы антикоррупционных телефонных линий.
15. Закон № 131 от 03 июля 2015 года о государственных закупках.
16. Закон № 121 от 25 декабря 2012 года об обеспечении равенства.
17. Постановление Правительства № 967 от 09 августа 2016 года о механизме публичных консультаций с гражданским обществом в процессе принятия решений.
<http://lex.justice.md/ru/366274/>
18. Постановление Правительства № 188 от 03 апреля 2012 года об официальных страницах органов публичного управления в сети Интернет.
19. Постановление Правительства № 201 от 11 марта 2009 года о введении в действие положений Закона № 158 от 4 июля 2008 года о государственной должности и статусе государственного служащего.
20. Постановление Правительства № 667 от 27 мая 2016 года об утверждении Положения о деятельности рабочей группы по закупкам.
21. Постановление Правительства № 1419 от 28.12.2016 об утверждении Положения о порядке планирования договоров государственных закупок.
22. Постановление Правительства № 665 от 27.05.2016 об утверждении Положения о государственных закупках небольшой стоимости.

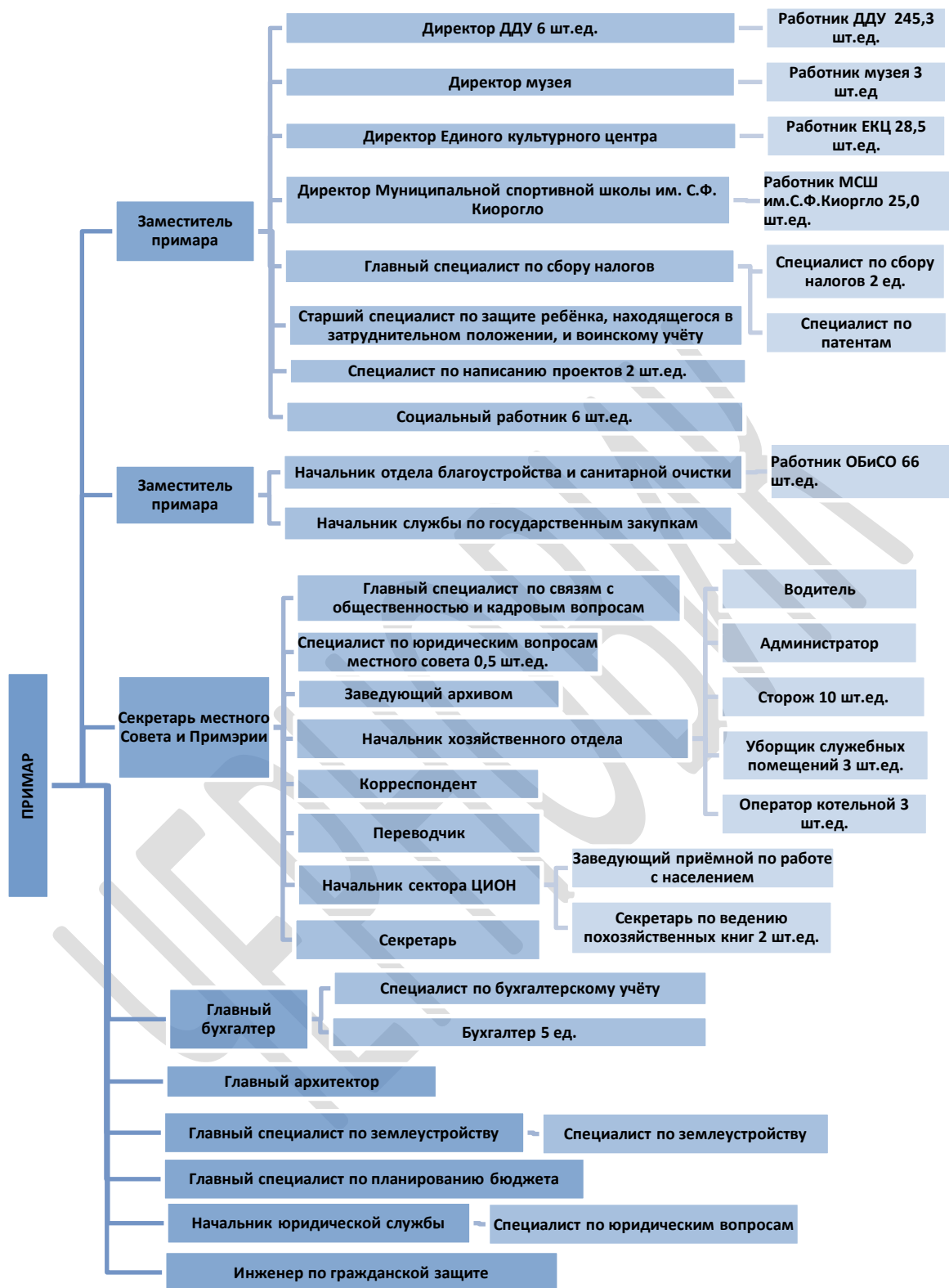
На уровне АТО Гагаузия

23. [Закон №31-xxxii/i от 9 июля 1998 г. "об исполнительном комитете Гагаузии"](#)
24. Закон АТО Гагаузия "О прозрачности принятия решений публичными инстанциями".
25. О стратегическом планировании социально-экономического развития Гагаузия
26. №20-XIII/IV г.Комрат, 18 мая 2009г.
27. ЗАКОН №8 от 26.03.2013г. О ПУБЛИЧНЫХ ФИНАНСАХ. Статья 35. Гласность бюджета.
28. Приложение к постановлению Народного Собрания Гагаузии №333-XXIII/V от 04.11.2014г. ПОЛОЖЕНИЕ о порядке организации и проведения публичных слушаний по проекту бюджета АТО Гагаузия и отчету о его исполнении.
29. «Стратегия социально-экономического развития АТО Гагаузия 2017-2022гг».
30. Стратегия социально-экономического развития города Чадыр -Лунга на период 2017-2022 года.

Аналитические источники

31. Доклад № 3. Мониторинг прозрачности деятельности органов местного публичного управления II-го уровня и АТО Гагаузия. Ассоциации Promo-LEX. Инициатива по мониторингу прозрачности деятельности ОМПУ II-го уровня и АТОГ финансируется USAID в рамках Программы „Демократия, Прозрачность и Ответственность” (август 2016 – июль 2019) Опубликовано 11 октября 2018.
32. Прозрачность и участие. Гид в помощь местным инициативным группам, общественным организациям и гражданам, желающим принять участие в развитии местной демократии. В. Чоарик, София Урсул. Кишинэу. 2018.
33. Краткая версия отчета по итогам анализа ситуации в сфере местного самоуправления и действующих донорских организаций в странах восточного партнерства. Инициатива ЕС "Мэры за экономический рост", 2017.
34. «Об утверждении правил организации процедур по обеспечению прозрачности в процессе разработки и принятия решений совета и распоряжений примара мун. Бэлць» URL: <http://balti.md/wp-content/uploads/2018/11/47ru.pdf>
35. Key Features of Local Self-Government in Moldova Igor Munteanu, IDIS "Viitorul", Moldova November 2017
36. Raport de monitorizare transparența în guvernarea locală: între progres și involuție. Institutul pentru Dezvoltare și Inițative Sociale (IDIS) „Viitorul” în parteneriat cu Institutul pentru Reforme Economice și Sociale din Slovacia (INEKO). Viorel Pârvan
37. Building open, transparent, responsive and inclusive cities Urban 20 White Paper An UCLG and OGP contribution to the U20 process White Paper on Transparency and Open Government. 2018.
38. Methodology for rating the transparency of cities. This publication is prepared under the Enhanced Public Sector Transparency and Integrity project, implemented by the United Nations Development Programme in Ukraine with the financial support of the Ministry of Foreign Affairs of Denmark during 2015-2018.

Приложение 2. Организационная структура управления.



Приложение 3. Договора о сотрудничестве.

- г. Серпухов (Россия) - Договор об установлении долгосрочного договора сотрудничества между городом Серпухов Московской области (Российская Федерация) и городом Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова), 23.09.2001года.
- г. Солигорск (Республика Беларусь) – Договор о дружбе и сотрудничестве между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Солигорск (Республика Беларусь), 1996 год.
- г. Добруш (Республика Беларусь) – Договор по установлению дружеских взаимоотношений между органами местного управления города Чадыр-Лунга-автономного образования Гагаузии (Республика Молдова) и города Добруш Гомельской области (Республика Беларусь), 1995 год.
- г. Речица (Республика Беларусь) - Договор о побратимстве и сотрудничестве между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Речица (Республика Беларусь), 06.07.1997 год.
- г. Каварна (Болгария) – Договор – Споразумение о побратимстве и сотрудничестве между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Каварна (Болгария), 19.09.1997 год.
- г. Правец (Болгария) - Договор о побратимстве и сотрудничестве между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Правец (Болгария).
- г. Северодонецк (Украина) – Протокол намерений об установлении партнерских связей между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Северодонецк (Украина), 30.05.2010 год.
- г. Болград (Украина) - Протокол намерений об установлении партнерских связей между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Болград (Украина).
- г. Комрат (Гагаузия) - Договор о побратимстве и сотрудничестве между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Комрат (Гагаузия), 2011 год.
- г. Бурса (Турция) – Братское соглашение между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Бурса (Турция), 23.09.1997 год.
- г. Измит (Турция) – Протокол намерений об установлении партнерских связей между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Измит (Турция), 07.06.2010 года.
- г. Текиргел (Румыния) – Договор о побратимстве и сотрудничестве между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Текиргел (Румыния).
- г. Бендеры (приднестровская Молдавская Республика) - Договор о побратимстве и сотрудничестве между г. Бендеры и г. Чадыр-Лунга заключен 08.10.2012г.
- г. Нурлат (Татарстан, Российская Федерация) - Договор об установлении дружественных связей между городами Нурлат Нурлатского муниципального района Республики Татарстан Российской Федерации и городом Чадыр-Лунга Автономного территориального образования АТО Гагаузия (Гагауз Ери) Республики Молдова заключен 17.03.2016 г.
- г. Ариель (Израиль) - Договор о побратимстве и сотрудничестве между городами Чадыр-Лунга - АТО Гагаузия (Республика Молдова) и Ариель (Израиль).

Приложение 4. Политика внутреннего взаимоотношения/коммуникаций сотрудников (Внутренний Кодекс этики сотрудников Примэрии)

Приложение 5. Политика взаимоотношений со СМИ (личное и корпоративное использование социальных сетей)

Применяется к основному веб-сайту города и платформам социальных сетей для определения типов контента и частоты использования каждой платформы.

Канал	Сообщение	Частота
Официальный сайт Примэрии мун. Чадыр-Лунга www.ceadir-lunga.md	<ul style="list-style-type: none"> • Полная информация об услугах, программах, тендерах и событиях • Новости, объявления и обновления 	Еженедельные обновления и сообщения
Внутренняя электронная рассылка среди сотрудников	Основные новости и события	Ежедневная рассылка
Группа для горожан в Viber На 1 мая 2020г 160чел. (Планируется до 1000 участников)	Основные новости и события	Ежедневная рассылка
Facebook: https://www.facebook.com/profile.php?id=100014292223447	Новости, оповещения, обновления, события	6-7 постов в неделю
РЕКОМЕНДУЕТСЯ СОЗДАТЬ СТРАНИЦЫ:		
Odnoklassniki:	Новости, оповещения, обновления, события	5-6 постов в неделю
Instagram:	Новости, оповещения, обновления, события	5-6 постов в неделю
YouTube:	Публичные консультации, заседания местного совета, Мероприятия	5-10 загрузок в месяц

Приложение 6. Документы, которые необходимо поместить на сайт.

Документы, помещенные на сайт	+/-
<p>Организационная информация, социальный состав и деятельность муниципалитета</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Роль и обязанности каждого члена местного совета (исполнительный орган) 2. Биографическая справка / резюме каждого члена местного совета 3. Электронная почта каждого члена местного совета 4. Объявление активов каждого члена местного совета 5. Реестр интересов каждого члена местного совета 6. Представительские расходы на каждого члена местного совета 7. Список членов кабинета мэра и старших должностных лиц и соответствующее вознаграждение 8. Годовой отчет сотрудников 9. Список работников, уполномоченных выполнять государственные обязанности 10. Вакансии и объявления о найме 11. Аутсорсинг и консалтинговые контракты на оказание услуг (виды и объемы) 12. Процесс найма персонала (отборочная комиссия, список принятых и отклоненных заявителей, оценка, критерии) 13. Общая информация о компетенции местного совета и муниципального собрания 14. Кодекс этики муниципальных служащих 15. Расписание заседаний местного совета и муниципального собрания 16. Протоколы заседаний местного совета и муниципального собрания за последние два года 17. Список решений / постановлений местного совета и муниципального собрания 18. Общие адреса электронной почты местного совета, муниципального собрания и гражданских приходов 	
<p>Планы и отчеты</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Годовой отчет 2. Отчет об устойчивом развитии 3. Отчет о соблюдении Статута, регулирующего право оппозиции 4. Отчет о стандартах обслуживания и жалобах 5. Стратегический план развития населенного пункта 6. Местная стратегия Повестки дня на XXI век 7. План муниципальных общественных работ 8. Локальный экологический план 9. Местный план управления отходами 10. Местный план образования 11. Локальный аварийный план (гражданская защита) 12. Локальный план культурных мероприятий 13. План оценки и предотвращения местных коррупционных рисков 	
<p>Местные налоги, сборы, плата за обслуживание и правила</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Муниципальные правила 2. Информация о системе управления качеством муниципальных услуг 3. Информация об имуществе и активах местного совета 4. Информационный бюллетень местного совета 5. Информация о местных налогах, сборах, тарифах и плате за услуги 	
<p>Отношения с гражданами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поисковая система сайта муниципалитета 2. Ссылки на активные социальные сети 3. Гражданская информация относительно прерывания и приостановки местных услуг 4. Система онлайн-запросов и отслеживания ответов гражданам 	

<p>5. Электронная почта или контактные данные омбудсмена муниципалитета.</p> <p>6. Информация о часах работы муниципалитета.</p> <p>7. Информация о протоколах и решениях / резолюциях о субсидиях, концессиях и использовании местных государственных активов</p> <p>8. Система управления жалобами муниципалитета</p>	
<p>Государственные закупки</p> <p>1. Государственные закупки по неконкурентным процедурам (поставщики, суммы, обоснование)</p> <p>2. Документы о государственных закупках</p> <p>3. Отчет об оценке заявок на каждый открытый тендер</p> <p>4. Публикация имен победителей и проигравших (или консультируемых организаций для других процедуры) для каждого контракта</p> <p>5. Публикация выигранных заявок</p> <p>6. Контракты, подписанные с подрядчиками или поставщиками</p> <p>7. Отчеты о мониторинге и/или оценке эффективности поставщика/подрядчика/поставщика услуг</p> <p>8. Количество контрактов, заключенных на одного поставщика/подрядчика/поставщика услуг</p> <p>9. Суммы дополнительных работ, выполненных для каждого контракта</p> <p>10. Экспертные заключения, печать одобрения и аудиторские заключения</p>	
<p>Экономическая и финансовая прозрачность</p> <p>1. Годовой бюджет</p> <p>2. Бухгалтерский баланс</p> <p>3. Отчет о прибылях и убытках</p> <p>4. Управленческий отчет</p> <p>5. Отчет о движении денежных средств</p> <p>6. Карты исполнения бюджета (доходы и расходы)</p> <p>7. Выполнение многолетнего инвестиционного плана</p> <p>8. Государственные инвестиции на один приход</p> <p>9. Ежегодные бюджетные поправки и исправления</p> <p>10. Перечень сумм, подлежащих оплате поставщикам, и соответствующих сроков погашения</p> <p>11. Перечень банковских кредитов и соответствующих сроков погашения</p> <p>12. Перечень долгового факторинга и других долгов перед третьими лицами</p>	
<p>Городское планирование и землепользование</p> <p>1. Раздел с содержанием по городскому планированию и управлению землепользованием на главной странице интернет-сайт</p> <p>2. Генеральный план развития муниципального образования и итоговый отчет</p> <p>3. Геоинформационная система (ГИС) по землепользованию</p> <p>4. Урбанизация и детальные планы зонирования</p> <p>5. Результаты общественных консультаций по муниципальным территориальным планам.</p> <p>6. Состояние градостроительного отчета</p> <p>7. Резюме мнений муниципальных градостроительных служб по всей недвижимости или изменения в ранее утвержденных или построенных проектах</p> <p>8. Перечень земельных бирж и продаж муниципалитета, соответствующие места и суммы участия</p> <p>9. Земли, ранее находившиеся в общественном достоянии, соответствующие ценности и покупатели</p> <p>10. Список концессий на право управления госимуществом</p>	