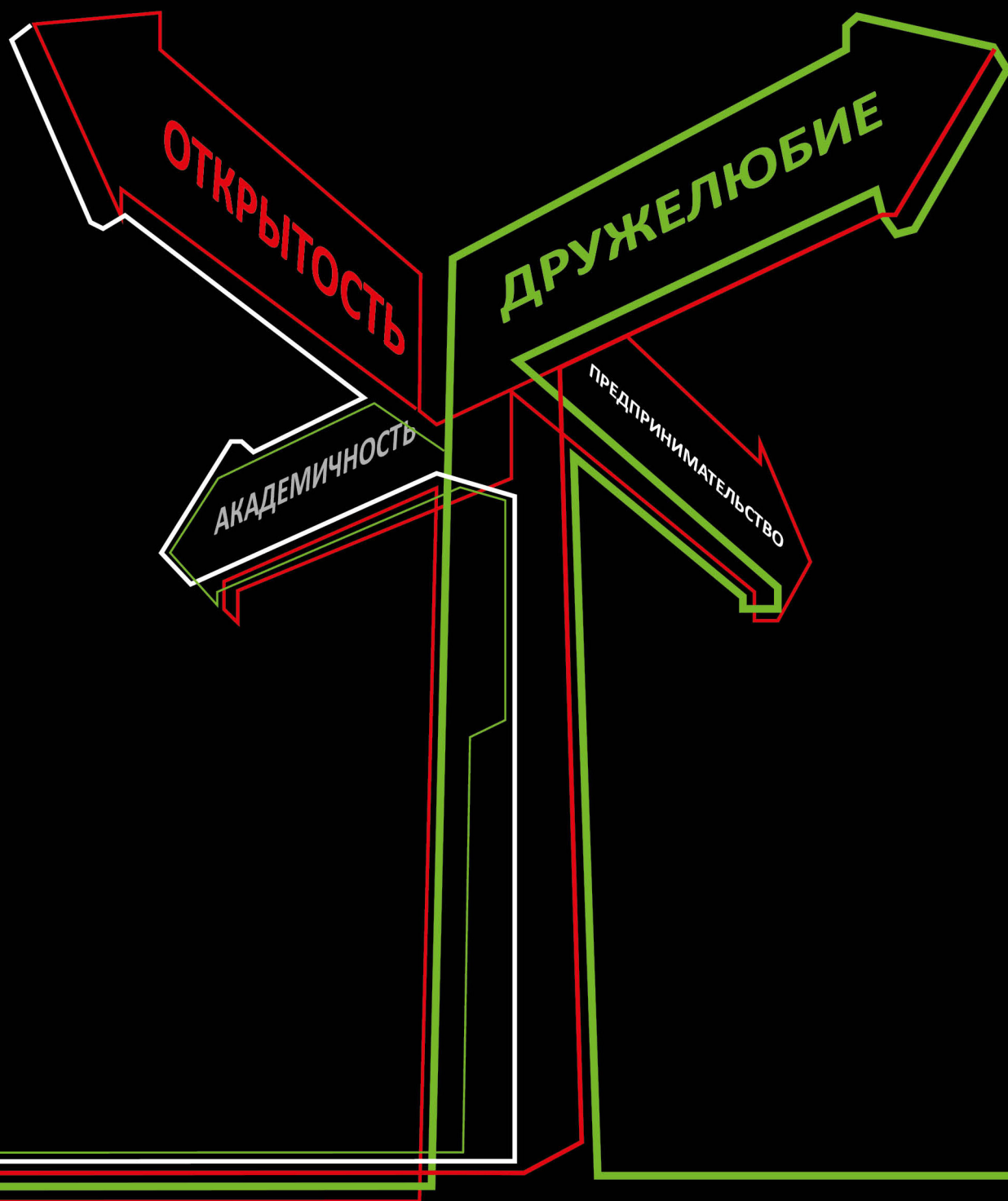


# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЛЮБЛИНА

на период 2013–2020 гг.







# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЛЮБЛИНА

## Коллектив, разрабатывающий Стратегию Развития Люблина на период 2013–2020 гг.

### ИНИЦИАТОР СТРАТЕГИИ И ЕЕ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

Д-р Кшиштоф Жук – Мэр Города Люблина

### РЕЦЕНЗЕНТ

Проф., хаб. д-р Антоний Куклинский

### КООРДИНИРОВАНИЕ РАБОТ НАД СТРАТЕГИЕЙ ЛЮБЛИН 2020

Д-р Мариуш Саган

### МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИИ ЛЮБЛИН 2020

Д-р Мариуш Саган

Д-р Анджей Водецкий

Марцин Схшипек

### ПРЕДМЕТНОЕ РЕДАКТИРОВАНИЕ

Д-р Мариуш Саган

Марцин Схшипек

### АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Д-р Мариуш Саган

Д-р Яцек Варда

Ева Кипта

Марцин Схшипек

Сильвия Шайц

Роберт Жисько

### ТЕМАТИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Проф., хаб. д-р Мацей Балтовский

Проф., хаб. д-р Ян Поморский

Проф., хаб. д-р Влодзимеж Ситко

Хаб. д-р Станислав Михаловский, экстраординарный профессор

Хаб. д-р Збигнев Пастушак, экстраординарный профессор

Д-р Мариан Стефанский

Д-р Кшиштоф Трояновский

Д-р Анджей Водецкий

Кшиштоф Лонтка

Томаш Мацеяк

Мацей Манецкий

Павел Прокоп

### РАБОТА НАД ОТДЕЛЬНЫМИ ЧАСТЯМИ

Раздел 1 | Марцин Схшипек

Раздел 2 | Ева Кипта

Раздел 3 | Сильвия Шайц, Роберт Жисько

Раздел 4 | Марцин Схшипек

Раздел 5

А. Открытость | Ева Кипта, Марцин Схшипек

В. Дружелюбие | Ева Кипта, Марцин Схшипек

С. Предпринимательство | Д-р Мариуш Саган, Сильвия Шайц

Д. Академичность | Марцин Схшипек, Сильвия Шайц

Раздел 6 | Ева Кипта, Марцин Схшипек, Сильвия Шайц

Раздел 7 | Марцин Схшипек

Приложение № 1 | Д-р Яцек Варда

Приложение № 2 | Роберт Жисько

Приложение № 3 | Роберт Жисько

Приложение № 4 | Сильвия Шайц Сильвия Шайц

Приложение № 5 | Д-р Мариан Стефанский, Сильвия Шайц

Приложение № 6 | Роберт Жисько

### ТЕХНИЧЕСКИЙ РЕДАКТОР

Роберт Жисько

### ЯЗЫКОВОЕ КОРРЕКТИРОВАНИЕ

Лариса Лещенко

### ПРОЕКТ

Павел Батыра / Ирениуш Винницки

### КОМПЬЮТЕРНЫЙ НАБОР И ВЕРСТКА

Ирениуш Винницки | [www.winnicki.pro](http://www.winnicki.pro)

### ПЕЧАТЬ

System Graf Drukarnia (Система Граф Печать)

Рекламно-издательское агентство Януш Ласковски

20-515 Люблин, Зембожице Терешиньски 73Б

тел./факс: 81 503 22 96

электронная почта: [systemgraf@wp.pl](mailto:systemgraf@wp.pl)

[www.systemgraf.efirmy.pl](http://www.systemgraf.efirmy.pl)

ISBN 978-83-62997-18-3

### ИЗДАТЕЛЬ

Городской Совет Люблина

Отдел Стратегии и Обслуживания Инвесторов

20-080 Люблин, Литовская площадь, 1

тел.: 81 466 25 00, факс: 81 466 25 01

электронная почта: [inwestorzy@lublin.eu](mailto:inwestorzy@lublin.eu)

© Copyright by Urząd Miasta Lublin

Авторы Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг. выражают искреннюю благодарность Совету развития Люблина и его отдельным подкомиссиям, Ректорам высших учебных заведений Люблина, Совету деятельности общественной пользы, Советам микрорайонов Люблина, Членам Люблинского городского совета, Комиссии науковедения Философского факультета Научного сообщества Люблинского католического университета, Совету культуры пространства, Союзу частных работодателей Люблинского воеводства «Левиафан», за их активное участие в предметной работе над документом Стратегии, а также за сбор мнений представителей многих сообществ Люблина и передачу их Авторам.

Сердечно благодарим жителей Люблина за участие в общественных консультациях и выражение мнения на тему Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг. Конструктивная критика, поступающая от отдельных органов, учреждений, консультационных единиц и других субъектов, а также жителей Люблина, оказалась очень полезной при редактировании записей Стратегии и позволила создать документ, определяющий цели развития Люблина в качестве города вдохновений.

# **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЛЮБЛИНА**

на период 2013–2020 гг.



Предисловие / 7

## 1. Как правильно читать Стратегию? / 11

- 1.1. Адресаты Стратегии / 11
- 1.2. Сферы решений / 11
- 1.3. Организация воображения / 12
- 1.4. Активное пилотирование / 12
- 1.5. Сотрудничество / 12
- 1.6. Сетевая система содержания Стратегии / 13
- 1.7. Управление посредством целей / 13
- 1.8. Постконсультационные выводы / 13
  - 1.8.1. Производные документы / 14
  - 1.8.2. Импликация записей / 14
  - 1.8.3. Ассоциирование записей / 14
  - 1.8.4. Язык / 14
  - 1.8.5. Методика формирования Стратегии / 14
  - 1.8.6. Система четырех Сфер Развития / 15

## 2. Где мы находимся? – синтетическая диагностика / 16

## 3. Контекст стратегических документов / 21

## 4. Образ и Миссия / 24

- 4.1. Образ / 24
- 4.2. Миссия / 24

## 6. Сферы Вдохновения / 75

- 6.1. Историческая идентичность / 75
- 6.2. Гармоничное развитие / 75
- 6.3. Благополучие и реализация / 76
- 6.4. Новое видение развития / 76
- 6.5. Новый урбанизм / 76
- 6.6. Надежды и доверие / 76
- 6.7. Экономическая марка города / 77
- 6.8. «Город 2.0» / 77
- 6.9. Наследие как возможность / 77
- 6.10. 700-летие Люблина / 77
- 6.11. Эксперимент и игра / 78
- 6.12. Широкая культура / 78
- 6.13. Общественное участие / 78
- 6.14. Творческие группы / 78
- 6.15. Социальные новшества / 79
- 6.16. Социальная ответственность бизнеса / 79
- 6.17. Экосистемы бизнеса / 79
- 6.18. Компетентность в связях с востоком / 80
- 6.19. Сотрудничество с регионом / 80

## 7. От чтения к действию / 81

- 7.1. Распространение содержания Стратегии / 81
- 7.2. Распределение по голосам / 81
- 7.3. Эффект межсекторной кульминации / 82
- 7.4. Развитие системы показателей / 82

часть I

часть II

часть III

Приложения

## 5. Сферы Развития / 27

### A. Открытость / 29

- A.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина / 30
- A.2. Развитие внешних отношений / 32
- A.3. Укрепление культурной открытости / 34
- A.4. Формирование региональных и межгородских связей / 36

### B. Дружелюбие / 39

- B.1. Улучшение технической инфраструктуры / 40
- B.2. Повышение жизненного комфорта / 42
- B.3. Забота о культуре пространства / 44
- B.4. Поддержка развития культуры свободного времени / 46
- B.5. Повышение качества образования / 48
- B.6. Общественное участие / 50

### C. Предпринимательство / 53

- C.1. Развитие промышленного сектора / 54
- C.2. Развитие сектора услуг / 56
- C.3. Культура предпринимательства / 58
- C.4. Поддержка креативных видов промышленности / 60

### D. Академичность / 63

- D.1. Вывод учебного заведения на международный уровень / 64
- D.2. Симбиоз с окружающей средой / 66
- D.3. Гений места университетского города / 68
- D.4. Привлечение и удержание талантов в Люблине / 70

## Приложение № 1

Система внедрения

Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг. / 83

## Приложение № 2

Список потенциальных показателей выполнения

Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг. / 93

## Приложение № 3

Действия, направленные на достижение Целей

Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг. / 101

## Приложение № 4

Список стратегических документов и городских

программ / 111

## Приложение № 5

Библиография / 115

## Приложение № 6

Члены группы по подготовке

Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг. / 121

# Оглавление







Уважаемые Господа,  
Дорогие Жители,

Будущее Люблина, обеспечение нашему городу прочных возможностей развития, и, прежде всего, использование шансов для развития, предлагаемых новой финансовой перспективой Евросоюза на программируемый период 2014–2020 гг., являются главными поводами разработки настоящей Стратегии. Вызовы, стоящие перед нами в ближайшие восемь лет, исходят не только из необходимости выравнивания диспропорций в развитии наиболее крупных городов Польши и Европы. Они касаются также интегрированного управления и все больше основываются на включении города в системы сотрудничества, которые и создают Европу, путем способствования ситуациям, в которых Люблин окажется важным и даже неотъемлемым звеном экономических связей, научных и культурных контактов.

Повышение доступности Люблина является ключевым для достижения этой цели, но лишь косвенно зависит от городских властей. В равной мере важно, чтобы Люблин владел конкурентоспособным экономическим предложением, которое быстрее, чем до сих пор, будет создавать новые рабочие места; кроме того, город должен обеспечивать все более высокие стандарты обслуживания жителей и высокий уровень науки и культуры. Осуществление этих целей, несомненно, зависит от дальновидной и эффективной политики городских властей, а также от сотрудничества с учебными заведениями, местными компаниями, учреждениями и организациями негосударственного сектора и всеми жителями города.

Шансом опережения других городов, без «догонки», является как можно более быстрое приведение Люблина в соответствие с требованиями политики единства Европейского союза, а также идущими по ее стопам уже действующими и только разрабатываемыми общегосударственными и региональными стратегическими документами. Европейская политика единства определяет вызовы, поставленные перед городами в условиях их растущей роли в общем и региональном цивилизационном развитии. Она подчеркивает необходимость формирования общественного капитала наравне с экономическим, необходимость развития новаторства во всех отраслях и, наконец, обоснованность укрепления преимуществ в сфере культуры и окружающей среды, являющихся «приданым» для будущих поколений.

Таким образом Люблину целесообразно основывать свое будущее на качественном развитии. Это означает, что в ближайшие годы следует сосредоточиться на действиях, направленных на улучшение качества жизни и благосостояния жителей, дабы предотвратить тенденцию депопуляции. Мы хотим добиваться более высокого качества и новшества товаров и услуг, а не только размера и количества предприятий, а также высокого уровня учебных заведений и студентов, а не только их количества. Но мы, конечно же, не хотим, чтобы достигнутые количественные показатели снизились. Однако мы отдаем себе отчет в том, что их содержание и расширение нуждаются в смелой политике качества. Мы верим, что данное направление является в ближайшие годы необходимым и полезным для всего населения – как нынешнего, так и будущего.

На наших глазах Люблин открывается миру и становится все более прекрасным городом, со все лучшими условиями для жизни, способным рационально распоряжаться своими ресурсами и развивать предпринимательство. Все чаще наш город завоевывает признание за свои научные и культурные успехи. Создавая Стратегию Развития Люблина на 2013–2020 гг. мы хотим поддержать эти изменения, желаем создать вокруг них общее согласие всех жителей Люблина и всех местных субъектов, имеющих подобные стремления. Мы знаем, что нас много и вместе мы сможем реализовать наши мечты.



Кшиштоф Жук

Мэр Люблина





1. Как правильно читать Стратегию? | 11
2. Где мы находимся?  
– синтетическая диагностика | 16
3. Контекст стратегических документов | 21
4. Образ и Миссия | 24





# 1. Как правильно читать Стратегию?

Стратегия Развития Люблина на 2013–2020 гг. (далее именуемая Стратегией Развития Люблина 2020) выходит за рамки схем, принятых для такого типа документов в отношении концепции, структуры и формы публикации. Это следует из принятого допущения, что для того, чтобы такой документ мог быть достоверным и мог распространять содержащиеся в нем постулаты, он должен сам по себе их реализовать. В связи с этим стратегия развития «города вдохновений» создавалась как направленная на развитие и вдохновляющая. Данный раздел выполняет роль путеводителя по воображению, логике мышления и методологии, примененной во всем документе.

## 1.1. Адресаты Стратегии

Стратегия Развития Люблина 2020 является, прежде всего, отображением намерений городских властей, а также следующих из них задач для организационных структур администрации самоуправления и для Организаций по управлению программами поддержки (евросоюзного, общегосударственного и регионального ранга). Ее целью является определение пределов соответствия политики развития Люблина принципам этих программ. В равной мере Стратегия является также предложением самоуправления о сотрудничестве, направленным ко всем организациям и субъектам (экономическим, научным, отраслевым, общественным, культурным и прочим), принимающим ее цели как общие. Стратегия может также быть вдохновением для их собственных планов и инициатив, гарантируя расположение самоуправления в отношении действий, соответствующих Стратегии. Для жителей города Стратегия является источником информации о запланированных изменениях и декларацией намерений реализовать их. Каждый, кто читает Стратегию, сможет найти в ней информацию о перспективах развития Люблина.

## 1.2. Сферы решений

Данная Стратегия не есть перечень всех мероприятий, реализуемых самоуправлением, она описывает границы принципиальных изменений, желательных для развития Люблина, признанных ключевыми в перспективе не только ближайших восьми лет. Она определяет приоритетные зоны изменений, исходящих из специфики города. Стратегия не приписывает реализацию этих приоритетов конкретным структурам, а ставит их как задачи для всех структур в пределах их компетенции вместе с необходимостью их целостного взаимодействия (однако может определять ведущие структуры, ответственные за координирование такого сотрудничества). В то же время Стратегия подразумевает добровольное присоединение к ее реализации других субъектов и является фундаментом для разного рода сотрудничества с целью реализации задач Стратегии. Дополнением Стратегии Развития Люблина 2020 в отдельных темах являются городские стратегии и отраслевые программы, в которых содержатся или должны появиться более подробные решения, касающиеся функционирования структур учреждения, также в отношении их повседневных задач, исходящих из законодательных и уставных обязанностей.

### 1.3. Организация воображения

Будущее создают наши воображения и мечты. Таким образом управление будущим требует соответствующего формирования воображения, а уже отсюда исходят прагматические действия. Воображение может стать удобным пространством для диалога между всеми желающими повлиять на будущее. Инструментом воображения является язык, поэтому в Стратегии большое значение придано описанию целей. Авторы настоящего документа исходят из принципа, что способ концептуализации вызовов и визуализации будущих задач имеет решающее значение для эффективности их осуществления. При управлении развитием всегда используются ограниченные ресурсы (так называемое «короткое одеяло»), что требует постоянного выбора на основании критериев, исходящих из иерархии ценностей, имеющих большое влияние на воображение. Поэтому в Стратегии Развития Люблина 2020 применяется и рекомендуется сознательный подход к ценностям и кладется натиск на выяснение, почему поставленные цели важны и какие причинно-следственные связи являются в этом случае решающими.

### 1.4. Активное пилотирование

Целью Стратегии является осуществление мечты, объединяющей сегодня жителей Люблина: чтобы город «поймал попутный ветер» и вошел в период ощутимого расцвета, несмотря на происходящие в мире беспокойства. Важно, чтобы Люблин развивался, но мы хотим, чтобы это развитие не привело к утрате чувства безопасности. Мы хотим, чтобы город не только избежал деструктивных непредвиденных тенденций, но и чтобы был «находчивым» и умел использовать свои возможности, как планер использует воздушные потоки. Поэтому Стратегия Развития Люблина 2020 основана на принципе «активного пилотирования», позволяющем динамично реагировать на изменения ситуации. На практике это означает, что она не будет реализовываться по жесткой иерархии целей и эти цели не будут трактоваться отдельно, как независимые друг от друга (так называемое «секторное мышление»), а будет использоваться принцип динамичной оптимизации сети целей. Согласно этому принципу система намерений актуализируется в зависимости от изменяющихся условий, а также в зависимости от того, насколько результаты отдельных действий «помогают» взаимно друг другу (синергия<sup>1</sup>).

### 1.5. Сотрудничество

Стратегия является общей ценностью жителей Люблина. Она не является исключительно внутренним документом Городского управления, используемым для распоряжения бюджетом. Многие цели Стратегии уже давно реализуют другие операторы или же они находятся за пределами формальной юрисдикции самоуправления, поэтому их окончательное достижение возможно только благодаря сотрудничеству, о котором говорится в следующих разделах: 1.1. Адресаты Стратегии и 1.2. Сферы решений. Принципом Стратегии является как можно более широкое привлечение к ее реализации всех лиц, заинтересованных<sup>2</sup> в развитии города, как на его территории, так и за его пределами - начиная с отдельных жителей, через общественные и неформальные группы, неправительственные организации, и заканчивая организациями, предприятиями и прочими учреждениями. Для упрощения этого механизма большое значение в документе придается общественной партиципации, а также воображению и ценностям, поскольку они помогают определить общие цели. Принцип оптимизации сети целей в комплексе с эффектом «короткого одеяла» позволяет интегрировать силы, способствующие реализации Стратегии. Постепенное стремление города и потенциальных партнеров к сотрудничеству влияет на определение приоритетов действия. Мероприятия, сопровождаемые удачным партнерством, естественно будут иметь больше шансов для реализации.

Особую роль в этом процессе играет синергия, зависящая от умения определять общие интересы или возможности достигать одновременно многих непротиворечащих друг другу целей. При этом полезным оказывается сопереживание, заключающееся в умении замечать в других людях и субъектах такие мотивации и стремления, которые не противоречат нашим, а, наоборот, дополняют их и даже подкрепляют. А усложняет этот процесс позиция соперничества, крепко отразившаяся в общественной ментальности – еще до недавнего времени как борьба за основные блага, а в последнее время как рыночная конкуренция. В современном мышлении, характеризующемся долгосрочным развитием, более обоснованным становится сотрудничество,

<sup>1</sup> В настоящем документе под синергией подразумевается осуществление различных, не противоречащих друг другу, целей одним действием или путем взаимодействия, результат которого превышает сумму действий, реализуемых по отдельности. Стратегия трактует синергию как новшество, заключающееся в открытии совпадения целей, методов и т.п. различных субъектов, которую можно с пользой применить. Использование этого слова, как правило, связано с поощрением изменения рутинных процедур действия и поиском более экономных и эффективных решений. Подробнее о синергии в пункте 1.5. Сотрудничество, а также здесь [www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html](http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html).

<sup>2</sup> Заинтересованные лица - это жители и другие „пользователи” города, такие как: инвесторы, высшие учебные заведения, неправительственные организации, приезжие и пр., а также все, на которых город влияет непрямым образом, например, жители региона.

которое переносит центр тяжести с человеческого капитала на общественный<sup>3</sup>, а также с непрерывного роста на принцип сбалансированного развития.

## 1.6. Сетевая система содержания Стратегии

Читатель Стратегии надеется, что найдет в ней свои собственные цели и интересы, перечисленные в привилегированном месте. Однако следование этим ожиданиям при создании документа провоцирует лишнее соперничество и снижает его качество. Поэтому данная Стратегия идет другим путем к тому, чтобы каждый мог найти в ней свое место. Предлагает принять тот факт, что комплекс всех действий, важных для развития города, является многомерным и охватить все его измерения одновременно невозможно. С каждой перспективы он выглядит немного иначе и его можно пересказать многими способами, однако должен существовать документ, содержащий главное сообщение. Этим документом является именно Стратегия, предлагающая исходную конфигурацию целей и действий, основанная на профессиональном знании города и определяющая ключевые сферы, в которых вмешательство будет наиболее плодотворным.

Эта конфигурация имеет разветвленную структуру: четыре основных Сферы Развития разделяются на Цели, Цели на Действия, а Действия на Задачи и Проекты. Каждая цель вместе со своими подпунктами имеет закрепленное место в данной Сфере и разветвлении Стратегии, но кроме того является также частью других вопросов, появляющихся часто по всему документу, в которых может быть более экспонирована. Стратегия не навязывает иерархию Целей и Действий, а побуждает к чтению ее не только вдоль ветки, но также в поперек, многими разными путями, важными для заинтересованных лиц – адресатов документа. Поэтому к Целям добавлены Рекомендации и Синергия, подсказывающие возможные горизонтальные соединения между различными Целями. Стратегия побуждает к реализации ее Целей любым количеством способов. Перечень Действий, Задач и Проектов не является закрытым, его можно пополнять новыми предложениями, если таковы реализуют Цели. Окончательная структура проектов, внедряющих Стратегию, не обязательно должна полностью отражать структуру ее текстов – также как крона дерева не является отражением ее корневой системы.

## 1.7. Управление посредством целей

Хотя Стратегия является официальным программным документом города, она не предполагает создания отдельной структуры по внедрению. Данный документ призван помогать в применении метода «управления посредством целей», являющейся дополнительной, но одновременно главной в отношении «управления посредством процедур». Управление посредством целей концентрирует причинный потенциал вокруг задачи без предварительного определения способов ее реализации. Поэтому реализаторами Стратегии выступают не только структуры городской администрации, но и все активные субъекты в городе, желающие осуществить какую-либо из присутствующих в ней целей. Они получают гарантию, что их действия в этом направлении будут, по мере возможности, поддержаны городскими властями, приобретая шанс объединить свои действия с действиями других субъектов, активных в этой отрасли. Таким образом Стратегия определяет условия возникновения синергии между разными действующими лицами в жизни города, повышает эффективность их действий без необходимости чрезмерной формализации их сотрудничества. Главным инструментом, обеспечивающим гармоничное взаимодействие является доступ к надежной информации о состоянии города, формирующий базу индивидуальных решений каждого из самостоятельных субъектов.

## 1.8. Постконсультационные выводы

Замечания, вносимые читателями Стратегии в ходе общественных консультаций, склонили авторов документа к дополнению данного раздела этим пунктом, а также к добавлению раздела 7. От чтения к действию, являющегося соединяющим звеном программной части Стратегии с ее системой внедрения. Как правильно читать Стратегию? – подробные рекомендации:

<sup>3</sup> Под общественным капиталом (за Стратегией развития общественного капитала) здесь подразумевается исходящая из доверия и действующих норм и образцов поведения способность к мобилизации и объединению средств, способствующая креативности и укрепляющая желание сотрудничества и согласия в достижении общих целей.

### 1.8.1. Производные документы

Дополнение и конкретизация записей Стратегии и организация их по ключам, отличным от предложенных здесь, например, проблемных или отраслевых, будет происходить путем создания отдельных производных документов, таких как: стратегии, политика или секторные, межсекторные, тематические или отраслевые программы. Их инициаторами и авторами могут выступать и мэрия, и городской совет, неправительственные организации, консультативные органы президента, группы жителей и т.д.

### 1.8.2. Импликация записей

Дополнением буквенных записей Стратегии являются практические импликации, исходящие из причинно-следственных связей. Например, если Стратегия допускает, что условием ее реализации является сотрудничество с партнерами разных отраслей, то такое условие следует принять как тождественное с необходимостью поддержки Городским управлением инновационных механизмов, позволяющих реализовать это сотрудничество (например, общественно-частное партнерство или предоставление социальных услуг неправительственным сектором). Собрания таких записей, а также их импликаций, могут быть собраны в форме производных документов.

### 1.8.3. Ассоциирование записей

С одной стороны Стратегия должна сосредоточиваться на выбранных целях, а с другой охватывать как можно более широкий тематический спектр, позволяющий привлечь средства из максимального количества источников. Для того, чтобы воспользоваться этим спектром, можно объединять записи Стратегии, расположенные в разных ее местах, но взаимодополняющих. Такой метод трактовки текста, использующий его сетевую структуру, приносит больше возможностей, чем базирование на однозначных, жестких программных декларациях.

### 1.8.4. Язык

Стратегия была создана для многих групп читателей, каждый из которых пользуется несколько другим жаргоном и имеет различные ожидания в отношении текстов по планированию. Поэтому универсальный язык настоящего документа использует метафоры и ценности, а также некоторые профессиональные термины. Метафоры и ценности позволяют объединить в короткой словесной форме иногда весьма отдаленные понятия, а значение профессиональной терминологии, если разъяснений в сносках окажется недостаточно, можно найти самостоятельно. Роль Стратегии заключается в создании общей точки отсчета для различных заинтересованных групп, которые со временем научатся пользоваться ею как платформой соглашения и сотрудничества.

### 1.8.5. Методика формирования Стратегии

Настоящий документ отходит от традиции определения целей при помощи SWOT-анализа<sup>4</sup>, поскольку он является лишь одним из более десятка аналитических методов, применяемых при стратегическом планировании<sup>5</sup>. Все они описывают природное функционирование человеческого разума в условиях необходимости выбора оптимальных действий. Применение данного метода зависит от ситуации, условий и общего характера анализируемого случая. На разных стадиях подготовки настоящего документа использовано большинство из этих методов, часто объединяя их между собой, например, в ходе межсекторных дебатов или дискуссий в разных группах. Документирование этого процесса существенно увеличило бы объем Стратегии, не улучшая ее содержания. Однако методическое применение различных аналитических механизмов (в том числе SWOT) может оказаться очень полезным при создании производных стратегических документов, формирующих сценарии действий в более узких тематических рамках, или же в более короткой временной перспективе.

<sup>4</sup> SWOT – название метода стратегического планирования, заключающегося в построении таблицы – матрицы сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз (англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = SWOT), касающихся анализируемого вопроса.

<sup>5</sup> Некоторые другие методы анализа, применяемые при написании Стратегии: форсайт (анализ возможных сценариев в выбранных перспективах времени), ABC-анализ (метод, позволяющий классифицировать ресурсы по степени их важности), метод межпроцессного взаимодействия IPC (анализ разных точек зрения; расхождений и совпадений), RZC («рассмотри все факторы» – составление перечня всех важных критериев оценки для выбора). Многие из этих методов отличаются друг от друга в основном критериями, по которым группируются потенциальные факторы, влияющие на развитие.

### 1.8.6. Система четырех Сфер Развития

Открытость, Дружелюбие, Предпринимательство, Академичность – принятые в качестве стратегических Сферы Развития и основы документа – это обобщающие ключевые слова, описывающие характер основных наборов действий, которые нужно реализовать в Люблине для развития города. Они являются продолжением целей предыдущей стратегии развития города (об этом сказано в разделе 2. Где мы находимся? – синтетическая диагностика), но при этом формируют также автономную единую систему взаимодополняющих факторов. Основанием для развития, выраженного в твердых показателях, является современная экономика, базирующаяся на знаниях, которая в Люблине нуждается, главным образом, в собственной активности, предпринимательском мышлении и имеющая резервы знаний в учебных заведениях. Отсюда Предпринимательство и Академичность. Залогом их правильного взаимодействия является максимальный контакт города с окружением, как непосредственным, так и глобальным, а также гарантирование возникающим взаимоотношениям способствующей атмосферы для развития на местах. Отсюда Открытость и Дружелюбие. Дружелюбие дополнительно является основным условием качества жизни в городе.

Между этими Сферами существует много связей. К примеру, Предпринимательство определяет условия Дружелюбия для хозяйственных субъектов, в Дружелюбие города повышает привлекательность Образовательной направленности Люблина. В общем расчете Стратегия Развития Люблина 2020 основывается на «твердом стержне» Предпринимательства и Образовательной направленности, уравниваемом «мягкой пелериной» Открытости и Дружелюбия. Отношения между Сферами развития можно также трактовать таким образом, что вступлением к осуществлению Предпринимательства и Образовательной направленности являются Открытость и Дружелюбие. Можно также объединить Образовательную направленность с Открытостью, как бы замыкая все четыре Сферы в один оборот зависимостей, имеющих решающее значение для жизни города. Четыре главные Сферы Развития Стратегии установлены на фундаменте Сфер вдохновения, а увенчивают их Образ и Миссия.

Принимая во внимание то, что освоение Стратегии требует определенного времени, а также секционной работы и действий по внедрению, данный раздел имеет продолжение в разделе 7. От чтения к действию.

## 2. Где мы находимся? – синтетическая диагностика

Люблин как важный административный, образовательный и культурный центр, относится к десятке главных польских городов и является единственным крупным городским центром в Восточной Польше. Согласно принципам Концепции пространственного благоустройства страны 2030, наш город должен исполнить роль «локомотива развития» для этой части страны. Принятая в 2008 году Стратегия развития Люблина на 2008–2015 гг. уже раньше учитывала этот вызов, а внедрение стратегии принесло некоторые ощутимые результаты.

В 2008 году стратегические (СЦ) и операционные (ОЦ) цели развития Люблина были определены следующим образом:

Стратегическая цель 1 (СЦ 1) – Усиление экономической динамики

- ОЦ 1.1. Поддержка местного бизнеса
- ОЦ 1.2. Укрепление отношений мира науки и бизнеса
- ОЦ 1.3. Стимулирование внешних инвестиций
- ОЦ 1.4. Развитие туристического сектора

Стратегическая цель 2 (СЦ 2) – Повышение качества жизни

- ОЦ 2.1. Улучшение технической инфраструктуры
- ОЦ 2.2. Развитие услуг общественного сектора
- ОЦ 2.3. Сохранение культурного богатства и разнообразия

Стратегическая цель 3 (СЦ 3) – Укрепление Люблина в качестве открытого сообщества

- ОЦ 3.1. Развитие внешних коммуникационных сетей
- ОЦ 3.2. Сделать Люблин городом, привлекательным для гостей
- ОЦ 3.3. Партнерство с микро- и макрорегионом

Реализация этой стратегии принесла реальные результаты.

В рамках СЦ 1:

- Несмотря на кризис, заметно повысилась экономическая динамика Люблина. Повышение количества хозяйственных субъектов на 4,5% в 2010 году по сравнению с 2009 годом<sup>6</sup> было одним из самых высоких среди крупных городов Польши и быстрее происходило в секторе среднего бизнеса. В 2007 году была создана Специальная экономическая зона Евро-парк Мелец - подзона «Люблин», в которой на сегодняшний день существует 19 предприятий, из них 9 уже действуют<sup>7</sup>. Часть из них использует академическую базу Люблина, хотя только новый закон о высшем образовании ввел механизмы,

<sup>6</sup> По данным Главного статистического управления в Варшаве – Банк Местных Данных, [www.stat.gov.pl/bdl](http://www.stat.gov.pl/bdl).

<sup>7</sup> Состояние на 31 декабря 2012 г.



стимулирующие отношения бизнеса и науки.<sup>8</sup> Развивается туризм и связанные с ним услуги, а интерес туристов к Люблину значительно возрос благодаря развитию культурного предложения и борьбе Люблина за звание Европейской культурной столицы 2016 (ЕКС 2016). Результатом всех этих изменений является постепенное улучшение благосостояния жителей Люблина<sup>9</sup> и заметно возрастающая потребность в предложениях проведения свободного времени.<sup>10</sup>

В рамках СЦ 2:

- Качество жизни трудно измерить и, как правило, его повышение происходит медленнее, чем общественные ожидания. Однако масштаб дорожных инвестиций, связанных с улучшением транспортной системы Люблина приносит заметные результаты, как и недавно начатая реализация проекта Уравновешенного общественного транспорта. Постепенно продвигаются также существенные для повышения качества жизни модернизация и расширение водно-канализационной системы.
- Благодаря модернизации школ, строительству нескольких бассейнов и спортивных стадионов, а также развитию сети культурных центров, постепенно улучшается инфраструктура общественных услуг. В течение последних нескольких лет начали действовать: Центр Межкультурной Инициативы «Перекрестки» („Rozdroża”), Тренинги Культуры, Дом Культуры на Венглине и Старый Театр. Центр «Гродские ворота – Театр NN» открыл и продолжает расширять «Дом Слов». Продолжается обновление Центра Культуры, завершается проект реконструкции Люблинского Замка и Краковских ворот, а Тринитарские ворота с Музеем Архиепископии были полностью восстановлены. Благодаря синергии города и региона, а также сотрудничеству Городского управления с Маршалковским управлением начато также строительство Центра Встречи Культур с городской площадью, который изменит культурный и пространственный облик Люблина.
- Для сохранения культурного богатства и разнообразия ключевой оказалась борьба Люблина за звание ЕКС 2016. Она привела к значительному расширению культурного предложения Люблина – особенно в нишевых сферах – касающихся «широкой культуры»<sup>11</sup>, в которых именно разнообразие является решающим фактором. В последние годы количество лиц, участвующих в культурных мероприятиях, выросло с 1,5 млн. в 2009 году до 2,3 млн. в 2011 году. Благодаря этому Люблин решительно укрепил свои позиции на карте важных культурных центров и вызвал интерес на международной арене.

В рамках СЦ 3:

- С борьбой за звание ЕКС 2016 связано также укрепление позиции Люблина как открытого общества. Это подчеркнуло название составленной заявки *Город в диалоге*, а также форма ее подготовки с привлечением международных экспертов. Эти усилия повлияли даже на защиту даты начала модернизации трассы S17 и постройки окружной дороги Люблина (были под угрозой из-за экономии государственного бюджета), поддерживая усилия городских и воеводских властей участием представителей бизнеса и культурной среды.
- Постепенно Люблин все лучше воспринимается туристами. Очень положительно оценивают город иностранные студенты люблинских вузов (4,5 из 5 возможных баллов в исследованиях, проведенных Фондом Университета Марии Кюри-Скловской), подчеркивая культурные преимущества и доброжелательную для иностранцев атмосферу города. О росте привлекательности города свидетельствует также упоминаемое ранее развитие туристического движения.
- Завершилось строительство Аэропорта Люблин. Подписаны первые договора на обслуживание рейсов до Осло, Лондона (Лутон и Станстед) и Дублина, а также чартерных рейсов в Египет. Аэропорт существенно повлияет на улучшение внутригосударственного и международного транспортного сообщения. Кроме того начато строительство моста в Сольце над Вислой, а также модернизацию воеводской трассы № 747, гарантирующей удобный проезд до формирующейся сети главных автомагистралей.

<sup>8</sup> Закон от 18 марта 2011 г. об изменениях – Законодательство о высшем образовании, закона о научных степенях и научных званиях, а также о степенях и званиях в области искусства и об изменении некоторых других законов (Зак.Вест. 2011 № 84 поз. 455). Консолидированный текст закона был провозглашен Объявлением Маршала Сейма Республики Польши от 26 марта 2012 г. по вопросу оглашения консолидированного текста закона - Законодательство о высшем образовании (Зак.Вест. 2012 поз. 572).

<sup>9</sup> В период с 2007 по 2011 г. среднемесячная зарплата без вычета налогов выросла на 30,55% с суммы 2 762,84 злотых в 2007 году до 3 606,97 злотых в 2011 году. В 2011 году по отношению к средней по Люблинскому воеводству (3 257,14 злотых) среднемесячная зарплата без вычета налогов составила 110,74%, а по отношению к среднему значению по стране (3 625,21 злотых) – 99,5%.

<sup>10</sup> Рекреационно-спортивное предложение в Люблине гарантирует Солнечный Вртокув над Зембожицким заливом, в котором в 2011 году зафиксировано 62 518 посещений, в то время как в 2010 году этот показатель составил 33 697. Число зрителей в кинотеатрах возросло на 32,52% с 585 129 (2007 год) до 775 430 (2011 год), а количество транслируемых сеансов увеличилось на 22,27% с 14 946 до 18 275. В 2011 году музеи Люблина посетили 298 671 человек. Коэффициент посетителей в пересчете на 1 тыс. населения составил 857 (в 2007 году – 836). Кроме того систематически растет показатель проката книг на 1 читателя. В 2011 году он составлял 22,5 тома на 1 читателя (в 2007 году – 21,0).

<sup>11</sup> Понятие «широкой культуры» возникло в период борьбы за звание ЕКС 2016. См.: Сфера Вдохновения. 6.12. Широкая культура.

- Сотрудничество с микро- и макрорегионом постепенно обретает измеримые формы. Наиболее важным его результатом является строительство Аэропорта Люблин, инициированное совместно властями Люблина и Люблинского воеводства. Это единственный аэропорт в Польше, построенный по инициативе региона и его столицы, при поддержке соседних органов самоуправления, при использовании шансов, предлагаемых фондами Евросоюза. Отсутствие законодательного регулирования в отношении крупных городов усложняет прочие формы сотрудничества с макрорегионом, но, несмотря на это, реализуются договоренности Люблина с соседними гминами, касающиеся обслуживания проездов на работу в пользования столичной инфраструктурой.
- Благодаря многолетней борьбе за хорошие отношения с городами Украины и Беларуси, несмотря на сложные политические обстоятельства, с этими странами налаживаются социальные и культурные отношения и строится научное сотрудничество (хотя проект Восточного Университета так и не был реализован). На основании этих контактов Люблин рассматривается как наиболее удобное место для размещения штаб-квартиры Восточного Партнерства.

При диагностировании состояния Люблина полезен отчет ПрайсвотерхаусКуперс (PwC) о крупных городах Польши<sup>12</sup> (опубликованный в 2011 году на основании данных за 2006–2010 гг.). В отчете анализируются семь городских «капиталов развития»: человеческий и социальный, культурный и имиджевый, качества жизни, технический и инфраструктурный, ведомственно-демократический, инвестиционной привлекательности и источников финансирования. Важным качеством данного отчета является не только объективный взгляд со стороны, но и факт, что методология его подготовки соответствует требованиям интегрированной экспертизы, позволяющей проводить сравнение Люблина с другими крупными городами Польши.

И хотя это сравнение показывает, что Люблин находится на среднем уровне экономического развития, измеримом величиной ВВП на одного жителя, но при этом указывает на тот факт, что в период с 2006 по 2010 г. Люблин находился среди наиболее интенсивно развивающихся городов, наряду с городами Труймяста и Белостоком.

Согласно заключениям вышеупомянутого отчета PwC к преимуществам Люблина, прежде всего, можно отнести:

- Академическую базу,
- Эффективные ведомства,
- Высокое качество жизни.

Главные вызовы, определенные в отчете, следующие:

- Необходимость определения стратегии развития, которая бы лучше учитывала преимущества города,
- Более эффективное использование средств Евросоюза,
- Улучшение условий инвестирования,
- Поднятие имиджа города.

Сопоставление результатов отчета с данными реализации Стратегии за 2008 год (подготавливаемыми регулярно в рамках мониторинга Стратегии Отделом Стратегии и Обслуживания Инвесторов) приводит к следующим выводам:

- За последние годы в Люблине произошла существенная переоценка существующих недостатков и местных преимуществ. Географическое расположение, воспринимаемое ранее как ограничивающее доступность города, начинает восприниматься как шанс для развития функций, связанных с посредничеством в отношениях между восточной и западной Европой. Недостаточное развитие промышленности, и, как результат, низкие экономические показатели, на наших глазах превращаются в преимущество в пост-индустриальной трансформации, которой способствует широкая академическая база, поставляющая квалифицированные кадры и возможности в области исследований и новаторства. Это преимущество дополнительно подкреплено выгодными чертами городской и региональной среды. Богатое культурное наследие (материальное и духовное) повышают привлекательность города и его узнаваемость в европейском контексте.
- Решения последних лет в отношении внешней инфраструктуры постепенно разрушают барьеры развития, с которыми город боролся со времен окончания II мировой войны. Благодаря осуществлению этих планов Люблин может приступить к налаживанию открытых отношений с окружающим миром – особенно в области предпринимательства и развития академических функций. Эта открытость является ключевым условием для создания центра взаимоотношений Восток-Запад, а в дальнейшем будущем также Север-Юг.

<sup>12</sup> Отчет о крупных городах Польши, ПрайсвотерхаусКуперс, [www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-na-temat-wielkich-miast-polski.jhtml](http://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-na-temat-wielkich-miast-polski.jhtml).

- Достижения, связанные с улучшением качества жизни – как материальные, так и социально-культурные – показывают специфический и редкий талант жителей Люблина в области компенсации недостатков экономического капитала социальным богатством. Там, где недостаточно средств для крупных мероприятий, возникают небольшие, но множественные идеи, генерирующие положительные изменения. В результате, несмотря на невысокий уровень благосостояния, город воспринимается как дружелюбный и обладающее достаточно высоким качеством жизни. Эта модель активности является большой возможностью для действий, направленных на обновление, а также в области культуры и экологии. Однако следует отметить, что запуск этого потенциала зависит от разработки ведомственных решений, поддерживающих ощутимую результативность таких инициатив.
- Отмеченное в последние годы динамичное развитие предпринимательства является результатом запуска жителями Люблина вышеупомянутого социального капитала, при поддержке этого направления городскими властями. Необходимо продолжать и закреплять эти изменения в сферах, гарантирующих гармоничный и постоянный рост благосостояния жителей, а также изменений, формирующих экономическую марку Люблина. Важно приспособить создаваемые городом условия для инвестирования к разным масштабам и специфике инвестиционных мероприятий.
- Академическая база города была существенно усилена благодаря инвестиционным проектам всех вузов, дополнительно профинансированным в рамках Программы развития Восточной Польши. Эти вложения следует воспринимать как предварительное условие развития образовательного центра в Люблине. Следующий шаг, который стал возможен благодаря новому закону о высшем образовании, должен заключаться в активизации исследовательской деятельности вузов и их сотрудничестве с инновационным бизнесом, а также в ведомственных решениях, повышающих эффективность этого ключевого для города сектора активности.
- Повышение имиджа города, достигнутое благодаря маркетинговой стратегии и борьбе за звание ЕКС 2016, не является постоянным. Это лишь начало усилий в этом направлении, требующее продолжения. К имиджевым достоинствам Люблина, не всегда используемым в полной мере, можно отнести его исторические и экологические преимущества, а также академический характер города. Все еще слабо распознаваемым остается также преимущество удобной базы для контактов между Востоком и Западом, хотя это должно измениться после открытия Аэропорта Люблин. Необходимо также формировать марку города в сферах экономической и научной активности. Таким образом, перед городом стоит задача активизации уже существующей деятельности по продвижению путем использования измеримых аспектов его существующих и только лишь создаваемых преимуществ.
- Рекомендуемая в отчете РwС оптимизация использования средств уже произошла. Ряд проектов ключевого значения для города уже запущены, а некоторые уже реализованы. Масштаб этих инвестиций доходит до пределов возможностей финансирования собственного вклада. Благодаря ним был отремонтирован Старый Театр и много других памятников архитектуры, продолжается реконструкция Центра Культуры, построено несколько престижных образовательных объектов, был построен и в конце 2012 открыт Аэропорт Люблин, построены подъездные дороги до аэропорта, запускается строительство Центра Встречи Культур, модернизируется общественный транспорт и городская инфраструктура, и, наконец, активно создается и развивается частный бизнес. Поддержку европейских фондов получают также многие культурные проекты. Актуальной задачей становится подготовка к новой финансовой перспективе Евросоюза на 2014–2020 гг., требующая не столько разработки отдельных проектов, сколько комплексных методов управления развитием города. Настоящая Стратегия призвана служить этой цели.

Вышеперечисленные выводы обосновывают принятие в Стратегии четырех главных сфер вмешательства, определенных на основании как преимуществ, так и трудных для города задач. Новая версия Стратегии преобразует существующую до сих пор систему стратегических целей, подчеркивая их взаимодополняемость и одновременно добавляя важные для развития города аспекты, способствующие уравниванию развития и влияющие на новаторство. Они были выражены в форме четырех Сфер Развития:

- **ОТКРЫТОСТЬ** – является эквивалентом предыдущей Стратегической Цели 3 и касается налаживания все лучших внешних контактов Люблина, формирующих имидж города и создающих новые возможности для развития. В результате реализации предыдущей стратегии (особенно, развития предпринимательства) повысилось значение данной Сферы и начало существенно влиять на осуществление будущих стремлений к развитию.
- **ДРУЖЕЛЮБИЕ** – является развитием Стратегической Цели 2 и определяет качество жизни в городе в более широком культурном аспекте. Кроме влияния на уровень довольства жителей проживанием в Люблине, данная Сфера позволяет приостановить негативные демографические тенденции, с которыми сталкиваются все польские города. Данная Сфера в большой степени базируется на опыте, приобретенном при борьбе за звание ЕКС 2016.
- **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО** – соответствует Стратегической Цели 1 и означает повышение экономического значения Люблина, из чего следует улучшение благосостояния жителей. При этом учитывает специфику города, включая действия, исходящие из географических и социальных активов, значение которых возрастает.
- **АКАДЕМИЧНОСТЬ** – новое стратегическое направление, которое должно способствовать использованию существующих

вузов для укрепления креативности и новаторства во всех отраслях развития (группового и индивидуального). Таким образом данная Сфера является важным дополнением остальных Сфер Развития, основанным на концепции взаимодействия органов самоуправления с важными для жизни города партнерами, то есть вузами.

Наполнение вышеуказанных Сфер конкретными действиями и мероприятиями будет зависеть не только от активной позиции городских властей, но также от многих других субъектов и лиц. Потому как необходимость комплексных, разнонаправленных действий на благо развития города является следствием не только амбиций властей и лидеров, но следует из факта, что такие действия создают шанс для улучшения положения каждого жителя Люблина.

Каждое из запланированных Стратегией действий, требует определенных финансовых затрат. Часть из перечисленных выше задач, будет профинансирована из городского бюджета, часть затрат покроют партнеры, реализующие совместные проекты (вузы, предприятия, органы самоуправления, неправительственные организации и пр.), используя собственные средства и внешние дотации. Дополнительным источником финансирования будут средства Евросоюза из следующей финансовой перспективы 2014–2020, хотя на момент подготовки Стратегии Развития Люблина 2020 их сумму невозможно оценить. Следующим источником реализации мероприятий по развитию Люблина будут средства частных инвесторов, представителей бизнеса, также в форме часто-общественного партнерства.

Поскольку это невозможно, в настоящей стратегии не была определена четкая сумма затрат на реализацию всех действий, указанных в документе. По причине принятой системы внедрения Стратегии, выбора и финансирования соответствующих действий, Стратегия будет реализовываться согласно краткосрочным и среднесрочным планам выполнения (рассчитанным на год или несколько лет).

### 3. Контекст стратегических документов

Стратегические документы общегосударственного распространения: Долгосрочная стратегия развития страны 2030 (ДСРС 2030), Среднесрочная стратегия развития страны 2020 (ССРС 2020), Концепция Пространственного Освоения Страны 2030 (КПОС 2030), Государственная Стратегия Регионального Развития 2010–2020 (ГСРР 2010–2020) и Стратегия социально-экономического развития Восточной Польши до 2020 года определяют рамки проведения государством территориально направленной политики развития. Цели и принципы, обозначенные в горизонтальных стратегиях правительства, стали в дальнейшем отправной точкой создания государственной городской политики. Учет территориального измерения – сильно акцентируемый тренд во всем мире, в том числе в Евросоюзе. В связи с проектами распоряжений, регулирующих политику единства ЕС после 2013 года, городское измерение будет существенно усилено. Государственная политика в отношении городов будет вписываться в реализацию Стратегии Европа 2020, которая в качестве трех наиболее важных целей развития Европы называет разумный, равномерный и способствующий общественному вовлечению, рост.<sup>13</sup> Развитие городов и комплексный подход к городской политике играет большую роль в их достижении.

Государственная Стратегия Развития ввела много фундаментальных и полезных изменений способа ведения региональной политики (в том числе касательно городов как одного из элементов этой политики), а вместе с ними различной общественной политики, имеющих наибольшее влияние на достижение определенных целей. С перспективы стратегии Люблина существенным элементом является отведение городам особой роли центров роста. ГСРР 2010–2020 указывает на необходимость стратегических взаимосвязей инструментов планирования на разных уровнях. Таким образом важным становится гарантирование оптимального единства записей региональной стратегии и стратегии развития столицы воеводства – Люблина.

В свою очередь, Зеленая Книга Территорий Метрополий, ссылаясь на Концепцию Пространственного Освоения Страны

<sup>13</sup> Все перечисленные элементы являют собой приоритеты, определяющие действия Европейского Союза. Разумное развитие означает достижение более высоких в сфере образования, научных исследований/инноваций, цифрового общества. Равномерное развитие как цель будет реализоваться путем построения более конкурентоспособной экономики с низким уровнем эмиссии, использующей ресурсы рационально и экономно, защиты окружающей среды, снижения эмиссии парниковых газов и предотвращения потери биологического разнообразия, использования первоплановой позиции Европы для создания новых, безопасных для окружающей среды технологий и методов производства, введение эффективных, „умных» энергосистем, использования сетей, охватывающих весь ЕС для обеспечения дополнительного рыночного преимущества европейским компаниям (в особенности малым производственным предприятиям), улучшения условий для развития предпринимательства, особенно в отношении малых и средних предприятий (МСП) и помощи потребителям в осуществлении сознательного выбора. Развитие, способствующее общественному вовлечению – его целью является повышение уровня трудоустройства в Европе (то есть больше лучших рабочих мест, в особенности для женщин, молодежи и работников старшего возраста), оказание помощи молодежи в прогнозировании изменений и приспособлении к ним благодаря инвестированию в повышение квалификации и обучение. Подчеркивание значения общественного вовлечения должно подчеркнуть, что благодаря целям, перечисленным в Стратегии Европа 2020 весь Европейский Союз получит выгоду от роста. Больше информации здесь: [www.ec.europa.eu/europe2020/index\\_pl.htm](http://www.ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm).

2030, выделяет 10 крупных городских центров: Варшаву, Верхнесилезскую агломерацию, Краков, Лодзь, Троймясто, Познань, Вроцлав, дуполию Быдгоща и Торуня, Щецин и Люблин. В рамках КПОС 2030 эти центры были определены на основании критериев, касающихся, в основном, их функции в системе населенных пунктов страны.

Крайне важным документом в развитии Люблина является Стратегия Развития Люблинского Воеводства на период с 2006 по 2020 г. (СРЛВ). В готовящейся в настоящее время актуализации СРЛВ основным вопросом является определение главных территорий хозяйственной активности, которые могут принести наивысшую правдоподобность получения добавленной стоимости. Региональная политика ЕС и Польши все больше ориентирована на повышение конкурентоспособности страны, особенно территорий метрополий.

В новой региональной стратегии Люблин будет рассматриваться в трех измерениях:

- региональном – как одном из главных потенциалов развития,
- общегосударственном – как центр науки и знаний, а также инновационно-экономический центр Восточной Польши (Люблин единственный среди городов Восточной Польши был отмечен как крупный городской центр),
- европейском – функции восточного сотрудничества, административно-хозяйственные функции для Европы.

Стратегия Развития Люблинского Воеводства среди своих главных стратегических целей называет «Укрепление урбанизации региона». В оперативном понимании проявлением данного намерения станут действия, целью которых является развитие функций Люблина как крупного городского центра и повышение его надлокального значения. Кроме того, важными будут также мероприятия, направленные на налаживание контактов Люблина с метрополиальными территориями Польши и за границы. Справится ли Люблин с этой задачей, зависит во многом от функциональных связей города с окружающей его территорией. С этой точки зрения неизменно важно, чтобы Люблин соответствовал роли надежного партнера в процессе формирования сетевых связей.

С перспективы Люблина и его научного потенциала ключевое значение имеет также следующая стратегическая цель СРЛВ, а именно «Выборочное повышение потенциала знаний, квалификаций, технологического прогресса, предпринимательства и новаторства региона». Оперативные действия будут сосредоточены на поддержке особо важных для будущего рынка труда направлений высшего образования, а также на развитии системы образования, адаптированного к специфике региона. Отдельные секторы экономики будут охвачены системой научной, экспертной и внедрительной поддержки (Люблин уже определил ключевые секторы с точки зрения настоящего и будущего развития Города<sup>14</sup>). Помощь будет также направлена учреждениям и ученым, занимающимся наиболее перспективными направлениями исследований, результаты которых могут быть коммерциализированы. Оперативные действия будут также сосредоточены на поддержке малых и средних предприятий, а также развитии информационного сообщества.

Из-за геополитического положения региона единство целей Стратегии Развития Люблина 2020 и Стратегии развития Люблинского воеводства проявляется в плане подчеркивания значения «восточного измерения», проявлением чего является создание в Люблине Центра восточных компетенций.

Дополнением Стратегии развития Люблинского воеводства в части, касающейся идентификации инновационного потенциала региона и определения направлений его укрепления и использования в развитии – в особенности сфер «разумной» специализации, будет актуализируемая в настоящее время Региональная стратегия инноваций Люблинского воеводства до 2020 года (РСИЛВ). Кроме того, РСИЛВ должна быть инструментом, определяющим совместные на уровне страны и региона цели и сферы интервенции, а также действий, способствующих развитию.

В стратегических документах Евросоюза поддержка интеллигентной специализации регионов, то есть инновационного развития отдельных территорий конкретных государств, черпающего из их натуральных ресурсов, традиционной промышленности и т.п., то есть из всего, что решает об их специфике и исключительности,

<sup>14</sup> См.: раздел 5. Сферы Развития, Сфера С. Предпринимательство.



было подчеркнуто в Стратегии Европа 2020. Раньше политика развития городов и регионов определялась на основании приоритетов развития, реализуемых ведущими регионами, без учета фактического уровня ресурсов и невысоких шансов на занятие позиции мировых лидеров. В настоящее время наиболее предпочтительным методом развития региона и города является повышение их конкурентоспособности на основании знаний, а также диверсификации существующих технологий и производимых товаров и услуг, тесно связанных с региональной базой умений. Эта Стратегия указывается как наиболее эффективная, если имеет место в области связанных между собой отраслей, генерирующих эффект синергии.

В рамках политики единства Евросоюза на период с 2014 по 2020 г. Еврокомиссия предложила разумную специализацию в качестве предварительного условия для поддержки инвестирования в области двух ключевых принципов политики:

- поддержки исследований, технологического развития и инноваций (цель, касающаяся исследований и инноваций),
- повышения доступности информационно-коммуникационных технологий и использования высококачественных технологий (цель, касающаяся информационно-коммуникационной отрасли – ICT).

Разумная специализация является формой улучшения и усовершенствования существующей методологии планирования и внедрения структурных фондов. Она базируется на 15-летнем опыте в области поддержки инновационных технологий в регионах, а также на вкладе экономической мысли со стороны международных организаций, таких как Всемирный Банк, Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) и Международный Валютный Фонд.

Подводя итоги следует отметить что новая форма политики единства определила новые приоритеты развития. Поэтому стратегия развития для Люблина должна, прежде всего, учитывать:

- политику концентрации и селективности выбора (то есть сосредоточивание на ограниченном, эффективном в плане развития, количестве сфер) - согласно этому принципу Стратегия Развития Люблина 2020 определяет четыре главных сферы развития,
- стремление к формированию и укреплению механизмов конкурентоспособности города,
- действия, направленные на разработку и формирование эффективных эндогенных механизмов, позволяющих использовать внутренний потенциал города – только они в состоянии гарантировать постоянный рост,
- формирование сетевых систем сотрудничества, ускоряющих и рационализирующих процессы создания и диффузии знаний и инноваций,
- проектирование и совместное финансирование мероприятий в области развития технической инфраструктуры.

Стратегический контекст неизменно важен также из-за возможности получения из Евросоюза дополнительных средств на развитие на основании территориального контракта, ITI (Integrated Teritorial Investments<sup>15</sup>), глобального гранта или прочих финансовых инструментов (например, Инициатива JESSICA).

<sup>15</sup> В переводе: Интегрированные территориальные инвестиции (ИТИ) – новый пилотный способ финансирования развития функциональных городских территорий.

## 4. Образ и Миссия

### 4.1. Образ

#### Люблин – город вдохновения

Наблюдение за мировой динамикой развития вынуждает осторожно поступать при прогнозировании будущего и оценке стабильности условий развития, особенно если речь идет о стремительно развивающихся городах. Поэтому вместо жестко определенной миссии и образа предлагаем комбинацию механизмов и компетенции, которые мы хотим разработать, а также ценностей, которыми будем руководствоваться в развитии. Люблин в качестве города вдохновения – это:

- город, открытый для вдохновений извне,
- город, открытый для вдохновений изнутри – в том числе исходящих от самих жителей,
- город, сам являющийся источником вдохновений – показывающий другим новые полезные примеры и направления.

Принятие вдохновений извне и передача их наружу может стать маховиком развития. Поэтому образ Люблина как «города вдохновений» не описывает целевой «продукт» или состояние, а целевой курс на постоянное усовершенствование города благодаря распознаванию, принятию внедрению полезных новшеств, которые могут быть как новыми идеями, так и давно известными. В этом процессе найдется место для:

- принятия, ухода и использования разнообразий, в том числе заимствования из других культур,
- междисциплинарного и творческого смешивания людей и сред,
- культуры принятия риска творческого хаоса, дающей шанс удачным случаям,
- обучения всегда и везде.

Принятие такого курса требует работы над ментальной открытостью перед изменениями, постоянного самообразования, правильной оценки собственных и чужих потребностей, умения распознавать пользу и понимать их причины. Это ключевые компетенции для развития, поэтому они были внесены в сам Образ Стратегии Развития Люблина 2020.

### 4.2. Миссия

**Миссией Люблина является создание условий и получение наилучших знаний с целью:**

- **удовлетворения и развития потребностей жителей Люблина и прочих заинтересованных лиц,**
- а также**
- **осуществления и развития для общего блага их способностей и творческого потенциала.**

Вышеуказанная формулировка Миссии является результатом поиска наиболее простого «патента на успешный город». Взгляд на развитие Люблина сквозь призму потребностей (на всех уровнях пирамиды потребностей) и способностей заинтересованных лиц, позволяет определить главный объект заботы органов самоуправления, которым является



устранение локальных дефицитов и использование имеющихся ресурсов. Этим двухсторонним способом город стремится к тому, чтобы в как можно большей мере его заинтересованные лица стали его бенефициарами, так как тогда они захотят быть связанными с городом и вносить свой вклад в успешность общества. Единство Образа и Миссии выражается в том, что вдохновением для Люблина могут также быть потребности и способности его заинтересованных лиц.

Мышление в категориях развития потребностей, а не только их удовлетворения, препятствует маргинализации некоторых групп и переоценке периодических потребностей, первенство которых могло бы перекрыть дорогу к удовлетворению более высоких потребностей в будущем. Город не может одновременно угодить всем своим заинтересованным лицам, поскольку располагает ограниченным запасом времени, места и средств. Более того, их потребности иногда противоречат друг другу и меняются наряду с социальным и цивилизационным развитием, а также в масштабе человеческой жизни. Такая экономика и динамика потребностей способствует публичному обсуждению, формированию взаимного понимания и разработке оптимальных решений.

Положительное влияние способностей городской общественности на развитие города очевидно, но настоящим искусством остается укрепление этого влияния. Также и на эту способность можно взглянуть сквозь призму человеческих потребностей, ведь каждый человек стремится к самореализации и развитию. Город, позволяющий своим жителям и другим заинтересованным лицам самореализоваться, использует одновременно их способности, компетенцию, predisposedness и стремления.

В успешности города решающими являются не только его экспансия и сила, но также гибкость и способность к адаптации, присущие уравновешенным системам. Поскольку человеческие потребности в определенных пределах постоянны, они могут играть роль стабилизатора изменения в стремлении к формированию города, основанного на равновесии различных факторов. Люблин, как и другие города, будет развиваться по принципу конкуренции, используя свои преимущества и шансы, укрепляя слабые стороны и избегая угроз. Однако так поступают все. Поэтому Стратегия Развития Люблина 2020 в качестве новых критериев конкурентоспособности и развития использует синергию и эмпатию для оптимального решения проблем жителей, гостей города и окружающего мира.



<sup>16</sup> В разделе 5. Сферы Развития для сокращения обозначений отдельных подразделов отказались от повторения цифры «5» в нумерации, так как только этот раздел содержит буквенные обозначения, таким образом их достаточно для однозначного определения данного фрагмента.





## **А. Открытость**

### **Открытый Люблин**

*Люблин всегда развивался благодаря своей открытости – как известный своими ярмарками город купцов, расположенный между Краковом и Вильнюсом, на пересечении важных дорог, ведущих на все четыре стороны мира. Два прошлых столетия придали городу несколько периферийный характер, однако изменения, происходящие в последних двух декадах, создали перспективу повторной открытости. Благодаря вступлению в Евросоюз и расположению вблизи восточной границы Польши Люблин постепенно возвращается к роли места встреч и обмена. Для этого нужно внести его в важные пути встреч и обмена, находя уже существующие или создавая новые.*

*Открытость касается всех масштабов и типов соседства, поэтому пронизывает всю Стратегию как открытость нашего воображения для будущего и прошлого, для самих жителей и гостей, на международный формат вузов и экономические отношения. Открытость необходима нам как в категориях ментальной компетенции нашего общества, так и в масштабе практикуемых международных контактов, а также в качестве фундамента в отношениях с местными субъектами и близлежащими гминами и регионом. Последних с Люблином связывает совместный шанс развития связи метрополиального характера из-за общих интересов в области формирования конкурентоспособности региона и разрушения все еще сложных инфраструктурных барьеров.*

## А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина

*Позиция Люблина в Польше и в Европе – его ранг и привлекательность – зависят в первую очередь от улучшения коммуникационной доступности города. Наш город нуждается в дорогах, соединяющих нас с остальной Польшей и Европой, мостах через Вислу, железнодорожных и авиасообщениях, а также в недорогом и широкополосном доступе в интернет. Одним из направлений таких изменений должно быть преодоление зависимости Люблина от Столицы и укрепление отношений с другими центрами.*

Борьба за строительство аэропорта и модернизацию трассы S17, а также постройка окружной дороги принесли результат в форме заложенных инвестиций, результаты которых будут видны в течение ближайших двух лет. Окружная дорога в комплексе с соединительными дорогами приведут к разгрузке городских улиц от транзитного движения и повысит доступность многих городских районов. Аэропорт обеспечит доступность города благодаря прямым и транзитным рейсам практически со всем миром. Это означает принципиальное изменение масштаба контактов Люблина – экономических, научных и личных. Не менее важной инвестицией является возведение моста в районе Сольца над Вислой, благодаря которому можно будет намного удобнее добраться до системы автомагистралей A1 и A2, минуя Варшаву.

Задачей на ближайшие годы остается модернизация трассы S19, а также модернизация и расширение железнодорожных сообщений. Трасса S19 является ключевой для улучшения сообщения не только с Белостоком и Жешувом, но и как будущий коридор сети TEN-T (Трансевропейская транспортная сеть) между Балтийским морем и Балканами,

улучшит проезд в северо-южном направлении и оптимизирует обслуживание всех приграничных контактов вдоль восточных границ Евросоюза. Перспектива развития Люблина в качестве центра обслуживания контактов с Востоком существенно зависит именно от этой инвестиции. Система железнодорожного транспорта – при отсутствии удобных сообщений даже в масштабе региона – требует не только модернизации существующих линий для обеспечения большей скорости поездов, но и расширения, чтобы маршруты в западном и южном направлении не проходили через один единственный мост в Демблине, а железнодорожные сообщения в другие воеводские города и соседние страны составили конкуренцию автомобильным перевозкам.

Решения в отношении перечисленных инвестиций принимаются в Варшаве, пользующейся функцией ключевого транспортного узла, не задумываясь о факте, что эта своего рода «монополия» ограничивает масштаб и качество внутригосударственных и международных сообщений. Таким образом необходимо признать, что инфраструктурными «национальными интересами» не только Люблина, но и всей Польши является расширение сети государственных автомагистралей и железных дорог поперек линии Вислы и вдоль восточной границы страны. Реализация этих задач до 2020 года является проверкой на правильность понимания политики единства Европейского союза. Целью городских властей является распространение этого тезиса и формирование вокруг вышеназванных задач широкой политической коалиции.



## Действия, а также главные задачи и проекты

### А.1.1. Развитие услуг и сети авиарейсов из Люблина

- Развитие и продвижение авиарейсов из Аэропорта Люблин: внутренних, а также по Европе и странах мира.
- Расширение Аэропорта Люблин с учетом возведения грузового терминала.

### А.1.2. Постройка соединяющих дорог с кольцевой дорогой и выездных дорог<sup>17</sup>

- Строительство ул. Полигонной и реконструкция ул. Генерала Духа и перекрестка с ул. Сикорского.
- Расширение Красницкой аллеи в направлении узла Конопница.
- Строительство подъездной дороги к воеводской трассе № 835 (продление ул. Грыговой в направлении ул. Абрамовицкой).
- Строительство ул. Жеглярской и ул. Угорчака (выполняющих функцию южной объездной дороги Люблина).

### А.1.3. Усилия в области модернизации и развития внешних подъездных дорог к Люблину всеми видами транспорта (железнодорожный, автомобильный, велосипедный)

- Лоббирование с целью модернизации всей протяженности трасс S12, S17 и S19 и внесения их в сеть TEN-T (Европейский транспортных коридоров).
- Лоббирование с целью модернизации железнодорожной линии Варшава-Люблин, а в дальнейшей перспективе Люблин-Львов.
- Усилия в направлении расширения региональных, государственных и международных систем железнодорожного сообщения.
- Лоббирование с целью включения Люблина в межрегиональную сеть велосипедных дорог.

### А.1.4. Расширение и предоставление заинтересованным субъектам Люблина магистральной широкополосной оптоволоконной сети

### Рекомендации и Синергия

**А.1.а.** Вышеперечисленные действия должны быть сопряжены с активностью в других Сферах Развития, например, расширение сети авиарейсов с продвижением культурных мероприятий Люблина, строительство подъездов к кольцевой дороге с велосипедными и ландшафтными консультациями, а расширение Интернет-соединения с медиаобразованием и созданием городских интернет-ресурсов.

**А.1.б.** Борьба за транспортные инвестиции, зависящие от внешних решений, могут охватывать широкую область действий, например: поддержка общественных акций и акций, проводимых СМИ, культурные проекты, конференции, дебаты по планированию, и, прежде всего, формирование коалиции между городами и регионами (напр., Восточной Польши).

**А.1.с.** Необходимо приложить усилия, чтобы строительство широкополосной магистральной сети доступа в Интернет повлияло на повышение распространенности и снижение стоимости доступа, осязаемое на практике конечными потребителями.

**А.1.д.** Побочным эффектом повышения внешней коммуникационной доступности Люблина является упрощение пользователям городского пространства поселения на окраинах и за его пределами. Поэтому развитие этой доступности не должно восприниматься как отдельная цель, а необходимо совмещать ее с действиями, способствующими заинтересованности в пребывании и регистрации в городе. В частности, инвестиции, гарантирующие такое развитие, не должны понижать существующее качество жизни в городе<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Предложения коммуникационных решений см.: Коммуникационное исследование и концепция организации движения в центральной части Люблина. Коммуникационное исследование – Материалы для общественных консультаций 11 октября 2012 г., [www.um.lublin.pl/um/index.php?t=210&id=175640](http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=210&id=175640).

<sup>18</sup> См.: раздел 5. Сферы Развития, Цель В.1. Улучшение технической инфраструктуры, часть Рекомендации и Синергия.

## А.2. Развитие внешних отношений

**Обоснованием и дополнением улучшения коммуникационной доступности Люблина является налаживание внешних контактов – экономических, научных, культурных, социальных и туристических.**

Мы не хотим быть транзитным городом. Наше стремление – это город встреч, обмена и диалога – город, из которого не уезжают, а, наоборот, возвращаются: для жителей Люблина, ученых, предпринимателей и туристов. Внешние контакты генерируют перемещение людей и являются источником полезных вдохновений. Их можно налаживать путем участия в партнерских проектах или развивая локальный потенциал, привлекающий потребителей.

Партнерство. Люблин может развивать внешние отношения, основываясь на положительном опыте участия в сетях сотрудничества, объединяющих города с похожими условиями, проблемами и стремлениями, как: EUROCITIES<sup>19</sup>, InterCultural Cities<sup>20</sup>, INTA<sup>21</sup> или URBACT<sup>22</sup>. Участие в международных проектах, привлекающее разные общественности и организации, формирует их компетенцию, открывает доступ к новым идеям, способствуют выходу из заколдованного круга неспособности, позволяет лучше оценивать цивилизационные изменения и реагировать на них соответствующими решениями. Реализуя данную Цель в рамках налаживания международного партнерства, Люблин будет также пытаться создать условия для открытия дипломатических представительств (генеральные и почетные консульства. Связь Люблина с миром формирует положительное восприятие нашего города и его жителей, а также помогают нам самим по достоинству оценить преимущества и достижения, которые мы повседневной жизни воспринимаем как очевидные, создавая мотивацию для дальнейших усилий.

Местный потенциал. Главным действием в этой области будет создание Центра Восточных Компетенций. Из-за своей локализации и культурное родство в Люблине присутствует понимание проблем стран Восточного Партнерства и прочих государств, расположенных на восток от Евросоюза, а также желание сотрудничества для их разрешения, особенно в таких сферах, как социальное общество, управление и администрация, культура, образование, бизнес-отношения, социальные инновации и равномерное развитие. Мы хотим быть посредниками в западных контактах Востока и восточных Запада. Расширение инфраструктуры вдоль восточной границы ЕС со временем создаст возможность посредничества Люблина в контактах между Скандинавией и Балканами.

Киберпространство и туризм. Это две взаимосвязанные сферы внешних отношений схожего характера. В обоих случаях речь идет о посещении Люблина – реальное или виртуальное – в ответ на правильно прорекламированное привлекательное предложение. В киберпространстве его создание заключается в формировании цифровых ресурсов города и региона (новаторских данных, услуг и потенциала), а в реальном мире в развитии интригующей и полностью приспособленной к потребностям клиентов туристической программы. Развитие внешних контактов в киберпространстве не требует больших инвестиций, так как в этой области достижения зависят от креативности и содержания баз данных, а рычагом развития туризма может быть правильно управляемое и связанное с другими действиями культурное наследие Люблина.

<sup>19</sup> EUROCITIES – ассоциация европейских городов, в основном стран ЕС, созданная в 1986 году мэрами Барселоны, Бирмингема, Франкфурта, Лиона, Милана и Роттердама. Люблин стал членом этого сообщества с 1 мая 2004 года.

<sup>20</sup> InterCultural Cities – совместный проект Совета Европы и Европейской Комиссии, целью которого является стимулирование развития новых идей и практики в области миграционной политики и этнических меньшинств. Люблин участвовал в этом проекте.

<sup>21</sup> INTA – глобальная ассоциация городских руководителей и практиков, ставящее перед собой цель делиться знаниями, опытом и инструментами интегрированного пространственного развития.

<sup>22</sup> URBACT – сетевая программа ЕС на благо улучшения эффективности политики развития городов и укрепления совместного подхода к интегрированному городскому развитию. Поддерживает накопление и распространение знаний и активно участвует в реализации Лиссабонской Стратегии для роста экономики и трудоустройства, а также стратегии равномерного развития ЕС.



## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### А.2.1. Включение Люблина в международные сети сотрудничества и формирование нового туристического предложения города

- Создание условий для открытия в Люблине дипломатических представительств других государств (генеральные и почетные консульства).
- Организация мероприятий различного характера и надрегionalного значения, способствующих налаживанию внешних контактов (фестивали, ярмарки, конгрессы, выставки и пр.), а также пополнение инфраструктуры (зданий, территорий), необходимых для реализации этих намерений.
- Реализация новых объектов и услуг, обогащающих постоянное предложение города в разных сферах, на достаточно высоком уровне для повышения числа гостей города.

### А.2.2. Создание Центра Восточных Компетенций

- Поддержка развития экономических связей региона с государствами Восточного Партнерства и прочими странами на восток от Евросоюза - создание центра экономического консультирования и посредничества.
- Циклические встречи практиков трансграничного сотрудничества из разных сфер (напр., Конгресс Культуры Восточного Партнерства, Конгресс Инициатив Восточной Европы).
- Создание по образу Вышеградского Фонда управляемой из Люблина международной программы грантов для субъектов из стран Восточного Партнерства и других государств на восток от Европейского союза.
- Организация специализированных восточных исследований в существующих вузах или в форме автономного учреждения.

### А.2.3. Формирование интернет-предложения, демонстрирующего достоинства города

- Формирование и усовершенствование интернет-средств и услуг (в том числе Виртуальной библиотеки).
- Развитие проектов вокруг идеи «Люблин 2.0»<sup>23</sup>, сосредоточенных на многостороннем представлении города в цифровом пространстве.

### А.2.4. Управление туристической привлекательностью Люблина

- Адаптация программы «Гостеприимный Люблин» из заявки ЕКС 2016.
- Определение и внедрение интегрированной программы управления культурным наследием.
- Формирование туристического предложения, дифференцированного с точки зрения потребностей разных потребителей и интегрирующего достоинства города и региона, связанного с электронным доступом к его услугам.

### А.2.5. Реклама Люблина внутри страны и за ее пределами

- Освещение достижений и успехов Люблина.
- Организация встреч людей, связанных с Люблином, проживающих в Польше и за границей.
- Присуждение звания «Посол Люблина» известным лицам, которые посчитают, что могут поддержать город своим участием.
- Формирование отношений с общегосударственными и международными СМИ в области продвижения города.
- Развитие стимулирующих программ, связанных с маркой «Люблин. Город вдохновлений» и «Люблин. Вдохновляет бизнес».

### Рекомендации и Синергия

**А.2.а.** Развитие средств и услуг в интернете должно сопровождаться действиями, посвященными их продвижению и позиционированию в сети.

**А.2.б.** Повышение управленческих способностей города для участия в международных сетях и проектах (в том числе благодаря интегрированному сотрудничеству структур и организаций, языковым квалификациям).

**А.2.с.** Создание городом и его заинтересованными лицами системных решений по ассимиляции удачной практики и идей.

**А.2.д.** Внешние контакты, налаживаемые Городским управлением, могут быть полезны многим другим субъектам, и наоборот. Они возникают также и в других Сферах Развития. Поэтому необходимо систематизировать поток и упорядочить данные. Это связано, например, с созданием общедоступной «карты» операторов по отдельным сферам для иностранных партнеров и портфеля удачных примеров и достижений Люблина, с целью помочь их рассеиванию наружу.

**А.2.е.** Развитие туристического предложения должно быть предусмотрено в отдельном документе, сконцентрированном на внедрении наиболее удачных примеров других городов Польши и мира.

**А.2.ф.** Будущее Люблина как города, открытого для своих гостей, сильно связано с пространственными задачами дружелюбия (В.1. Улучшение технической инфраструктуры и В.3. Забота о культуре пространства) и формированием предложения проведения свободного времени (В.4. Поддержка развития культуры свободного времени), которое также должно быть учтено в программе управления туристической привлекательностью города.

<sup>23</sup> Эта идея была включена в заявку ЕКС 2016. См.: Сферы Вдохновлений 6.8. «Город 2.0».

### А.3. Укрепление культурной открытости

*Культурную открытость можно воспринимать как особый вид коммуникационной инфраструктуры, субъективно сокращающей реально существующие дистанции и связана с формированием внешних контактов. В чисто межчеловеческих отношениях сводится к атмосфере принятия лиц, отличающихся чем-то от большинства: происхождением, языком, культурой, жизненными предпочтениями или обычаями. Культурная открытость должна пронизывать все действия, связанные с налаживанием Люблином и его жителями внешних отношений.*

Люблин находится в части Польши, воспринимаемой как консервативная и привязанная к традициям. Однако именно в люблинской традиции мы находим культурную открытость. А значит нам не нужно менять свою идентичность во имя новых образцов, мы должны лишь лучше ее понять и постоянно культивировать, поскольку она носит современный характер, созвучный с современной тоской по гармоничному разнообразию. Это выражается в известном высказывании Иоанна Павла II: «От Люблинского союза к Европейскому союзу». Поддержка разнообразия является ключевым условием стремления к новаторству. Именно извне приходит вдохновение и независимые оценки.

Открытость исходит из уверенности в себе, из внутреннего чувства безопасности, то есть из зрелой культурной идентичности, успешного укоренения в собственном

наследии, из ответственной связи с местом жизни, из безопасного ощущения того, кто ты есть на самом деле. Общества такого характера не боятся вступать в диалог и играют в нем роль ценных партнеров. Слабая культурная идентичность порождает комплексы, требующие компенсации за чужой счет. Это не способствует общению и увеличивает дистанцию.

Поэтому развитие компетенции культурной открытости должно происходить в Люблине двумя путями: с одной стороны – в направлении обучения жителей как настоящих мещан, «погруженных» в культуру и наследие города и региона; с другой – в направлении формирования, в условиях реальных действий и встреч с людьми, позиции сотрудничества и толерантности к отличиям. Этой цели может служить, в частности, программа празднования 700-летия города в 2017 году. Это событие будет использовано аналогичным образом, как и проект ЕКС 2016 – в качестве шанса для развития города, включающего «путь достижения» 2017 года, воспринимаемого условно как символическое «повторное расположение» города на замыслах, ведущих к развитию городов в масштабах XXI века. Замок прошлое-будущее позволит подвести итог истории города и передать ее следующим вместе с новым импульсом развития, основанным на новых вдохновениях.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### **А.3.1. Формирование позиций, способствующих сотрудничеству и толерантности в отношении различий во всех гражданских и официальных действиях**

- Реализация постоянной программы управления многокультурностью.
- Налаживание успешных отношений и сотрудничества с национальными меньшинствами.
- Ведение образовательной деятельности, связанной с многокультурной историей города, его идентичностью и наследием.

### **А.3.2. Системное развитие международного обмена для школьников**

#### **Рекомендации и Синергия**

- А.3.а.** Включение в проект празднования 700-летия Люблина доминанты культурной открытости как главного свойства городского образа жизни, инициатором которого выступал бы Люблин.
- А.3.б.** Внедрение выводов из участия Люблина в сети InterCultural Cities.
- А.3.с.** В действия, укрепляющие культурную открытость, задействовано большое количество неправительственных организаций, некоторые из них уже более десяти лет. Задействование Городского управления должно носить поддерживающе-координирующий характер и быть источником «добавленной стоимости» их действий.
- А.3.д.** Культурная открытость имеет решающее влияние на дружелюбие города.

## А.4. Формирование региональных и межгородских связей

*Города возникали и далее на протяжении многих столетий действовали как центры обслуживания окружающих территорий. Наряду с их расширением и увеличением внутренних проблем с XIX века города становились все более «эгоистичными» и оторванными от потребностей региона. Равномерное развитие означает для Люблина прекращение этой тенденции и возвращение к региональной интеграции путем укрепления региональных связей и создания Люблинского Городского Округа (ЛГО) [пол. – LOM (Lubelski Obszar Metropolitarny)].*

Наиболее важной из внешних функций Люблина является представление интересов региона: упрощение Люблинскому региону доступа к культуре и науке, к рынкам сбыта и новых технология, создание платформы контактов и экономического и социального обмена. Ввиду растущей мобильности общества и академического характера города Люблин также является важным миграционным центром, местом, принимающим лиц, решившихся на карьеру, связанную со сменой места проживания. Открытость перед потребностями региона в результате приводит к приумножению достоинств самого города, предлагая региону взамен возможность пользования всем сконцентрированным здесь потенциалом. Условием выполнения этой роли является укрепление взаимосвязей – как коммуникационных, так и ведомственных – основанных на общей инфраструктуре. Полезным при налаживании экономических связей будет также создание условий для развития предпринимательства в секторе малых и средних предприятий, имеющих большое значение для улучшения благосостояния жителей региона.

Общими ресурсами города и региона являются: культурное наследие, преимущества окружающей среды, производство и возможности дистрибуции продукции. Поэтому от объединения туристического предложения Люблина

и Люблинского воеводства существенно зависит развитие регионального и городского туризма, поскольку это дает больше шансов на создание интересных программ, профилированных в соответствии с потребностями и интересами разных групп потребителей. Богатство культуры города и региона усилит возможность демонстрация его в Центре Встречи Культур, а также в других городских культурных учреждениях, в рамках проводимых совместно культурных мероприятий. Удачным примером таких действий является Ягеллонская Ярмарка и другие мероприятия, посвященные специфической, исторически наслываемой многокультурности, являющейся преимуществом нашей части Европы. Такая синергия встречается в сфере, связанной экологией и производством здорового питания. Темой будущего, требующей сотрудничества города и региона, будет эксплуатация месторождений сланцевого газа и использование этого сектора для укрепления региональной экономики.

Люблин как город с различными контактами, значительно выходящими за его пределы, стремится стать метрополией. Осуществление этих стремлений зависит от укрепления сотрудничества с соседними гминами и поветами, уже сегодня пользующимися инфраструктурой большого города. Они прежде всего касаются более компактного обслуживания территории метрополии, несмотря на существующие преграды в законодательстве и компетенции. Эффективная коммуникация, общие приоритеты в области экологии, договоренности в отношении функционирования школ и других объектов социальной инфраструктуры на этой расширенной территории – все это создаст лучшие условия для экономической синергии города и его окружения, повысит конкурентоспособность и откроет новые возможности для развития.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### А.4.1. Создание общей коммуникационной системы Люблинского Городского Округа (ЛГО)

- Строительство комплексного интермодального вокзала (включающего главный железнодорожный и автобусный вокзалы), являющегося основным узлом комплексных перевозок начиная от местного диапазона, через региональный и до международного.
- Развитие системы общественного транспорта в рамках ЛГО.
- Строительство метрополитанской железной дороги.

### А.4.2. Интеграция информации и общественных услуг для создания «доброжелательного окружения» в Люблинском Городском Округе

- Сотрудничество город-регион с целью ограничения и целостного пространственного освоения ЛГО.
- Последовательное расширение договоренностей между городами и гминами, формирующими Люблинский городской округ во благо более целостного ЛГО.

### А.4.3. Создание стратегической программы сотрудничества город-регион

- Действия совместно с Маршалковским управлением на благо эксплуатационной программы Центра Встречи Культур как культурного и образовательного центра региона.
- Создание специального туристического предложения, побуждающего посетить регион (идея Люблина в качестве «ворот», ведущих вглубь региона).
- Адаптация программы «Город и Регион» из заявки ЕКС 2016.
- Участие Люблина в региональном сотрудничестве и экономическом продвижении.

### Рекомендации и Синергия

**А.4.а.** Создание программы обмена знаниями и опытом между регионами и городом в различных сферах и на разных уровнях (администрация, экономика, культура, экология, туризм и пр.).

**А.4.б.** Создание партнерства между городом и регионом на благо развития маршалковских культурных учреждений, расположенных на территории Люблина, и упрощения жителям региона доступа к городской культуре.

**А.4.с.** Данная цель касается, главным образом, взаимодействия между органами самоуправления, поле зрения которых в значительной мере определяется отраслевым мышлением и локальными проблемами данной территории. Поэтому желательно для реализации описанных здесь действий применить специальные инструменты сотрудничества, такие как: кластеры<sup>24</sup> и пилотные проекты, благодаря которым партнеры могли бы расширять свою компетенцию сотрудничества по принципу «обучения через действия».

**А.4.д.** При реализации Действия А.4.1. Создание общей коммуникационной системы Люблинского Городского Округа (ЛГО) необходимо учитывать высокий приоритет развития транспортных связей со Свидником (городской транспорт, метрополитанская железная дорога, велосипедные и пешеходные дорожки и пр.).

**А.4.е.** Инвестиции, заключающиеся в строительстве общей транспортной системы Люблинского Городского Округа могут реализоваться комплексным способом (напр., в рамках Комплексных Территориальных Инвестиций), также с возможностью расширения сферы действий задачами из других отраслей, находящихся в кругу заинтересованности городских властей.

<sup>24</sup> Кластер — это сеть выборочных рейсов, использующих существующий на данной территории потенциал синергии частных лиц, предприятий, вузов, научно-исследовательских единиц, организаций, окружающих бизнес, а также местных и региональных властей. Целью формирования кластеров или кластерных инициатив является повышение конкурентоспособности данного сектора промышленности или услуг.







## **В. Дружелюбие** **Приветливый Люблин**

Во все времена города давали своим жителям чувство безопасности, являющее результатом нахождения в освоенном пространстве, принадлежности к обществу и наличия собственной культуры. Сегодня эти основные человеческие нужды (но уже на более высоком уровне) удовлетворяет дружелюбие, которое можно воспринимать как качество, определяющее современный городской стиль и урбанизацию. Город, в котором царит душевная атмосфера, полная доверия и взаимного уважения, становится расширенным «домом» - местом, ради которого стоит работать; местом, в котором хозяевам живется приятно, а гости чувствуют себя как дома.

В Люблине уже сейчас есть многое из вышеперечисленного. Такова наша традиция, этому также обязаны фактом, что несмотря на не слишком высокий уровень благосостояния, численность жителей города снижалась медленнее, чем в других городах такого масштаба. Люблин – это город для людей, с простым расположением, не угнетающий масштабными постройками. Привлекает внимание множеством зелени и доступностью, свойственной польской провинции. Мы хотим укрепить и углубить эти достоинства, наполнить их заботой о совместном пространстве и времени, вписать их в пространственную структуру города и задействовать жителей в процесс изменений, делая так, чтобы они также влияли на их создание.

Для приветливости города решающими являются многие его функции, соответствующие широкому спектру потребностей жителей – от более приземленных до высоких. Дружелюбный настрой Люблина на базовом уровне будет определяться удобством повседневной жизни, то есть эффективностью услуг и доступностью мест ежедневной деятельности и обязанностей (учеба, работа), а также простота

их осуществления (удобная и безопасная транспортная и пешеходная доступность, безопасность и качество общественного пространства), а также доступностью привлекательных форм отдыха в свободное от обязанностей время – то есть тем всем, что в масштабе дома обеспечивается порядком и правильной организацией в нем.

Важным измерителем дружелюбной атмосферы города, требующим особого внимания, является бережное отношение к окружающей среде, а именно комплексное применение принципов равномерного развития одновременно во многих секторах, учитывающее эффективную защиту и укрепление природной системы Люблина, наиболее современные способы замыкания цикла материальных ресурсов, энергосбережения и использования возобновляемой энергии, а также рекламирования низкоэмиссионной экономики. Этот вопрос требует объединения неоднократно упоминаемых в Стратегии различных Действий, в том числе не названных прямо. К ним, среди прочего, относятся программы энергосбережения в транспортной отрасли, строительстве, коммунальной сфере (Цель В.1. Улучшение технической инфраструктуры), стремление к «уплотнению города», снижающее затраты на электроэнергию на одного жителя и стоимость создания инфраструктуры (Действие В.2.1., в котором идет речь о «компактном городе»), стремление к замкнутому циклу материальных ресурсов (Действие В.1.4., содержащее вопросы по управлению отходами), поддержка создания городских систем микрогенерирования энергии, напр., ветровых турбин, солнечных батарей и т.п. (Сфера С. Предпринимательство) или образование в области экологически направленной практики повседневной жизни (Цель В.5. Повышение качества образования).



## В.1. Улучшение технической инфраструктуры

*Несмотря на наблюдаемый в последние годы рост интенсивности городских инвестиций, направленных на улучшение технической инфраструктуры, потребности Люблина требуют дальнейших усилий в этом направлении, с особым учетом требований равномерного развития и высоких экологических стандартов.*

От их продолжения зависит не только улучшение условий инвестирования, но и качество обслуживания жителей и организаций, а также приведение города в соответствие с основными потребностями всех его пользователей, связанных с транспортной доступностью, санитарными условиями, отопительной системой и освещением. Качество технической инфраструктуры влияет также на энергоэффективность, влияя на стоимость ежедневной активности каждого жителя, предприятия или организации, а также на общественные расходы. В конечном счете влияет также на качество городской среды обитания: чистоту воздуха, уровень шума, качество воды в реках и водоемах.

Необходимо продолжать процесс улучшения коммуникационной системы города для повышения качества его услуг и доступности. Кроме реализации названных ранее дорожных инвестиций, влияющих на усовершенствование сообщения между различными частями города, необходимо развивать и продвигать сеть пешеходных и велосипедных трасс, а также повышать качество общественного транспорта, стремясь к созданию

сбалансированной транспортной системы. У жителей должно быть как можно больше способов, как добраться в необходимую точку города.

Экономический кризис определил необходимость повышения энергоэффективности городов и заботы об их энергетической безопасности. Системные решения в этой области требуют модернизации энергоприемников. Это касается как обогревательных систем, так и городского освещения, и соответствует интересам индивидуальных потребителей энергии в городе, способствуя снижению потребления энергии. Власти Люблина отдают себе отчет, что эти изменения будут требовать решений не только на государственном уровне, но и участия органов самоуправления.

Нейтрализация городского влияния на окружающую среду, при одновременном улучшении доступа и качества услуг, касается основных систем обслуживания города: водопроводов, бытовой и дождевой канализации, а также системы накопления и управления коммунальными и прочими отходами. Принятие этих вызовов означает одновременно необходимость постоянной модернизации вышеупомянутых систем в интересах не только существующих потребителей, но и будущих поколений.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### В.1.1. Продолжение развития и модернизации городской дорожной системы

- Оптимизация дорожных сообщений между районами и массивами.
- Создание программы управления индивидуальным автомобильным движением для снижения его затруднительного воздействия на других участников движения.
- Строительство подъездных дорог к Комплексному интермодальному вокзалу.
- Разгрузка транспортной системы Люблина путем:<sup>25</sup>
  - Завершения строительства так называемой малой окружной дороги (Центральная кольцевая дорога – вокруг центральной части города),
  - Строительства так называемой средней окружной дороги Люблина (Городская окружная дорога – сообщение между районами), а том числе:
    - Продление ул. Героев Монте-Кассино,
    - Продление ул. Крайцовой до ул. Вротковской через ул. Высциговую,
  - Реконструкции ул. Грыгровой и строительству эстакады,
  - Строительства ул. Музыкальной и моста через реку Быстрицу, а также реконструкции и продления ул. Глембокой,
  - Строительства Зеленой Трассы от перекрестка Любельского Липца 80 до аллеи Иоанна Павла II,
  - Реконструкции ул. Нарutowича и ул. Надбыстрицкой,
  - Введения одностороннего движения в центральной части города.

### В.1.2. Развитие системы общественного транспорта

- Расширение ее до новых районов города.
- Расширение автопарка.
- Разумная система управления движением и информацией для пассажиров.
- Продвижение и развитие низкоэмиссионного городского транспорта.

### В.1.3. Развитие альтернативных форм сообщения внутри города

- Развитие системы пешеходных дорог, удобных для инвалидов и пожилых людей (включающей мосты, лифты, регулировка светофоров).
- Внедрение Велосипедной политики и расширение велосипедной инфраструктуры.

### В.1.4. Развитие ключевой инфраструктуры для развития городской среды

- Расширение и модернизация водопроводной и канализационной систем, подключение к системе новых домохозяйств.
- Развитие системы экологически направленного управления отходами.
- Расширение хранилища отходов.
- Повышение энергоэффективности города.
- Защита поверхностных вод путем модернизации системы дождевой канализации.

### Рекомендации и Синергия

**В.1.а.** Город нуждается в радикальной смене транспортных приоритетов в соответствии с иерархией различных участников движения, используемой в других западных городах (пешеходы, велосипедисты, пользователи общественного транспорта, индивидуальные пользователи автомобилей).

**В.1.б.** Пространство транспортных дорог, в особенности улиц и площадей, должны, кроме обслуживания автомобильного движения, нести необходимое эстетическое впечатление и экологическое качество. Уличное озеленение, освещение, городская мебель, защита от чрезмерного шума и экспозиция городского пейзажа должны быть так же важными, как и технические параметры дорог и принципы организации движения.

**В.1.с.** Цели А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина и В.1. Улучшение технической инфраструктуры должны реализоваться с бережным отношением к качеству городского пространства. В частности следует избегать нарушения зеленых территорий, уничтожения ландшафта, создания сложных для преодоления преград и фрагментации города. Эта проблема может быть предметом отдельной межсекторной стратегии, объединяющей инвестиционные и экологически направленные вопросы.

<sup>25</sup> Предложения коммуникационных решений см.: Коммуникационное исследование и концепция организации движения в центральной части Люблина. Коммуникационное исследование – Материалы для общественных консультаций 11 октября 2012 г., [www.um.lublin.pl/um/index.php?t=210&id=175640](http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=210&id=175640).

## В.2. Повышение жизненного комфорта

*Ощущение жизненного комфорта представляет самые основные потребности жителей, касающиеся дружелюбной атмосферы в городе. Речь идет, во-первых, о качестве городского пространства; во-вторых, об улучшении жилищных условий; в-третьих, о действиях на благо маргинальных слоев населения или требующих особой заботы; в-четвертых, о некоторых повседневных действиях муниципалитета, как, например, обслуживание клиентов, в отношении которых можно достичь впечатляющего прогресса.*

Люблин, как и все польские города, нуждается в принципиальном улучшении пространственной политики. Без этого городу грозит усугубление пространственного хаоса и постепенная потеря исторических и природных преимуществ под давлением периодически удовлетворяемых потребностей инвесторов. Направления системных изменений в этой области указывают опубликованные недавно Принципы государственной городской политики и Концепция пространственного управления страны 2030.

При использовании природных достоинств ландшафта и урбанизированных территорий возможно достаточно быстрое внесение корректив, способствующих улучшению функционирования города в соответствии с постулатами сбалансированного развития. Система долин и яров, пронизывающая территории застройки, создает прекрасные условия для отдыха жителей и пропаганды здорового образа жизни. Улучшение транспортной системы, описанной в частности в Действии В.1.2. Развитие системы общественного транспорта, должно сопровождаться постепенным функциональным корректированием, способствующим уменьшению количества ежедневных поездок путем приближения мест работы, учебы и услуг к местам проживания. Таким образом можно влиять на снижение интенсивности дорожного движения и в более отдаленной перспективе снизить потребность в строительстве системы новых дорог, и, одновременно, избежать повышения временных и денежных затрат на ежедневные поездки. Люблин имеет природные и исторические условия, способствующие созданию многофункциональных систем, практически самодостаточных районов и массивов, благодаря развитию идеи полицентрического формирования городской системы 1959 года.

Жилье – это следующий ключевой фактор улучшения качества жизни. В то время как новое жилищное строительство адресовано более состоятельной части жителей, улучшение стандартов уже существующего жилья может оказаться более доступным и распространенным способом решения жилищных проблем и, одновременно, является важным аспектом обновления более старых районов города. Этот путь может также изменить тенденцию к строительству домов за пределами города. Благодаря развитию недорогого жилищного строительства и социальной инфраструктуры (в частности для семей с детьми) можно компенсировать более низкие доходы жителей.

Жизненный комфорт заключается также в приведении города в соответствие с потребностями различных групп жителей, среди которых дети и пожилые люди особенно заслуживают заботы и удовлетворения их потребностей. Дети – будущее общества города. На все хорошее, что будет у них в городе сейчас, они в будущем ответят добром как граждане. Кроме того, каждый ребенок – это предмет заботы его родителей, дедушек и бабушек. Таким образом, каждое действие, направленное в сторону детей, влияет на развитие их семей. Высокий стандарт качества жизни пожилых людей не требует особого обоснования при наличии явления стареющего общества и решении о поднятии пенсионного возраста. Использование их знаний и опыта и гарантирование им чувства социальной защищенности, зависящего не только от уровня благосостояния, является решающим для способности накопления достижений поколений и существенно повышает качество жизни. Не менее важным является забота об улучшении качества жизни инвалидов и стремление к обеспечению им нормального (по мере их возможностей) участия в жизни города. Социальная безопасность этой группы лиц, связанная с их профессиональной активностью, существенна также и в нематериальном контексте, поскольку является платформой для их интеграции с обществом.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### В.2.1. Эффективная корректировка функционально-пространственной системы Люблина с точки зрения удобства жителей и оптимизации движения и прочих аспектов сбалансированного развития пространственной системы

- Рациональное управление пространственными ресурсами с приоритетом формирования компактной структуры урбанизированных территорий (интеграция функций, предотвращение рассеивания новых застроек и дополнение существующих – так называемый компактный город).
- Строгая защита зеленых территорий, особенно сухих долин и яров, от застройки и огораживания.
- Формирование компактной системы связанных между собой зеленых территорий (природные и рекреационные связи).

### В.2.2. Улучшение жилищных условий

- Улучшение существующего жилищного фонда города.
- Сохранение жилищного фонда в центре города.
- Поддержка (организационная, правовая) создаваемых жилищных объединений и небольших кооперативов.

### В.2.3. Развитие системы районных центров, обеспечивающих пешеходную доступность услуг (общественных и коммерческих) и локальных рабочих мест

### В.2.4. Повышение качества общественных услуг

- Улучшение доступа к услугам здравоохранения.
- Рационализация обслуживания жильцов и доступа к публичной информации, в том числе:
  - Городская карточка (комплексная система оплаты и доступа к услугам),
  - Улучшение доступа к публичной информации согласно принципу удобства, в том числе благодаря использованию достижений цифровых технологий),
  - Строительство удобной для жителей Новой Ратуши (консолидация услуг для жителей, прочих клиентов и инвесторов в одном месте),
  - Программа бесплатной юридической помощи жителям Люблина.
- Создание и реализация интегрированных междисциплинарных программ, адресованных группам со специфическими потребностями:
  - Дети и их родители (предложение проведения свободного времени, места, удобные для семейного времяпрепровождения и пр.),
  - Пожилые люди (напр., Центр активности людей пожилого возраста, а также система скидок и информации, пропаганда активной позиции и т.п.),

- Семьи, находящиеся под угрозой общественного исключения, или находящиеся в сложной ситуации, с особым вниманием к многодетным и неполным семьям,
- Инвалиды (активизация, повышение доступности благ и услуг, устранение коммуникационных, архитектурных, ментальных барьеров и пр.).

### В.2.5. Повышение уровня общественной безопасности

- Оптимизация системы мониторинга, сотрудничество с полицией и городской охраной, соответствующее управление пространством (проектировка безопасных жилищных массивов, оживление, участие и организация движения), образование и т.п.

### В.2.6. Условное расширение городских границ (когда демографический и экономический анализы подтвердят такую необходимость)

#### Рекомендации и Синергия

**В.3.а.** Город не должен пренебрегать улучшением жизненного комфорта своих жителей в рамках своих повседневных действий, таких как общественная безопасность, социальная помощь или коммунальные услуги. Однако эти условия являются обязательными и их недостаточно для обеспечения Люблину особого положения.

**В.3.б.** Чувство удобства обуславливается многими разнообразными факторами, поэтому посвященные ему действия носят целостный и междисциплинарный характер и часто покрываются с действиями в других Сферах Развития.

**В.3.с.** Дружелюбие заключается в деталях – для создания удобных решений необходимо воображение проектировщиков (в отношении объектов, интерфейсов, действий и процессов), основанное на чуткости, которую можно развивать при помощи специальных методов проектирования с участием пользователей (сравн., Сферы Вдохновения 6.13. Общественное участие и 6.14. Творческие группы).

**В.3.д.** Для этой Цели необходимо системное изучение потребностей различных групп и сотрудничество с их творческими представителями, также в составах, представляющих противоречащие потребности. Только таким образом можно определить, что является удобным для жителей и найти оптимальные решения. Эффективность реализации данного приоритета связана с эффективностью внедрения системы партисипативного управления городом.

### В.3. Забота о культуре пространства

*Культура пространства отображает окружение, в котором хочется находиться. Способствует стремлению к повышению качества жизни при помощи пространства, формируемого зачастую самими пользователями в соответствии с их потребностями и мечтами. Особое место здесь занимает общественное пространство, с которым все сталкиваются ежедневно, поэтому оно должно создаваться с особой тщательностью. Пользователи воспринимают пространство в комплексе, как систему взаимоотношений между всем, что в ней находится или приписывается ей. Культура пространства касается так называемого многомерного влияния пространства на жизнь жителей и влияния их жизни на пространство.*

Пространство является невозобновляемым ресурсом города, поэтому его необходимо создавать с особой ответственностью по отношению к прошлым и будущим поколениям, для гармоничного удовлетворения человеческих нужд. Это вызов пространственному планированию, которое должно быть настолько интенсивным, чтобы опережать и превышать напор пространственных изменений со стороны инвесторов и естественных процессов демографии и развития.

Высокая пространственная культура подразумевает рациональное и продуманное управление пространством, а также заботу об эстетике и красоте с приоритетным отношением к историческим, ландшафтным и экологическим ценностям. Свойствами такого окружения являются, в частности: пешеходная и велосипедная доступность ежедневных целей путешествия, удобная и эстетичная малая архитектура, наличие общественного искусства, отсутствие акустического и визуального шума, возможность простого общения с природой и историей, разнообразие видов и наличие панорам, хорошие условия

для отдыха, привлекательные места для встреч, забота об эстетике в малых и крупных масштабах, простая урбанистическая система.

Пространство является свидетельством уровня культуры. Оно действует как средство общественной коммуникации, которое учит и воспитывает, информируя жителей и гостей о существующих в данном месте нормах поведения и групповых ценностях. Поэтому так важно в культуре пространства понимание пространственной логики города, уважение к его прежним строителям и их умению вписывать дома в окружающий пейзаж. Историческим наследием Люблина в этом отношении являются специфическая архитектура, многообразное сплетение улиц и разнообразие видов с широкими панорамами. Небольшое количество монументальных построек компенсируется множеством камерных и богатых значениями и историями мест, важных для понимания истории города, Польши и Европы.

В окружении переплетаются потребности всех его пользователей, что дает им возможность развития в направлении взаимопонимания и сопереживания. Положительные результаты культуры пространства отражаются на процессе «освоения» пространства жизни за пределами собственного жилища, в частности путем развития соседских отношений, реализации совместных культурных и социальных намерений и решения местных проблем. Поэтому город должен располагать как можно большим количеством мест для встреч для совместного проведения рабочего времени и отдыха. Благодаря этому общественное пространство преобразуется в общее пространство, а жизнь в нем приобретает вкус и цвет.



## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### В.3.1. Реализация Программы

#### Реконструкции Люблина

- Использование потенциала развития района железнодорожного вокзала и повышение его доступности, а также возможность размещения здесь центра обслуживания бизнеса.
- Реконструкция Литовской площади с продлением пешеходной зоны по ул. Краковское предместье.
- Реконструкция территории околозамковой и прилегающих территорий.
- Освоение долин рек (Быстрицы, Чернеювки и Чехувки), сухих яров в форме системы зеленых территорий для укрепления неповторимых природных преимуществ города и придания им новых общественных функций путем создания пространства пленэрной активности.
- Обновление территории Городского транспортного предприятия (МРК) на Хеленуве путем строительства современного офисного центра («Люблинское Сити») высокоэтажной застройки.

### В.3.2. Укрепление культурных ценностей городского пространства

- Завершение и реализация программы комплексного управления культурным наследием.
- Законодательная защита объектов и мест, находящихся в списке Ценностей современной культуры.<sup>26</sup>
- Долгосрочные усилия по включению исторического центра Люблина в Список объектов всемирного наследия ЮНЕСКО.
- Активная защита городских панорам и пейзажей.

### В.3.3. Развитие общественного пространства во всех частях города

- Расширение пешеходных зон, удобных для социального общения, с заботой об их эстетике и пользовательских качествах.
- Программа внедрения искусства в городское пространство.
- Создание и внедрение Системы городской информации для ориентирования в городе.
- Улучшение акустического ландшафта города без нарушения видовых ценностей.

### В.3.4. Формирование чувствительности и ответственности за качество пространства и городской среды

- Развитие программ пространственного обучения.
- Система малых грантов на украшение пространства (в рамках общественного участия).

- Программа управления наружной рекламой в общественном пространстве.

### В.3.5. Разработка планов пространственного освоения города и забота о наивысшем качестве планирования, а также приведение их в соответствие с потребностями и возможностями развития города

### В.3.6. Развитие, укрепление и эффективная защита природной системы города

- Инвентаризация природных объектов города в пятилетнем цикле и оценка изменений в области ресурсов, качества и условий существования городской природы, а также выводы в отношении направлений дальнейшего развития природной системы города.

### Рекомендации и Синергия

**В.3.а.** Последовательное применение правовых санкций в мелких нарушениях (напр., неправильная парковка), которые в массовом масштабе существенно влияют на снижение качества функционирования городского пространства.

**В.3.б.** Поскольку пространство управляется многими операторами, действия в области культуры пространства должны иметь гетерархический характер<sup>27</sup> и основываться на горизонтальном сотрудничестве между ними.

**В.3.с.** Культура пространства интегрирует Цели В.1. Улучшение технической инфраструктуры, В.2. Повышение жизненного комфорта и В.4. Поддержка развития культуры свободного времени.

**В.3.д.** Действие В.3.6. Развитие, укрепление и эффективная защита природной системы города является одним из критериев реализации Действия В.3.5. Разработка планов пространственного освоения города и забота о наивысшем качестве планирования, а также приведение их в соответствие с потребностями и возможностями развития города. Оно также требует координирования и целостности на многих уровнях пространственных изменений, реализуемых различными субъектами. Спектр таких изменений включает темы, уже затронутые в Стратегии Развития Люблина 2020 (в частности, восстановление долин и развитие зеленых территорий), а также темы, зависящие от будущих решений (напр., создание «зеленого обруча» вокруг города, новых территорий, охраняемых законодательством, водоемов, парковых территорий, рекультивацию отдельных земель и т.п.).

<sup>26</sup> Этот список был разработан коллективом представителей профорганизаций (Общества польских архитекторов, Общества польских урбанистов, Ассоциации историков искусства, Ассоциации реставраторов памятников архитектуры), созданным на основании распоряжения мэра Люблина для сохранения культурной идентичности города с учетом исторической последовательности архитектурного и урбанистического, включая современный период.

<sup>27</sup> Под гетерархией здесь подразумевается сетевое сотрудничество, зависящее от контекста и компетенции; гибкое объединение многих иерархий.

## В.4. Поддержка развития культуры свободного времени

*Свободное время жителей – это натуральные ресурсы локального общества, за которые ведется рыночная борьба между многими субъектами, пытающимися привлечь данных субъектов с целью потребления предлагаемых ими услуг, особенно в секторе новых СМИ. В результате нам грозит развитие общества, отчужденного от своего места проживания. Поэтому – уважая свободный выбор жителей – с заботой об их здоровье и сохранении локальной идентичности, город должен создавать для них как можно более привлекательное предложение проведения свободного времени в своем пространстве и инфраструктуре, основываясь на своих культурных и социальных ресурсах.*

Культура свободного времени означает не только формирование интересного предложения в соответствии с существующими предпочтениями жителей и их актуальных возможностей приема и участия, но и предложение им неизвестных ранее вещей, помощь в открытии новых увлечений и возможностей, а также приобретении новых навыков и знаний. Поэтому основанием предложения культуры свободного времени является активное участие, а также культурное и спортивное образование. Спорт и культура – отрасли с различной спецификой, однако объединены воспринимаемой сегодня по новому античной идеей единства духа и тела. У них много общих черт, к которым относятся участие в коллективных мероприятиях, возможность проявить себя, активность, преодоление границ собственных возможностей и зрелищность. Это основные человеческие потребности, удовлетворение которых поднимает чувство радости жизни. Спорт и культура объединяют население, формируют общую идентичность, чувство гордости и рекламируют город.

Возможности проведения свободного времени, воспринимаемые заинтересованными лицами города в комплексе, с организационной стороны носят очень междисциплинарный и межсекторный характер. Они состоят из сугубо культурно-артистических и спортивных действий, а также образовательных (познавательных или связанных с развитием навыков), рекреационные и туристические, активного или пассивного характера, для разных возрастных групп, семей и т.д. Ключом

к стратегическому планированию таких действий выступает межсекторная синергия. Основным ее компонентом являются стратегические документы в отношении культуры (в том числе результаты проекта ЕКС 2016) и спорта, которые необходимо объединить с Главной стратегией и подкрепить программами действий в схожих Сферах и Целях, напр., развития и упрощения доступа к инфраструктуре. Своеобразной «инфраструктурой свободного времени» для Люблина может стать система зеленых территорий, приспособленных для отдыха и спорта благодаря снабжению их необходимым оборудованием и объектами. Часть из них можно объединить с объектами социальной инфраструктуры: детскими садами, школами и центрами опеки. Эти места могут возникать по инициативе районных советов, ассоциаций или групп лиц, заинтересованных в использовании и заботе о состоянии таких мест.

Задачей предложения проведения свободного времени во всех сферах является всесторонняя поддержка личностного и физического развития населения в формах, свойственных этим сферам. Таким образом культурное предложение должно, в частности, развивать ориентирование пользователей в польской и мировой культуре на уровне мейнстрима и авангарда, традиции и современности, а спортивное предложение должно охватывать профессиональный и любительский спорт, школьные занятия и активный отдых (в том числе нишевые дисциплины), влияя на развитие среди населения потребностей и предпочтений, связанных с физической активностью, а также на улучшение состояния здоровья. В обеих сферах необходимо стремиться к максимизации уровня и достижений в отдельно взятых дисциплинах, проводить программные отраслевые действия и поддерживать восходящие инициативы, как социальные, так и коммерческие. Крайне важным элементом создания предложения свободного времени является формирование общества и натиск на активное и творческое участие в комплексе с образованием (создание различных уровней предложения, формирование путей развития и образовательных пирамид).

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### **В.4.1. Развитие восстановительно-спортивного предложения Люблина и промоция активности в пленэре**

- Проект «Люблинское море» – очистка и спортивное, коммерческое и рекреационное оборудование Зембожичского залива.
- Освоение долины реки Быстрицы в комплексе с Народным парком, Парком Русалка, Парком Завильцова и Брновицким парком как ключевой этап развития общественных зеленых территорий в Люблине.
- Развитие спортивной инфраструктуры в районах.
- Рекреационно-туристическое развитие велосипедной инфраструктуры.
- Строительство ипподрома.
- Создание пространства для занятий спортом на свежем воздухе (стадионы, теннисные корты и пр.)
- Поддержка действий, направленных на формирование «разумного и ответственного» сознания болельщиков.

### **В.4.2. Развитие культурного предложения и стремление к повышению участия жителей Люблина в культурных мероприятиях**

- Поддержка существующих в городе музейных учреждений в области новых методов управления и доступа к предложению.
- Создание музейно-образовательного комплекса тематического профиля, основанного на потенциале города в области искусства и культурного наследия.
- Расширение музейно-образовательного предложения в рамках существующего потенциала (напр., повышение доступности фондов, помещений, объектов и т.д.).
- Создание комплексной системы информации о предложении в области культуры, рекреации и образования в общественном пространстве для разных возрастных групп.
- Создание программы культурного оживления в районах «Районы культуры».
- Продвижение библиотек среди населения.
- Формирование условий для лучшей системы менеджмента в существующих и создаваемых культурных учреждениях.
- Поддержка художественных мастерских.

### **Рекомендации и Синергия**

**В.4.а.** В упомянутых сферах часто проводятся впечатляющие мероприятия, требующие специализированных объектов. Реализация таких мероприятий и создание необходимой инфраструктуры прописаны в Цели А.2. Развитие внешних отношений. Необходимо приложить усилия, чтобы расходы на эти мероприятия и объекты сопровождались в их тематических сферах пропорционально интенсивными действиями по поддержке образования и активного участия жителей.

**В.4.б.** Развитие существующих и продвижение новых форм проведения свободного времени, объединяющих физическую активность с культурой и образованием (как, например, туризм, «новый цирк», традиционные игры, нестандартные игровые площадки, нишевые спортивные дисциплины и пр.), являются предложением для групп, находящихся под угрозой маргинализации в существующем предложении проведения свободного времени, а именно – подростков, жителей спальных районов, людей, отягощенных работой и воспитанием детей (объединение активности детей и родителей), а также пожилых людей.

**В.4.с.** Культура существует в области значений и ценностей, а спорт в области повышения квалификации и соревнования, поэтому стратегия развития культуры может основываться на примере прагматичного мышления, примененного в развитии спорта, а развитие спорта может почерпнуть идейный подход, свойственный культуре.

## В.5. Повышение качества образования

*Образование гарантирует жителям чувство безопасности. Знания и навыки, приобретенные в школе, позволяют контролировать окружающее нас пространство. Благодаря им мы лучше понимаем реальность и умеет правильно с ней поступать. Школы обеспечивают родителям присмотр за детьми, а детям принадлежность к группам сверстников. Эти факторы определяют образование как важный момент, влияющий на дружелюбную атмосферу города.*

Забота о школах является одной из обязательных задач органов самоуправления, призванной гарантировать образовательным учреждениям стабильность. Однако мир с его требованиями меняется гораздо быстрее школьных программ. Они не премируют творческого восприятия информации, а, наоборот, пассивное запоминание, учат индивидуальному успеху за счет группы, а система оценивания, сосредоточенная на указывании ошибок, отбивает желание к творческому и самостоятельному мышлению. Значительная часть обучения проходит сегодня за пределами школы. Молодежь очень много времени проводит за компьютером, а это усложняет учителям задачу направления заинтересованности учеников на универсальные ценности и их групповую реализацию. В этой ситуации образовательным вызовом становится способность осознанного использования огромного количества доступной информации и умение взаимодействовать. Предложение полезных внешкольных занятий сегодня очень разнообразно, но пользуются им в основном активные родители, что может привести к расслоению общего уровня образования.

Кроме образовательной функции, школы выполняют сегодня очень важную роль в качестве центров авторитетности, знаний и культуры в местных обществах, а значит не могут отставать от развития этих обществ, наоборот, должны пребывать в авангарде изменений или вне их для формирования и эффективного использования собственного авторитета. Кроме того город, желающий развиваться, должен делать больше для образования и своих жителей, чем этого требуют законы, чтобы в будущем в городе проживали граждане, способные понимать и продолжать его развитие. Поэтому органы самоуправления, школы и население должны искать новые формы сотрудничества. Действия, которые город может предпринять в данном направлении, включают, в частности, повышение функциональности и привлекательности сети детских садов и школ и их окружения, поддержку развития квалификации учителей, обогащение учебных программ, мотивирование родителей к пользованию предложением внешкольного обучения, поднятие авторитета учителя и сотрудничество на линии учителя-родители. Возможностью достижения этих целей является демографический спад, который можно использовать для повышения качества обучения, например, путем уменьшения количества детей в классе или поддержки сотрудничества школ с сектором неправительственных организаций и культурным сектором. Вместо экономии, получаемой в результате снижения количества классов и школ, произойдет перенесение затрачиваемых средств на повышение уровня обучения.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### **В.5.1. Приведение сети дошкольных учреждений, школ и прочих образовательно-воспитательных структур в соответствие с образовательными потребностями детей и молодежи (с учетом меняющихся демографических и урбанистических условий города)**

- Создание для Люблина платформы дебатов на тему развития отношений школа-органы самоуправления и определения совместных задач и взаимной выгоды, в том числе интеграции наиболее новаторских и проактивных учителей и родителей.
- Развитие спортивно-рекреационной инфраструктуры (стадионы, спортзалы, детские площадки) и освоение ее для нужд населения.
- Регулирование численности классов до уровня, гарантирующего максимальную эффективность учебного процесса.
- Открытие доступа к школьной спортивной инфраструктуре (спортзалы, стадионы, бассейны) для населения.
- Повышение качества условий работы учителей и закупка современных дидактических материалов.
- Сформирование предложения в области профессионального образования в соответствии с нуждами инвалидов.

### **В.5.2. Развитие дидактического предложения в городе**

- Внедрение программ формирования творческой и предприимчивой позиции.
- Внедрение программ формирования математической и инженерной компетенции.

- Создание в Люблине учреждения или сети услуг, выполняющих функции центра науки и медиа-лаборатории, в качестве места формирования научных и познавательных интересов среди детей и молодежи.
- Модернизация профессионального образования в соответствии с вызовами современного рынка труда.
- Определение, укрепление и использование потенциала школ в качестве средств сбалансированного развития локальных сообществ.
- Включение школ в сеть сотрудничества с другими действующими лицами локальных социально-культурно-образовательных действий, в том числе аниматорами, культурными организациями и учреждениями.
- Разнонаправленная поддержка качества образования в школах высшего уровня.

### **Рекомендации и Синергия**

**В.5.а.** Школы играют ключевую роль в образовательной цепочке, которой в значительной мере касается Синергия. Поэтому их необходимо воспринимать как ключевого партнера для достижения синергии.

**В.5.б.** Создание при Городском главе команды, представляющей четыре наиболее важные среды (работодателей, центров занятости, субъектов, проводящих профессиональное обучение и вузов) для предложения конкретных мероприятий в области профессионального обучения.

**В.5.с.** Создание благоприятного климата для лиц и учреждений, которые хотят инвестировать в образование как путем помощи городским школам, так и в форме самостоятельных действий в области образования и воспитания.



## В.6. Общественное участие

*Стратегия определяет общественное участие как новую философию управления городом. Именно в участии проявляются наивысшие потребности населения, связанные с гражданской активностью и совместной ответственностью за место обитания. Партиципаторная демократия располагает хорошо развитым ноу-хау. Целью его постепенного внедрения является выработка новой модели общественного менеджмента, основанной на доверии. Более высокий уровень общественного доверия повышает уровень жизненного комфорта и способность к совместным действиям ради общего блага.*

Общественное соучастие означает готовность к совместному проектированию решений без иерархической подчиненности партнеров. Является дополнением избирательной системы, функционируя в качестве постоянного взаимоотношения избираемых властей и управляемых ими структур с активными группами граждан и прочими организациями и субъектами, влияющими на изменения. Применение принципов партиципации нуждается в кропотливом процессе согласований, дебатов, консультаций, но бывает менее затратным в финансовом и политическом плане, чем последствия властных решений, опротестовываемых в процессе осуществления. Пользой такого процесса является факт, что введенные изменения становятся в некотором смысле «собственностью» всех сторон, участвующих в их подготовке, а значит воспринимаются и используются более эффективно. Кроме того решения, разработанные при участии самих пользователей, обычно намного лучше навязываемых сверху. Город, который не чувствителен к необходимости партиципации, воспринимается как особо недружелюбный, а даже враждебный для населения.

В партиципации можно выделить много уровней – от пассивного (закрывающегося, например, в одностороннем информировании населения или мониторинге их удовлетворенности услугами) до активного, проявляющегося в сотрудничестве органов самоуправления с неправительственными организациями, в партиципаторном планировании, в инициативе консультативных органов или же в «сторожевых» действиях.<sup>28</sup> Партиципация требует от всех сторон активности и надлежащей компетентности, а именно: знания нужд потребителей, предмета и механизма изменений, умения вести диалог и нести ответственность за его исход. «Побочным» продуктом партиципации является большая самостоятельность городского общества и повышение его знаний о том, как функционирует город, от чего зависит его развитие и в чем заключаются его достоинства. Партиципация является непрерывным процессом, но не может восприниматься как цель сама по себе. Люблин имеет уже большие достижения в области партиципации, чем выделяется на фоне других городов. На базе этого опыта в нем постепенно будет внедрен полный спектр партиципаторных инструментов, отвечающих конкретным контекстам согласно критериям наивысшей эффективности в достижении положительных результатов.

<sup>28</sup> «Термин «сторожевые действия» определяет инициативу общественных организаций (watchdog organizations) и СМИ, заключающуюся в наблюдении за действиями организаций и публичных лиц, что ведет к повышению прозрачности и законности общественной жизни». Watchdog Сайт организаций надзора, [www.watchdog.org.pl/9,29,co\\_to\\_jest\\_straznictwo.html](http://www.watchdog.org.pl/9,29,co_to_jest_straznictwo.html).

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### **В.6.1. Разработка и реализация программы «Город в диалоге», касающейся развития партиципаторной демократии в Люблине**

- Выработка механизмов согласования потребностей населения с различными учреждениями.
- Создание Программы сотрудничества Городского управления с неправительственными организациями.
- Формирование механизмов участия, мониторинга и представительства интересов жителей Люблина и их посредников.
- Поддержка процессов децентрализации в городе, в том числе роста значения районов и сотрудничества с органами самоуправления жилых массивов (в частности путем введения партиципаторных бюджетов Районных советов и расширения их компетенции наряду с уровнем их социализации на основании системного инструмента «Планы развития районов»<sup>29</sup>).
- Развитие и оптимизация социальных действий консультативных коллективов (Совет развития Люблина, Совет бизнесменов, Совет культуры пространства, Соглашение велосипедистов, Совет деятельности общественной пользы Люблина и другие).
- Оптимизация участия благодаря применению современных технологий (например, электронная система сообщений о необходимости ремонта – [www.naprawmyto.pl](http://www.naprawmyto.pl)).
- Включение принципа «консультации с пользователем» во все работы, проектирующие новые решения в области услуг, товаров и городских инвестиций (в т.ч. благодаря использованию модели локальных групп поддержки европейской программы URBACT).
- Введение партиципаторных процедур планирования, использующих дебаты, определяющие общественные интересы до начала проектных работ.
- Постоянный мониторинг качества предоставления общественных услуг.

### **В.6.2. Создание «Городской обсерватории» в качестве системы сбора, обработки и предоставления соответствующих потребностям развития баз данных, формируемых в близких населению масштабах (районы, массивы), позволяющих мониторить и координировать сотрудничество и наблюдать за результатами реализуемых проектов**

#### **Рекомендации и Синергия**

- В.6.a.** Внедрение участия требует предварительной программы обучения чиновников и руководителей в области того, в чем данный метод заключается и как его применять в разных обстоятельствах – результатом данной программы должно стать появление «воображения участия», которое поможет в осуществлении нужных процедур без их жесткого определения.
- В.6.b.** Участие от процедурного управления отличается тем же, чем нейронная сеть от компьютера: позволяет обучиться навыку придания разного значения поступающей информации, поэтому ее развитие должно поддерживаться системой промоции общественных лидеров и представителей различных групп заинтересованных лиц.
- В.6.c.** Эффективность внедрения Стратегии должна оцениваться представителями заинтересованных лиц, пользующимися общественным доверием властей и самих заинтересованных лиц.
- В.6.d.** Общественная участие может поддерживать принятие правильных решений в каждой сфере и на любом уровне.

<sup>29</sup> См.: Приложение № 1 Система внедрения Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг., раздел 1.2.4. Слой планов.







## **С. Предпринимательство**

### **Люблин – город предпринимателей**

Благосостояние является основной жизненной потребностью населения, удовлетворение которой влечет за собой развитие других потребностей. Естественным способом улучшения благосостояния жителей является хозяйственная деятельность. Ее цель – не внезапное достижение богатства, а стремление к хорошему материальному положению, имеющему стабильный и растущий характер, дающему надежду на будущее и расширение сильного среднего класса, индивидуальное благосостояние которого повлияет на богатство всего города.

У Люблина хорошая стартовая позиция для роста предпринимательской деятельности, поскольку город не обременен наследием крупной промышленности, а располагает ресурсами искомого знания. Они определяют основные направления развития экономики Люблина: информационные технологии, современные услуги, автомобильная промышленность, биотехнологии и фармакология, а также переработка продуктов питания. Существуют три основные плоскости такого развития: привлекательность для инвесторов, собственная хозяйственная активность и «дух предпринимательства», способствующий получению прибыли новаторским методом. Эти свойства пронизывают идентичность новой экономической марки города «Люблин. Вдохновляет бизнес».

Привлекательность Люблина для инвесторов зависит от многих факторов, присутствующих в других стратегических сферах (доступность города, образованное население, пространственное планирование и т.д.). Похоже выглядит ситуация с климатом, способствующим развитию предпринимательства,

зависящим от амбициозных и творческих лиц, имеющих доступ к знаниям и возможности для встреч и принятия совместных инициатив. Ведь сегодня экономика нуждается в потоке идей, которые в новаторском процессе приносят новые плоды в виде товаров и услуг, основанных на удачно определенных нуждах потребителей. Поэтому существенным элементом экономической политики Люблина является поддержка кластерных и сетевых инициатив (напр., объединения вузов с их отраслевым и социальным окружением). Они призваны концентрировать в Люблине действия региональной, общегосударственной и международной досягаемости.

Отдельным вызовом является диверсификация и гибкость экономики Люблина (много секторов и разные масштабы компаний), гарантирующая стабильность в период кризиса и колебаний отраслевой конъюнктуры. Поэтому так важна поддержка любых проявлений активности, любых микропредприятий и семейного бизнеса – а особенно поддержка сектора малых и средних предприятий (в том числе торговых) и модерация их отношений с крупными предприятиями. Необыкновенно важной задачей для города является умелое и индивидуализированное экономическое продвижение его активов – направленная ко всем заинтересованным субъектам Люблина, но, прежде всего, к потенциальным внешним (все чаще зарубежным) инвесторам.

Мультиспециализация является сегодня одной из наиболее обещающих стратегий локального экономического развития. Ее эффективность вытекает из межотраслевых связей, формирующих дополнительный эффект синергии. Ключевым элементом в данном процессе является диагностика экономического потенциала города.

## С.1. Развитие промышленного сектора

*Данное направление базируется на использовании сильных сторон и шансов Люблина. Многосекторное развитие люблинской промышленности продиктовано его активами: традицией, кадрами, кооперантами, рыночной базой, уже существующими на рынке и успешными компаниями. Основываясь на оценке внутреннего потенциала развития отдельных секторов, были определены отрасли<sup>30</sup>, которые могут быть сильным толчком в развитии Люблина. А значит город определяет для себя цели, приближенные к местной реальности.*

Люблин – один из важнейших центров пищевой промышленности страны. Расположение города в сельскохозяйственном регионе – житнице Польши – является отличной сырьевой базой, в основном для растительной продукции. В нескольких повятах доминируют традиционные методы сельскохозяйственного производства, являющиеся удобной отправной точкой для развития экологической аграрной промышленности. В окрестностях Люблина размещены также фермерские хозяйства с высоким потенциалом, производящие для нужд овоще- и фруктоперерабатывающей промышленности. Производители находят поддержку в хорошо развитой сети организаций сельскохозяйственной среды. При несомненных преимуществах развития данной отрасли Люблин имеет шанс стать главным центром по сертификации и исследованию продуктов питания в Польше.

Следующая сильная точка на экономической карте Люблина – биотехнологии, которые наряду с такими дисциплинами, как нанотехнологии и информатика, будут иметь огромное влияние на развитие мировой экономики в XXI веке. Знания в области биохимии, генетики или микробиологии развиваются в ошеломляюще темпе. Будучи городом образования, Люблин располагает огромным потенциалом для развития биотехнологической промышленности, использующей наиболее современные достижения науки, сотрудничающей с вузами и исследовательскими институтами. Производство вакцин, сывороток, пробиотиков – это будущее города, а компании,

существующие сегодня в этой отрасли, наращивают производство и рыночную долю. Данный сектор создает возможность для формирования кластера производства и услуг, направленных на сохранение здоровья.

Следует напомнить, что город имеет многолетние традиции машиностроительной и автомобильной промышленности, которые сегодня возрождаются, чему способствует надлежащая научно-исследовательская база и доступ к квалифицированным опытным кадрам, а также инфраструктура, упрощающая возобновление деятельности предприятий в этом секторе. Существенную роль играют производители сельскохозяйственных машин. Значение данной отрасли постоянно растет, как в Люблине, так и в регионе, подтверждением чего является постоянный наплыв зарубежных инвесторов. Люблин также появился на карте сектора ТЭЛ (Транспорт-Экспедиция-Логистика), развитию которого будет способствовать строительство окружной дороги, скоростных трасс аэропорта, а в будущем грузового терминала. Это важный дополняющий сектор в бизнес-развитии Люблина.

Окружающая среда региона и научно-исследовательский потенциал люблинских вузов способствуют формированию в Люблине мощного сектора возобновляемой энергии. Произведенная «зеленая энергия» восполнит не только потребность в энергии, исходящую из развивающихся отраслей промышленности, но и может быть использована в бытовых и транспортных целях, или же в городском коммунальном хозяйстве.

Зоны промышленной активности, расположенные в районах Задембе, Вроткув, Бурсаки, отличаются хорошей доступностью и значительным потенциалом развития. Объединение их с похожими зонами в Люблинском городском округе создаст достаточные возможности для локализации новых инвестиций.

<sup>30</sup> Отчет Делойт. Обусловленность экономического развития Люблинского воеводства на примере Гмины Люблин определяет ключевые секторы с точки зрения настоящего и будущего развития Люблина. Были выделены три основные отрасли: пищевая промышленность, ВРО/SSC, информатика и телекоммуникации, а также пять дополнительных: логистика и транспорт, возобновляемая энергия, автомобильная промышленность, здравоохранение и фармацевтика, биотехнологии.



## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### С.1.1. Создание условий для промышленного инвестирования

- Развитие Специальной экономической зоны Евро-парк Мелец - подзона «Люблин» (СЭЗ):
  - Создание следующих территорий со статусом СЭЗ в Люблине (на территории бывшего завода Daewoo Motor Polska, Вроткув, Хайдув),
  - Выкуп частных земель по ул. Ратая и ул. Грыговой и включение их под статус СЭЗ.
- Развитие прочих территорий хозяйственной активности:
  - Снаряжение новых инвестиционных территорий типа гринфилд<sup>31</sup> в Люблине (Хайдув, Задембе, территории вблизи северо-восточной кольцевой дороги, территории, расположенные в северной части ул. Ратая),
  - Сотрудничество с частными партнерами при создании Промыленно-технологического парка на территории бывшего завода Daewoo Motor Polska,
  - Обновление промышленных территорий бывшего чугунолитейного завода.

### С.1.2. Привлечение инвесторов (внешних и местных) в стратегических направлениях развития города

- Сотрудничество со стратегическим консультантом для привлечения внешних инвесторов из ключевых отраслей промышленности.

### С.1.3. Продвижение экономического потенциала промышленного сектора в Люблине и Люблинском городском округе

- Продвижение СЭЗ в Польше и за границей.
- Промоция местных ведущих предприятий на территории Польши и за границей.
- Поддержка люблинских компаний при создании сетевых связей в локальном бизнесе путем сотрудничества с Люблинской Ярмаркой при организации периодических ярмарочных мероприятий приоритетных отраслей в промышленном секторе.

### С.1.4. Формирование синергии для повышения потенциала производственного сектора в Люблине

- Оживление и поддержка кластерных инициатив, повышающих конкурентоспособность локальных предприятий в промышленном секторе.
- Привлечение постоянных и известных внешних партнеров, стабилизирующих эффективность люблинских кооперантов.

<sup>31</sup> Это род прямых иностранных инвестиций, а дословный перевод означает строительство с самого начала («на зеленом поле») новых складов, центров логистики и дистрибуции, заводов.

## С.2. Развитие сектора услуг

**Вторая подпора экономического развития Люблина – также являющаяся результатом его шансов и сильных сторон – это развитие сектора услуг в нескольких специальностях, основанных на знаниях и современных технологиях. Характерной чертой развитых экономических систем является высокая доля рыночных услуг в показателе ВВП.**

Бизнес-аутсорсинг<sup>32</sup>. В глобализированной экономике аутсорсинг (то есть передача внешним субъектам поддержки основных задач предприятий) – становится необходимостью. Укрепление ВРО (Business Process Outsourcing – удаленные бизнес-процессы), с особым натиском на развитие КРО (Knowledge Process Outsourcing – аутсорсинг управления знаниями, основанный на компетенции специалистов) возможно благодаря образованным кадрам. Центры КРО предлагают своим клиентам широкий выбор высококвалифицированных специалистов, могут также определить границы требуемых от специалиста компетенций и опыта, в зависимости от меняющихся потребностей его организации.

Общественный аутсорсинг и электронные услуги.<sup>33</sup> Шансом для Люблина является также электронное администрирование, а городской потенциал в секторе таких специализированных услуг был замечен правительственными организациями – в Люблине был создан первый, и на сегодня единственный в Польше, электронный суд. Благодаря своему расположению и близости к столице. А также человеческим ресурсам, Люблин формирует свой имидж удачной локализации центров внешних услуг для органов центральной администрации.

Информационные технологии. В секторе услуг в Люблине существенную роль играет также отрасль информационных (IT) и информационно-коммуникационных технологий (ICT). В последние годы здесь возникли и стремительно развиваются много инновационных бизнесов ICT. Городское самоуправление, основываясь на потенциале открывающихся в Люблине информатических компаний, а также идя навстречу происходящим снизу инициативам предпринимателей, поддерживает создание удобных условий для развития экосистемы IT. Благодаря позиционированной поддержке потенциал сектора IT будет подвержен градуальной глобализации.

Медицинские услуги. В Люблине также развит сектор медицинских услуг, касающихся диагностики, проведения процедур и лечения пациентов. Современный медицинский вуз готовит профессиональный медицинский персонал. Общие тенденции в стране свидетельствуют, что сегмент частной медицинской практики постепенно вытесняет общественный сектор. Улучшение благосостояния потребителей существенно влияет на более частое принятие решений в пользу частного медицинского обслуживания, предлагающего комплексные услуги высокого качества. Потенциал отрасли был также замечен финансовыми рынками, а инвесторы все смелее решаются инвестировать в компании такого профиля. Характерным является факт, что учреждения, предлагающие медицинские услуги, начинают подвергаться процессу консолидации. Следующим шансом для развития данной отрасли в будущем является телемедицина, то есть современная система сотрудничества пациентов и медперсонала с использованием современных технологий.

<sup>32</sup> Аутсорсинг – использование внешних ресурсов. Этот термин начал использоваться для описания стратегии передачи операции, поддерживающих основную деятельность предприятия, внешним компаниям, специализирующимся в управлении ими.

<sup>33</sup> Электронные услуги – полностью автоматизированное предоставление услуг, без участия человеческого фактора, при помощи информационной системы (напр., интернет-приложение). Электронная услуга должна: использовать общественную телекоммуникационную сеть (напр., Интернет), предоставляться по любому требованию клиента (в любое время, в разной форме), реализоваться удаленно, однозначно отвечать на вопрос или заказ пользователя.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### С.2.1. Создание ведомственных и пространственных условий для развития сектора услуг

- Сотрудничество со стратегическим консультантом для привлечения внешних инвесторов в ключевых подсекторах услуг в Люблине.
- Поддержка реализации офисного парка для нужд компаний из сектора ИТ/ВРО/КРО в Подзоне «Люблин» СЭЗ Евро-парк Мелец – в рамках части, касающейся предоставления услуг.
- Предложение локализации для развития необременительных услуг в жилых районах.

### С.2.2. Поддержка формирования современного сектора услуг в Люблине

- Привлечение инвесторов (внешних и локальных) в стратегических направлениях развития города.
- Развитие экосистемы ИТ в Люблине:
  - Поддержка развития сектора ИТ в сотрудничестве с предпринимателями, вузами Люблина и студентами ИТ-направлений (проект «Люблинская возвышенность ИТ»),
  - Создание Люблинской информационной платформы (ЛИП),
  - Периодический конкурс по информатике для учеников гимназий и послегимназальных школ,
  - Продвижение ИТ-направлений в люблинских послегимназальных школах,
  - Привлечение инвестиционных фондов, инвестирующих в экосистему ИТ,
  - Поддержка процессов создания последиplomного обучения в области информатики и запуск новых информационных специальностей,
  - Создание Фонда Инноваций, объединяющего компании Люблина из отрасли ИТ.
- Поддержка развития отрасли ВРО/КРО:
  - Продолжение реализации рамочной программы сотрудничества с люблинскими вузами – в том числе создание последиplomного обучения подготовки специалистов ВРО/КРО,
  - Шефство над созданием несколькими вузами Межфакультетского института менеджмента.

- Формирование условий для развития общественного аутсорсинга и электронных услуг:
  - Поддержка создания центров общих услуг для отдельных министерств и других центральных учреждений,
  - развитие юридического аутсорсинга в Люблине,
  - создание Центра Общих Услуг в области правосудия,
  - поддержка развития электронного суда и Государственной школы судопроизводства и прокуратуры в Люблине,
  - создание организации по исследованию качества правосудия и общественной администрации,
  - создание пилотажных аутсорсинговых решений для Городского управления, школ и городских компаний (городской центр общих услуг).
- Поддержка развития сектора медицинских услуг:
  - Поддержка и инициирование кластерных инициатив в данной области,
  - Поддержка в области реализации офисно-медицинского парка – Lublin Healthcare City (территория, функционально связанная с комплексом Медицинского университета).

### С.2.3. Реклама экономического потенциала сектора услуг в Люблине и Люблинском городском округе

- Реклама Люблина в качестве места для инвестирования с использованием проекта Экономического продвижения Восточной Польши путем участия в ярмарках и инвестиционных миссиях.
- Продвижение марки, кластера и экосистемы Люблинской возвышенности ИТ в Польше и за ее пределами.
- Организация ежегодных ярмарок и конференций, формирующих позицию Люблина в одной из подотраслей ИТ.
- Реклама Люблина в качестве перспективного места для размещения центров общих услуг для центральных учреждений, расположенных в Варшаве.
- Реклама Люблина в качестве мощного центра медицинских услуг (в Польше и за ее пределами).

### С.3. Культура предпринимательства

*Условием развития предпринимательства является активность города в области активизации процесса возникновения предприятий и создание условий для их развития, а также формирование среди жителей Люблина позиции, направленной на развитие предпринимательства и творческого подхода, особенно среди молодежи, студентов и выпускников вузов. Этим позициям посвящено много внимания в Сфере D. Академичность, однако в экономическом контексте уникальной ее составляющей является конкретный капитал, инвестируемый в идею, а также специфическая методология будущих действий для получения ощутимой выгоды.*

Продвижение культуры предпринимательства позволит создать такой набор характеристик локального общества, в котором будет присутствовать готовность к риску (открытию предприятия или реализации новаторской идеи), а также появятся высокие компетенции правильной оценки такого риска. Этому способствует бизнес-окружение, инфраструктура финансовых учреждений, консультативная и финансовая помощь малым и новым предприятиям. Важную роль в этом процессе играют образовательные учреждения, понимающие сущность инноваций. Культуру предпринимательства создают научные кадры вузов, которые могут побуждать студентов и выпускников к усилиям ради научных достижений и давать им советы при создании стартапов (молодых компаний, функционирующих, например, в Интернете). Действия в этой сфере распространяются также на развитие качественных стремлений (таких как солидность и достоверность) и умение учитывать интересы других лиц (полезно при формировании способности к сотрудничеству разных субъектов, в том числе частных и общественных), а также продвижение социальной ответственности бизнеса (напр. культура организации рабочего процесса, мотивирование сотрудников к лояльности).

Огромное значение имеет также комплексность системы поддержки локальных предприятий. Спроектированная городом система «выращивания» предприятий предусматривает поддержку предпринимателей путем предоставления комплексной системной информации на каждом этапе развития предприятия: преинкубации, инкубации и роста, и до достижения предприятием статуса чемпиона местного или государственного ранга. Координирование системы преинкубации – это, прежде всего, повышение целостности действий инкубаторов в отдельно взятых вузах. Особой заботой город желает окружить компании из области информационно-коммуникационных технологий и прочих приоритетных отраслей. Трансфер технологий, коммерциализация научных исследований и доступ к ноу-хау в области ведения новаторского бизнеса, должны стать все более распространенными элементами картины предпринимательского Люблина.

Одним из предлагаемых стратегических действий является создание условий для внешних отраслевых инвестиционных фондов для капиталовложения в предприятия Люблина. Благодаря этому можно будет привлечь не только капитал для развития, но и чрезвычайно важный капитал отношений<sup>34</sup> (также в глобальном масштабе) и управленческий опыт.

Следующим удобством для местных предприятий является структурирующая и интегрирующая деятельность Люблинской ярмарки. Благодаря организации отраслевых ярмарок и конференций они создают возможность для выхода предприятий Люблина на более широкий общественный и экономический контекст, а также развивают систему сотрудничества между кооперантами и субподрядчиками. Развитие этих форм активности в области консультаций и посредничества в Центре восточных компетенций повысит экономический ранг города.

<sup>34</sup> Капитал отношений – комплекс отношений организации с внешним окружением (клиентами, поставщиками, прочими деловыми партнерами, местным обществом, согласно: K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, с. 133, [www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12812.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12812.pdf).

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### С.3.1. Поддержка создания в Люблине экосистемы предпринимательства, основанной на местных предприятиях и творческом предпринимательстве

- Определение экосистемы предпринимательства Люблина и разработка инструментов поддержки (проект «Веди дела в Люблине»).
- Создание комплексной системы доступа к знаниям об инструментах поддержки для предпринимателей на каждом этапе развития (ноу-хау бизнеса, коммерциализация научных исследований, формы повышения капитала).
- Поддержка развития предпринимательства за счет общественных средств, находящихся в распоряжении Городского центра занятости в Люблине.
- Организация бирж и ярмарок карьеры Городским центром занятости в Люблине.
- Поддержка экономического образования (в качестве «корней предпринимательства») и формирование позиции, направленной на развитие предпринимательства и творческий подход.
- Создание условий внешним отраслевым инвестиционным фондам для инвестирования в предприятия Люблина.
- Создание мест встреч предприимчивой и новаторской молодежи.
- Поддержка создания целостной системы преинкубации и инкубации предприятий приоритетных секторов.
- Вдохновение и продвижение локальных кластерных инициатив.

- Введение и поддержка действий в области социального предпринимательства (социальные кластеры, социальный франчайзинг и т.п.).

### С.3.2. Поддержка трансфера знаний в сектор предпринимательства

- Поддержка систематического развития люблинского технополиса (Научно-технологический парк, центры трансфера технологий).

### С.3.3. Продвижение экономического потенциала Люблина и Люблинского городского округа

- Организация периодических встреч мэра города с отдельными бизнес-секторами Люблина.
- Стимулирование качественного соревнования между местными компаниями (например в форме «Экономической награды мэра Люблина»).
- Организация приездов представителей бизнеса, СМИ, неправительственных организаций с целью презентации бизнес-потенциала города.

### Рекомендации и Синергия

- С.3.а.** Социальное предпринимательство дает в частности возможность партиципации в экономической и социальной жизни группам, подверженным социальному исключению, и в этом плане не только достигает экономической выгоды, но и помогает органам самоуправления в проведении активной социальной политики. Ее эффективность нуждается в эффективном межсекторном сотрудничестве.



## С.4. Поддержка креативных видов промышленности

**На стыке культуры, образовательной направленности и предпринимательства находятся творческие виды промышленности, которые в развитых экономических системах все больше формируют внутренний продукт, трудоустройство и доходы.**

Творческие виды промышленности – это разнообразные действия, генезис и рыночная стоимость которых связаны с творчеством, а их продукция, как правило, охраняется законом в области интеллектуальной собственности (также по принципу open source<sup>35</sup>) и связана с коммуникацией, проектированием, проведением свободного времени, а также культурой и искусством.<sup>36</sup> Поддержка креативных видов промышленности в Польше находится на начальном этапе, так как проверяемая рыночным способом стоимость творческого мышления присутствует одновременно во многих отраслях, воспринимаемых традиционно как отдельные и зачастую непродуктивные сферы деятельности. Однако развитие творческих видов промышленности является сегодня не только экономической концепцией, но и необходимостью, продиктованной изменениями, происходящими в современных обществах (стиль жизни, форма работы), а также ростом значения научных исследований и культуры в развитии современной экономики. Очень важным является также положительное обратное действие творческих видов промышленности на экономику и непрямым образом на качество жизни в городе.

На развитие творческих видов промышленности влияет множество факторов локального характера, например: человеческий и общественный капитал, тип и уровень образования, спрос на «творческие» товары и услуги, экономическое окружение, культура и разнообразие, а также уровень развития информационного общества. Поэтому поддержка данного сектора требует создания программы действий, соответствующей локальному контексту, путем поиска взаимосвязей между бизнесом и многими другими отраслями, в том числе культуры в широком ее понимании, а также учета потребностей формирующейся новой группы творческих работников.

Развитие творческих видов промышленности в Люблине возможно благодаря соответствующему потенциалу, исходящему из академического и культурного характера города, способствующего просвещению создателей креативной продукции и высокому уровню спроса на них. Развитие данного сектора приносит пользу городу, поскольку без особых затрат создает новые рабочие места, задерживая талантливых выпускников и способствуя обновлению пространства. Кроме того задействует творческие единицы из различных сред, препятствуя исключению, поддерживая социальную интеграцию и повышая общее качество жизни путем определения решений, учитывающих потребности различных групп.

<sup>35</sup> Open source – (англ. Открытый источник) речь идет об общей философии доступа к интеллектуальной собственности (цитировании, использовании, развитии связанных с ней проектов и т.д.) на некоммерческих принципах (Creative Commons copy left и т.д.).

<sup>36</sup> Поддержка творческих видов промышленности в Люблине. Анализ потенциала и направления развития, Люблинское общество поощрения изобразительного искусства, Люблин 2012. Данный отчет к творческим видам промышленности относит: рекламу, кино и видео, архитектуру и дизайн, декоративно-прикладное искусство, рынок искусства и старинных вещей, розничную торговлю культурных ценностей, перформанс, визуальное искусство, музеи и прочую культурную деятельность, программное обеспечение, издательскую деятельность, журналистику (СМИ, радио, телевидение), творческую и развлекательную деятельность.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### С.4.1. Поддержка развития сектора творческих видов промышленности

- Создание креативных партнерств, кластеров творческих предприятий и системы инкубации компаний, занимающихся творческой деятельностью.
- Поддержка развития сферы новых СМИ.
- Поддержка культурной деятельности и доступа к культуре, также при помощи новых технологий.
- Поддержка коммерциализации творческих мероприятий.

### С.4.2. Влияние на формирование позиции, основанной на творческой активности

- Образование в области развития творческого подхода, предпринимательства и социальной ответственности.
- Повышение социальной сознательности соблюдения прав интеллектуальной собственности.





## D. Академичность

### Люблин – город образования

Сложно представить развитие Люблина без образовательной плоскости, ведь вузы здесь формируют группу наиболее крупных работодателей, а каждый четвертый житель города – студент. Присутствие научных сотрудников и студентов влияет практически на все аспекты жизни населения города. Однако описывая образовательный характер города зачастую не удается выйти за рамки сугубо статистических аргументов. Современный академический этос рождается на стыке университета и города, его населения, бизнеса, культуры и прочих партнеров. Необходимо стремиться к нему как в смысле идеи, так и прагматичных результатов, происходящих их синергии и симбиоза моделей сотрудничества и взаимоотношений.

Достичь этой цели возможно только путем построения настоящих партнерских отношений между городом и вузами, а также путем консолидации академической среды. Данная задача по разным причинам непростая. Руководство учебных заведений автономно в процессе разработки собственных программ развития, усовершенствования знаний, критериев роста и оценки успеха, а органам самоуправления может не хватать формальных юридических инструментов для долгосрочной поддержки вузов и стабильного сотрудничества с ними. Однако все эти трудности будут преодолены, если обоих партнеров объединит солидарность ради достижения четко определенного общего интереса. Именно этому посвящена данная часть Стратегии.

Отдельные аспекты развития Люблина как города образовательной направленности формируют понятную структуру. Вывод учебных заведений на международный уровень и их симбиоз с окружающим миром касаются повышения интенсивности взаимоотношений университетов с их близким и отдаленным окружением на уровне конкретных научно-исследовательских достижений. Остальные две Цели сосредоточены на прохождении через вузы потока молодежи, для которой высшее образование является этапом развития и обучения между школьным периодом и работой. Формирование образовательного «духа места» относится к периоду студенчества, а забота о молодежи до и после получения образования – к периоду, когда молодежь выбирает себе место жительства, которым может стать, хотя и необязательно, город Люблин. Стратегической целью Люблина как города образовательной направленности является привлечение все более способных студентов и создание для них предложения самореализации в городе. Как симбиозный характер вузов, так и сильный академический дух места<sup>37</sup> решающим образом повышают привлекательность высших учебных заведений Люблина.

<sup>37</sup> *Genius loci* (лат. гений места, дух-покровитель) – метафора определения комплекса факторов, благодаря которым субъективно представленное пространство, место, кажется единственным в своем роде (преимущественно в хорошем значении). Данный термин иногда также определяется как синтез значений и ценностей, ассоциируемых с данным местом. Необходимость использования такого определения в Стратегии продиктована тем, что факторы, влияющие на впечатление от данного места, очень сложно определить и они гетерогенны, а вот их результаты носят сильно ощутимый характер, влияя на имидж, мнения, жизненный выбор (что касается выбора вуза) и т.д.



## D.1. Вывод учебного заведения на международный уровень

*Для таких важных учреждений, как вузы, выход на международный уровень является необходимым условием их долгосрочного существования в условиях глобализации, демографического спада и государственной политики финансирования отдельных, ведущих центров. Ключи к выполнению данного условия находятся в руках самих вузов. Город декларирует свое участие в каждой из возможных сфер.*

Международный ранг вуза выражается во многих показателях, в том числе в привлекательности учебы среди заграничных кандидатов (а значит и в проценте иностранных студентов), в присутствии вуза в международных исследованиях и системах сотрудничества, а также в затрагивании исследовательских тем международного значения. В этом смысле вузы являются для города окном в свет, через которое город контактирует с новыми знаниями, а также с находящейся в поиске творческой молодежью, которая обогащает местное общество своей культурой и налаживает с городом и вузами более продолжительные профессиональные и жизненные связи, влияющие на следующие международные контакты. Присутствие

вузов на международной арене приносит им наряду с престижностью также вдохновение для положительных изменений, которые в области высшего образования часто приходят извне. Люблин исторически предназначен быть городом с крепкими международными связями, особенно что касается контактов со странами Восточного партнерства, благодаря их культурной и географической близости.

Присутствие (постоянное или периодическое) в вузах Люблина зарубежных ученых также является существенным фактором, формирующим ранг вуза и города. Опыт Европейской коллегии культуры (в рамках борьбы за звание ЕКС 2016) подтверждает важность значения даже «гостевых» лекций для создания уникальных возможностей контакта со знаменитыми личностями в области мировой науки, связанными с известными центрами, а также для формирования имиджа Люблина. Поддержка мероприятий такого рода находится в общих интересах города и вузов.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### **D.1.1. Укрепление позиции Люблина в качестве привлекательного образовательного центра для иностранных студентов**

- „Study in Lublin” – программа Городского управления, побуждающая иностранцев получать образование в Люблине.
- Удовлетворение специфических потребностей иностранных студентов благодаря многоязыковому доступу к информации, оптимизации обслуживания, интеграционным действиям.
- Инициирование синергии в других Сферах развития путем таких мероприятий, как, например, создание атмосферы открытости для других культур.
- Поддержка действий, направленных на открытие в вузах Люблина иноязычных факультетов.
- Совместная организация специализированных летних школ, последилоного обучения для лиц из стран Восточного партнерства.

### **D.1.2. Взаимодействие с руководством вузов для повышения участия ученых, учителей и студентов Люблина в европейских и мировых программах образовательного обмена**

### **D.1.3. Поддержка люблинских вузов в налаживании и сохранении международных контактов с вузами по всему миру**

- Взаимодействие с вузами Люблина в области налаживания активного сотрудничества с престижными университетами мира.
- Совместная организация международных научных конференций (шефство).
- Продвижение достижению ученых Люблина за границей (шефство).

### **D.1.4. Сотрудничество с вузами для повышения уровня компетенции студентов в области изучения иностранных языков и прочих методов дополнительного образования**

- Поддержка и продвижение развития языковых навыков среди студентов и молодежи.

## D.2. Симбиоз с окружающей средой

*Благодаря новому закону о высшем образовании сотрудничество с социально-экономической средой становится формальной задачей вузов. Предпринимательство и активные действия в области коммерциализации технологий стали следующим, после образования и исследований, элементом миссии университетов, поскольку современные резервы развития скрываются в межсекторных и междисциплинарных контактах. Их вдохновением являются, чаще всего, внешние партнеры высших учебных заведений, практические потребности которых формируют платформу между различными отраслями знаний. С вузами желают сотрудничать многие заинтересованные лица из таких кругов, как органы самоуправления, образование, бизнес или культура.*

Сегодня для лучшего использования интеллектуального и технического потенциала вуза и получения возможности внедрения результатов научных работ в экономику, вузы могут самостоятельно вести университетские бизнес-инкубаторы и центры трансфера технологий или же системы предприятий, действующих при вузах. Город может помогать в этих контактах, формируя кластеры наука-бизнес-самоуправление или модерлируя контакты с бизнесом с целью приведения образовательных направлений в соответствие с будущими потребностями локального рынка труда. Но существует и нематериальная выгода, которую вузы могут получить в результате сотрудничества с другими заинтересованными лицами, а именно взаимное вдохновение, стимулирование и синергизация их действий.

Такой некоммерческий подход важен по двум причинам. Во-первых, значительная часть деятельности университетов сосредоточена на знаниях, которые не находят непосредственной коммерциализации (гуманитарные направления, социология, психология, науки о Земле).

Во-вторых, через 10–20 лет многие выпускники будут работать в отраслях, которых еще не существует, предоставляя услуги, которых еще не изобрели, и решая проблемы, о существовании которых нам пока ничего не известно. Поэтому за будущую надобность сегодняшнего образования отвечают междисциплинарные формы обучения, развивающие гибкость мышления, способность адаптироваться к разным контекстам и формирующие новаторский подход. Город может поддерживать эти формы, создавая для сотрудников и студентов возможности тренировочных контактов с «новой реальностью» в сферах, полезных для города, а для студентов необходимых для понимания мира взаимосвязанностей. Это могут быть не обязывающие поводы для обмена мыслями или конкретные действия, касающиеся культуры, образования, социальной помощи, охраны памятников архитектуры и управления наследием, анализа коммуникационной системы города, создания городской базы данных с возможностью ассоциирования фактов из различных сфер и т.п. Ключевым в этом методе является определение областей сотрудничества таким образом, чтобы они были понятны и полезны для вузов и соответствовали режиму работы партнеров.

Для закрепления в учебной практике, предложение таких действий со стороны города должно длиться дольше, чем каденция руководства вуза. Важным также является системная и международная освещенность всех общих достижений (конференции, публикации, экспертизы, дебаты и т.д.). В итоге академичность Люблина войдет в определенное, социально полезное измерение, поскольку в формировании благосостояния локального общества Люблина важная роль отведена не только социально ответственному бизнесу, но и социально ответственным вузам.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### D.2.1. Налаживание сотрудничества

#### на платформе вузы-бизнес

- Поддержка создания инфраструктурной базы для развития и трансфера новаторства из вузов в предпринимательскую деятельность.
- Побуждение к предприимчивости студентов, выпускников и молодых научных сотрудников.
- Формирование брокерской сети для трансфера технологий и коммерциализации научных исследований.
- Сотрудничество с Научно-технологическим парком и другими такого рода партнерами в городе и за его пределами для создания инновационных инкубаторов.
- Поддержка адаптации образовательных направлений к потребностям работодателей (в том числе последипломное образование, соответствующее потребностям конкретных компаний и отраслей).

### D.2.2. Налаживание сотрудничества

#### на платформе вузы-город

- Развитие сотрудничества с вузами в области городских проектов, требующих научной работы (напр., заключающихся в накоплении знаний о городе, создании прогнозов и т.п., в том числе в рамках Действия В.6.2. Создание «Городской обсерватории» в качестве системы сбора, обработки и предоставления соответствующих потребностям развития баз данных, формируемых в близких населению масштабах (районы, массивы), позволяющих мониторить и координировать сотрудничество и наблюдать за результатами реализуемых проектов.

- Оживление регулярной активности вузов, например путем заказа научных работ и объявления конкурсов на них, от дипломной работы до кандидатской диссертации.
- Развитие городской стипендиальной программы для студентов и аспирантов.
- Поддержка создания инструментов длительной коммуникации (напр., интернет-порталы, журналы), способствующих междисциплинарным и межсекторным контактам (напр., предложения практики, стажировок, посредничества в трудоустройстве).
- Создание условий для преподавания студентам данных специальностей практиками.
- Поддержка и продвижение «Люблинского фестиваля науки».

### D.2.3. Налаживание сотрудничества

#### на платформе вузы-вузы

- Стимулирование формирования длительного и эффективного сотрудничества между вузами, в частности путем поддержки процессов сотрудничества и возможной консолидации вузов Люблина.
- Задействование вузов в проведение городских мероприятий комплексного характера, требующих сотрудничества разных областей науки.



### D.3. Гений места университетского города

*По меньшей мере половину своего времени каждый студент проводит за пределами вуза, без привязки к обучению. Что с ним в это время происходит? Это тема, касающаяся города. Студенческие годы для многих молодых людей являются этапом поиска жизненных указателей и авторитетов, проверки себя в различных ситуациях, первых задач, касающихся материальной ответственности или ответственности за других людей. Важным элементом развития человека на этом жизненном этапе являются разнонаправленные увлечения и активность в различных общественных инициативах, которые не будут занесены в зачетную книжку. В «текущей реальности»<sup>38</sup> именно они зачастую определяют курс, принятый во взрослой жизни.*

Объединений учебы с культурной, социальной и профессиональной активностью является для молодежи способом найти себя в окружающей реальности и обогащения будущих профессиональных навыков, а также социальных и коммуникационных компетенций, навыков участия в культуре. Однако прежде всего такое участие формирует характер и положительные свойства отношений с другими людьми – лояльность, уважение и умение сотрудничать. Данные элементы позволяют формировать гражданскую позицию, способствуя укоренению студентов и выпускников в Люблине, а также развивая их личные долгосрочные увлечения.

Образовательно-студенческий дух места зачастую возникает спонтанно в научных кругах, объединяющих поклонников, в неправительственных учреждениях или организациях, где студенты проходят стажировку или занимаются волонтерством. Именно студенты побуждают жителей к активному участию в культурной жизни города и поддерживают местную общественность. Все, что нужно сделать в этой области, это выделить этот «дух» в качестве необходимого для города и помогать развивать его, например путем премирования и усовершенствования внеучебной активности студентов и продвижения их успехов. Другой идеей является создание возможностей (мест, событий, систем коммуникации), способствующих обмену мыслями и разделению увлечений творческих субъектов. Это направление связано с формированием симбиоза с окружающим миром, однако в меньшей степени направлен на достижение конкретных результатов, а в большей на игру и эксперимент – неотъемлемые условия новаторства. Атмосфера сотрудничества и деления увлечениями надолго вписана в идею Люблина в качестве «города вдохновений», а *гений* духа университетского города должен надолго вписаться в характер Люблина и быть источником вдохновения не только для студентов, но и для всех жителей, бизнеса и туристов.

<sup>38</sup> Текущая реальность (также «текущая современность») – метафора, созданная социологом и философом Зигмунтом Бауманом, обращающая внимание на сложности при определении критериев порядка современного мира, а значит и критериев правильности выбора собственных действий. Данное определение использовано здесь по причине того, что оно удачно описывает ситуацию молодежи, касающуюся получения образования и условий, действующих на рынке труда.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### D.3.1. Поддержка развития студентов на основании существующего культурно-образовательного потенциала

- Создание программы информирования студентов, особенно первокурсников, о происходящих в учебном заведении и в городе событиях и мероприятиях, в которых можно поучаствовать.
- Поддержка студенческой демократии (напр., при использовании партиципаторного опыта города).
- Развитие программы практики в городских учреждениях (в том числе подготовка самих учреждений к роли опекунов).
- Распространение идеи образовательного студенческого волонтерства на благо локальных обществ.

### D.3.2. Поддержка вузовских лидеров (сотрудников и студентов), заинтересованных в сверхпрограммной или внепрограммной образовательной деятельности

- Помощь в интеграции вузовских лидеров.
- Поддержка создания системной программы опеки над вузовскими лидерами (напр., путем сотрудничества с репетиторами и наставниками).
- Поддержка создания системы продвижения и премирования их достижений.

### D.3.3. Поддержка развития студентов при помощи нового культурно-образовательного предложения

- Развитие стандартных форм коллективных действий, формирующих увлечение знаниями и их современным применением (научно-образовательные кафе и клубы, сайты, периодические издания, научно-популярные конкурсы и конференции и т.п.).
- Адаптация новых междисциплинарных форматов действий, формирующих увлечение знаниями и их современным применением (напр., встречи типа TEDx<sup>39</sup>, hackaton<sup>40</sup>, booksprint<sup>41</sup>, электронные инструменты коллективной работы и т.д.).

- Долгосрочные инвестиции, поддерживающие творческое и новаторское мышление в креативных группах (напр., medialab<sup>42</sup> или hackerspace<sup>43</sup>).
- Промоция позиции получения знаний благодаря активности и на протяжении всей жизни.
- Совместная организация студенческих мероприятий общегосударственного масштаба с ярко выраженным социально-образовательным модулем.

### Рекомендации и Синергия

**D.3.a.** Как подчеркивалось ранее, студенты участвуют в жизни города и его развитии наравне с другими жителями. Однако данная цель относится также к предложению, специально посвященному студентам, поэтому связанные с ней проекты должны особо учитывать их специфические потребности.

**D.3.b.** Вышеуказанные действия в первую очередь касаются поддержки, предоставляемой городом вузам, и только потом собственной инициативы органов самоуправления.

**D.3.c.** Настоящая Цель объединяется с Целью D.2. Симбиоз с окружающей средой (особенно если речь идет о культуре и неправительственных организациях). Поддержка города в этих платформах создает область расширенного пространства высшего образования. А значит нужно стремиться к тому, чтобы между действиями в рамках обеих Целей было как можно больше общего.

<sup>39</sup> TEDx (Technology, Entertainment and Design) – глобальная версия организуемых с 1984 г. в США встреч на тему «идей, стоящих распространения» в области технологий, развлечений и проектирования. Как правило это конференции, состоящие из более десятка захватывающих междисциплинарных выступлений. Создатели TEDx верят в силу идеи, меняющей позицию, жизнь и, в конечном итоге, мир. См.: [www.ted.com/tedx](http://www.ted.com/tedx).

<sup>40</sup> Hackathon – (также: hackfest, codefest) событие, в котором программисты и графические дизайнеры, проектировщики интерфейсов и руководители проектов интенсивно сотрудничают над проектами, касающимися программного обеспечения.

<sup>41</sup> Booksprint – метод совместного написания книг, позволяющий накопить и обработать знания многих лиц во время интенсивной коллективной работы за сравнительно короткий период времени. Букспринт полезен на начальной стадии работы над проектом или в период подведения итогов – позволяет быстро составить конструкцию публикации, ее тему, цель и содержание.

<sup>42</sup> Medialab – учреждение (или его отдельная часть), позволяющее вести совместную работу над новаторскими, часто экспериментальными проектами, использующими средства передачи информации и технологии. Путем натиска на усиление обмена опытом и знаниями между такими представителями разных специальностей и профессий, как артисты, дизайнеры, программисты, культурные аниматоры или исследователи, медиалабы способствуют инновационным идеям, основанным на синтезе часто отдаленных дисциплин знаний и чувствительности.

<sup>43</sup> Hackerspace – пространство, создаваемое и поддерживаемое средой творческих лиц, которых объединяет восхищение общепонимаемым творением в духе хакерской культуры. Пространство стимулирует развитие проектов, организуя и предоставляя необходимые инструменты. Такая форма места встреч может найти применение во многих сферах активности. См.: [www.hackerspace.pl](http://www.hackerspace.pl).

## D.4. Привлечение и удержание талантов в Люблине

*Люблин должен быть местом концентрации замечательных людей. Данная Цель особое внимание уделяет местам соприкосновения «школа-университет» и «университет-рынок труда». Социальная ответственность города образовательной направленности (то есть города и вуза в комплексе) проявляется в заботе о молодежи, собирающейся начать учебу и заканчивающей ее. Речь идет о благе этих людей, а также о благе города и вуза, для того, чтобы наиболее ценные люди не хотели покидать город ни до начала учебы, ни после ее окончания.*

Абитуриенты и выпускники – это самые мобильные группы городского населения, за которыми скрывается будущая элита. Одна из Целей Стратегии заключается в привлечении и удержании в городе как можно большего количества таких людей. Миграция всегда будет присутствовать в городе из-за постоянного наплыва потенциальных студентов, в результате чего спрос на работу существенно превысит предложение. Однако следует противостоять такому движению молодежи из Люблина и обратно, когда наиболее целеустремленные и способные люди уезжают, так как чувствуют, что город не соответствует их ожиданиям, и, наоборот, менее целеустремленные и компетентные лица выбирают Люблин, поскольку чувствуют, что в другом месте им будет слишком сложно.

На перемену этого явления влияет привлекательность города и его вузов, в основном для наиболее способных лиц, наиболее трудолюбивых, честных и креативных. В основном именно они должны видеть смысл в том, чтобы связывать свою жизнь с Люблином, получить здесь образование и найти работу. Поэтому не следует данную задачу сводить к пиару и формированию имиджа, который повышается рекламой и созданием хорошего впечатления. Данная задача требует, с одной стороны, повышения требований и стандартов во многих сферах, а с другой стороны – создания шансов для реализации ценных стремлений. На достижение этой Цели повлияет реализация всей Стратегии и общее состояние города, однако можно определить ряд действий, специально посвященных ей, тем более, что они находятся на стыке компетенций различных секторов, а значит требуют спланированного сотрудничества.

Ключом к успеху является многолетняя долгосрочная основательная работа, включающая формирование социального капитала между молодежью и городом с его вузами. Влияние на будущий выбор ученика имеет укоренение в пространстве «малой родины», а значит также изучение ее красоты, истории, жизни и проблем. Второй плоскостью является поддержка всяческой активности и успехов лицестов. Третья сфера – развитие партнерских и творческих контактов учеников со студентами и учеными. Четвертая – поддержка выпускников в направлении усовершенствования и поиска работы после получения образования. Два последних пункта могут быть частью инновационной политики продвижения вузов Люблина в регионе и в Польше.

## Действия в комплексе с главными задачами и проектами

### D.4.1. Приближение «малой родины» ученикам школ

- Создание программы сотрудничества школ с организациями и учреждениями, специализирующимися на региональном образовании (культура, история, окружающая среда, самоуправление и т.п.).
- Введение системной программы регионального образования.
- Создание системы распространения люблинской нишевой периодики в вузах, лицеях и гимназиях.
- Посвященная ученикам система распространения информации о культурных мероприятиях в Люблине.
- Подключение учеников к партиципаторным действиям и работе на благо собственного окружения.

### D.4.2. Поддержка активности лицеев и гимназий в области задержки талантов в Люблине

- Стипендии и прочие формы премирования лучших лицеистов Люблина, планирующих продолжить учебу в люблинских вузах.
- Увеличение количества двуязычных классов в базовых школах и гимназиях.
- Расширение международного обмена в лицеях.
- Организация «Люблинской образовательной ярмарки», направленных на приобретение учителями и учениками новых дидактических и самообразовательных компетенций.
- Поддержка активного сотрудничества школ со скаутскими организациями, турклубами и т.п.
- Поддержка неправительственных организаций, оживляющих жизнь лицеев.

### D.4.3. Развитие контактов «школы

#### Люблина – вузы Люблина»

- Развитие и оптимизация с точки зрения потребностей учеников таких мероприятий, как «Люблинский учебный фестиваль» и «Люблинский учебный пикник».
- Создание программы адаптации действий в Цели D.3. Гений места университетского города на стыке лицей–вуз – управление активностью сегодняшних студентов во благо студентов будущих.
- Помощь в рамках дней «открытых дверей» в вузах.

### D.4.4. Создание уникальной для Польши программы поддержки выпускников в период старта на рынке труда

- Развитие программ стажировок в городских учреждениях (в том числе подготовка самих учреждений к роли опекунов).
- Создание системы оценивания студентов через призму их внеучебных достижений, позволяющей использовать эти результаты в отношениях с работодателем (программа осознанного саморазвития по примеру [www.youthpass.eu](http://www.youthpass.eu), «городской зачет», поощряющая социально-культурную активность и т.п.).
- Поддержка изучения отношений между образованием и будущей карьерой студентов.
- Действия, направленные на внедрение постоянного предложения занятий во всех вузах, дающих понять студентам, какое влияние имеет сделанный ими выбор в области образования на будущие шансы получения профессии – встречи с работодателями, ролевые игры, законодательная обусловленность, прогнозы в отношении Люблина и региона и т.д.







6. Сферы Вдохновения | 75

7. От чтения к действию | 81



## 6. Сферы Вдохновения

Определение Люблина как «города вдохновения» требует указания явлений, которые могут стать для города таким вдохновением - приходящим извне либо являющимся «продуктом» Люблина - и в то же время исходной точкой для существенных изменений в будущем. Ниже перечислены такие сферы вдохновения, которые представляют собой попытку инициировать изменения и скорректировать общие цивилизационные тенденции, указывая при этом на важные сферы жизни города. Некоторые из них частично реализуются в рамках предпринимаемых мероприятий.

### 6.1. Историческая идентичность

*С момента своего основания Люблин был свидетелем и местом важных исторических событий в жизни польского государства и польского народа. Огромное значение имела польско-литовская уния 1569 года.*

Черпая своё самосознание из христианских традиций, Люблин остался открытым для других культур, религий и народов и стал местом их мирного сосуществования. Немецкая оккупация прервала это многовековое наследие. Символом возврата к уважению ценностей стало послание блаженного Иоанна Павла II, в течение четверти века связанного с Люблином и ставшего почетным гражданином города. Верность христианским традициям и память обо всех тех, кто создавал Люблин до нас, обязывают нас заботиться о его наследии, сохранении и передачи будущим поколениям.

### 6.2. Гармоничное развитие

*Удовлетворение потребностей современного поколения таким образом, чтобы не снизить шансы будущих поколений на удовлетворение их потребностей – это искусство сотрудничества во благо нехищнического использования ресурсов.*

Тщательное соблюдение принципа сбалансированного развития выходит за пределы простой зависимости между экономикой, обществом и окружающей средой. Шансы на удовлетворение потребностей будущих поколений зависят от того, как мы формируем потребности современного поколения. Городские власти могут влиять на это, распоряжаясь трудно возобновляемыми ресурсами материальной и нематериальной среды в таких сферах, как пространство, транспорт, доверие, культура, память, ассортимент государственных услуг и т.д. Стратегия рекомендует мыслить категориями сбалансированного развития во всех возможных контекстах, чтобы избежать тупиков развития и подверженности города дестабилизации. Одна из составляющих концепции сбалансированного развития - социальная ответственность организаций.



### 6.3. Благосостояние и реализация

*Равновесие между «быть» и «иметь» как основа бытия каждого жителя.*

Для одних основным стимулом или жизненно необходимым условием является зажиточность, для других – нематериальные цели. Благодаря этому город обогащается в обоих направлениях. Дискуссия на эту тему затрагивает самые глубокие убеждения жителей. Поэтому важно не подходить к этим стремлениям, исходя из принципа доминирования одного из них. Развитие города зависит от симбиоза людей с разной мотивацией. Роль власти – создать возможности для их реализации в самом широком диапазоне, начиная с активизации безработных и содействия им с целью возвращения на рынок труда. Удовольствие и гордость быть жителем Люблина должны проистекать как из состоятельности, так и из самореализации населения в других сферах.

### 6.4. Новое видение развития

*В процессе поиска системы документирования качественных показателей развития.*

Действовавшие до сегодняшнего дня показатели успеха количественного развития перестают быть полезными, а иногда вообще свидетельствуют о катастрофе. Километры построенной дороги теряют смысл, если эта дорога ведёт в неправильном направлении. Бесконечный рост невозможен, но и отсутствие роста не обязательно означает кризис. Альтернативные сферы развития можно найти в стремлении к динамическому равновесию, которое измеряется способностью стабильно существовать и адаптироваться. Вдохновением также может быть личностное развитие человека, которое сочетает в себе прогресс и цикличность. Независимо от эпохи человек развивает унаследованные блага, но в то же время должен отвечать на адаптационные вызовы на определенных этапах жизненного пути.

### 6.5. Новый урбанизм

*Решение проблем современных мегаполисов содержится в классических образцах городов, «скроенных» под человека.*

Польский путь к эффективной городской структуре должен стать попыткой поиска решения проблемы кризиса городов. Обострение проблем обслуживания «растекающихся» городов в сочетании с увеличением транспортных расходов предопределяют необходимость сокращения «мертвого километража». Решением должна стать концепция многофункциональной и полицентричной сети микрорайонов, жители которых могут проводить меньше времени в пути. «Новый урбанизм» - это поиск методов ограничения всё более болезненных экономических, экологических и временных затрат, проистекающих из прошлого развития городов на основании разделения пространств с разными функциями. Кроме того, новый урбанизм представляет собой предложение вернуться к классической эстетике и функциональности исторических городов.

### 6.6. Надежды и доверие

*Периоды экономического спада называют кризисами доверия, а общественное неудовлетворение и миграционные процессы связывают с отсутствием надежды на лучшее будущее.*

Надежда повышает удовольствие от жизни, способствует инновационному и проактивному поведению. В словаре менеджеров появился термин «управление доверием». Нет никаких преград для того, чтобы оно стало направлением городской политики, ведь жители оказывают доверие городу, который возбуждает надежды. Характерный признак доверия и надежды состоит в том, что у них есть большой творческий потенциал, который не обязательно требует дорогостоящих инвестиций. Надежда и доверие образуют нематериальную инфраструктуру города, обеспечивая жителям чувство безопасности и контроля над окружающей средой и будущим.

## 6.7. Экономическая марка города

*Люблин – это центр малого, креативного предпринимательства, которое становится важной движущей силой развития крупного бизнеса.*

Сила Люблина состоит во вдохновении, рождающимся в точке пересечения культуры различных сфер, что позволяет создавать новые подходы, проекты и бизнес-модели, которые часто занимают новые ниши на рынке. Корни экономической атмосферы города произрастают из сочетания западной культуры, восточной духовности и предпринимательской жилки еврейских жителей Люблина. Эти традиции мы находим в торговом процветании во времена правления Ягеллонов и в расцвете предпринимательства в период между двумя мировыми войнами. Сегодня Люблин силен своими человеческими ресурсами, сосредоточенными в молодых людях и средствах альтернативной культуры, которая влияет на деловой характер города. В сочетании со все более простыми и дружественными процедурами основания и ведения бизнеса это может сделать Люблин не поддающимся копированию поставщиком глобальной цепи ценностей.

## 6.8. «Город 2.0»

*Конкурентное преимущество города – его способность получать, обрабатывать и предоставлять данные.*

Города начинают напоминать сетевые информационные системы. Это обусловлено постоянным улучшением доступа к цифровой инфраструктуре (датчики, сети, интерфейсы), а также тем, что жители ожидают от связки «город-горожане» высокой функциональности, о которой каждый день говорят в новых средствах массовой информации. Мышление о городе категориями информационного продукта открывает новые возможности для мониторинга, диагностики и разработки публичных услуг. «Город 2.0» творчески использует новые цифровые технологии, но в то же время повышает эффективность стандартных решений и придает новую ценность любым знаниям о себе, в том числе традиционным или полученным аналоговым путём, например, в результате исследований. «Город 2.0» беспрестанно учится развиваться, стараясь рационально проектировать свое развитие.

## 6.9. Наследие как возможность

*При правильном управлении городское наследие может быть рычагом для развития города.*

Мышление о наследии исключительно категориями пассивного сохранения уже в прошлом. Сегодня мы стремимся придать ему роль фактора положительных изменений в проектах, ориентированных на будущее, чтобы для последующих поколений город имел очевидную ценность, достойную сохранения без дополнительных пояснений. Они могут быть внесены в экономические планы, процессы возрождения, культурную и образовательную политику. В этой сфере у Люблина есть множество возможностей действовать, следуя примеру других, как иностранных, так и польских городов. Это требует одновременно активного, креативного и интегрированного подхода.

## 6.10. 700-летие Люблина

*2017 год – это уникальная возможность интегрировать идентичность города и определение направления его развития для нескольких будущих поколений.*

В 1317 году Люблину был имплантирован «генетический код» европейской цивилизации. Её характерная черта – городское гражданство, которое сегодня в Польше переживает свое возрождение. Именно тогда были приняты принципы, по которым стало происходить пространственное развитие города и его контакты с миром. Поэтому 2017 год может стать датой символического «второго основания» города, которое позволит объединить и привнести в следующую эпоху развития Люблина наше международное положение и нашу местечковость в хорошем смысле этого слова, наше наследие и видение будущего. Мы сможем показать, каким мы видим Люблин, который поддерживает европейские традиции, и население которого готово к переходу на новый этап своей истории.

## 6.11. Эксперимент и игра

*Игра как катализатор современных резервов для развития.*

Нельзя реализовать прогрессивную стратегию в духе рутинного мышления. Методы обучения прошлых веков прививают страх перед оценками и критикой, который во взрослой жизни превращается в боязнь экспериментировать и проявлять инициативу. Именно поэтому то, что мы называем забавой или игрой, сегодня привлекает к себе внимание ученых и педагогов по всему миру. В ходе игры мы тестируем реальные ситуации, тренируем способность познавать мир, управлять рисками, принимать решения, придавать смысл и стремиться к совершенству. Противоположностью игре является не труд или уважение, а депрессия. Работу, в которой мы находим элемент игры, мы выполняем со страстью, изобретательностью и без усталости. Мы должны помнить о пользе игры, если хотим, чтобы Люблин был городом молодых людей. Потому что они об этом уже знают.

## 6.12. Широкая культура

*Широкая культура создает новые тенденции и социальный капитал, развивает знания и учит предпринимательству.*

Существует широкая сфера деятельности, которую называют авторской, аматорской, альтернативной, «do it yourself», неформальной, фановской или нестандартной. Жители города начинают заниматься ею спонтанно, без всяких указаний «сверху», часто на стыке других, формально устоявшихся дисциплин. Это очень ценный вид активности, и поэтому в ходе подготовки заявки на получение звания «Европейской столицы культуры 2016» для нее было придумано новое название: «широкая культура»<sup>44</sup>. Она обеспечивает собственную, «частную» территорию развития каждому человеку, но в тоже время предполагает контакт с другими людьми со схожими интересами, а также с признанными мастерами в данной сфере. Широкая культура приспосабливается к самым разным средствам, местам и масштабам. Она близка, доступна, объединяет, учит, стимулирует быть активным, позволяет каждому, независимо от возраста, почувствовать радость участия в созидании.

## 6.13. Общественное участие

*Жители, которые хотят принимать активное участие в формировании города, являются его незаменимым и оригинальным капиталом для развития.*

Принцип общественного участия – одно из основных изменений в традиционном понимании функционирования города. Это настолько инновационное и многоуровневое явление в практике органов самоуправления, что в настоящей Стратегии о нем говорится в двух местах: здесь и в Целях Сферы В. Дружелюбие. Оно охватывает мониторинг нужд жителей, процедуры по планированию, консультации по спорным вопросам и открытость к инициативе, знаниям и опыту горожан. Общественное участие основывается на принципах демократии, но все еще остается сложной задачей для социумов, которые постепенно отходят от многолетней привычки жить в авторитарной системе и мыслить процедурами и секторами. Оно предусматривает определение общих интересов и условий их мирного сосуществования, а также партнерское достижение согласованных результатов. Общественное участие – это метод «цивилизованного укрощения эгоизма» на совместно используемой территории.

## 6.14. Творческие группы

*Инновации появляются на стыке различных специальностей, жаргонов, фантазий и восприимчивости.*

В любой среде есть люди, которые отличаются активностью, креативностью, компетентностью, любознательностью и способностью к сотрудничеству. Это могут быть не только студенты, ученые, бизнесмены, но и местные общественные деятели и патриоты, которые не всегда являются прирожденными лидерами или успешными менеджерами. Результатом творческих встреч таких людей из разных сфер специализации становятся уникальные идеи и новые горизонты мышления. Задача для города – обеспечить этим слоям местной общественности оптимальные условия самореализации и взаимного

<sup>44</sup> M. Skrzypek (red.), *Kultura szeroka. Księga wyjścia*, Ośrodek Brama Grodzka Teatr NN.PL, Lublin 2011, [www.biblioteka.teatrnn.pl/dlibra/Content/29958/KULTURA+SZEROKA\\_CALOSC.pdf](http://www.biblioteka.teatrnn.pl/dlibra/Content/29958/KULTURA+SZEROKA_CALOSC.pdf).

вдохновения. В этом может помочь организация встреч и сотрудничества смешанных групп (например, по методу «collaborative design»<sup>45</sup>), просвещение и создание институциональной среды, готовой к риску внедрения новаторских проектов.

## 6.15. Социальные новшества

**Общественные инновации способствуют тому, что относительно небольшой вклад приносит несоизмеримо большие результаты: «больше за меньшую цену для многих».**

Квинтэссенция общественных инноваций – эксперименты, творческое использование местных ресурсов, привлечение не задействованных до этого социальных групп, институциональных и деловых партнеров к процессу общественных изменений, а также гибкость процедур и открытость к изменениям в процессе внедрения, с особым ударением на формирование и использование креативной культуры. Культивирование общественных инноваций требует постоянного использования и переработки местных ресурсов, а также создания условий для раскованного поиска, разработки прототипов и испытания новых решений. Поддержка общественной инновационности – это одна из новых форм привлечения академической среды, социальных партнеров, местных общин и бизнеса к процессу построения более дружественного и эффективного города. Она позволяет находить индивидуальные решения в зависимости от реальных местных условий, потребностей и стремлений.

## 6.16. Социальная ответственность бизнеса

**Европейская комиссия определяет социальную ответственность бизнеса как концепцию, согласно которой предприятия добровольно учитывают общественные интересы и необходимость охраны окружающей среды в своей хозяйственной деятельности и в отношениях с заинтересованными лицами.**

В концепции сбалансированного развития, являющегося перспективной целью Европейского Союза, социальная ответственность бизнеса (CSR – Corporate Social Responsibility) – это инструмент для частного сектора, отражающий необходимость выступить в защиту общих ценностей и усиливающий чувство солидарности и единства в Европе. В современном мире эти нематериальные аспекты осуществления хозяйственной деятельности все чаще предопределяют конкурентные преимущества компаний, непосредственно влияя на эффективность их функционирования. С перспективы будущего уменьшения населения такой социальный подход бизнеса приобретает особое значение.

## 6.17. Экосистемы бизнеса

**Развитие технологий и повышение скорости коммуникации вызвали принципиальные изменения в методике управления предприятиями. Все больше процессов, осуществляемых предприятиями, происходят в рамках широкой «экосистемы» партнеров, взаимодействующих между собой.**

Решающее значение для того, может ли развиваться предприятие, имеет уже не только оперативная зрелость компании, но и сеть горизонтальных отношений в пределах деловой экосистемы. Последняя охватывает поставщиков, дистрибьюторов, подрядчиков, производителей аналогичных товаров или услуг, поставщиков технологий и множество других организаций, создавая сеть взаимосвязей. Многие компании своим развитием обязаны деловым экосистемам, функционирующим вокруг их деятельности, однако в Польше предприятия пока только учатся управлять ресурсами, которые не являются их прямой собственностью, и поэтому город должен поддерживать развитие экосистемы предпринимательства в Люблине на всех стратегических направлениях.

<sup>45</sup> «Collaborative design» или «design thinking» – это термины, которые относятся к новым методам разработки новых решений в группах, в том числе с учетом их междисциплинарного состава, к наблюдению за привычками пользователей (или их участию в группе), а также к созданию и тестированию прототипов. Важную роль для этих методов играет так называемое абдуктивное (формулирование множества вариантов решения одной проблемы) и латеральное (новая постановка проблемы) мышление.



## 6.18. Компетентность в связях с Востоком

*При установлении и развитии взаимных контактов между Европейским Союзом и странами, расположенными на восток от его границ, помогают знания и восприимчивость, которые следует накапливать и развивать.*

Исторический опыт, географическая близость, разветвленность связей с востоком и западом Европы – это источник «мягких» знаний и компетентности люблинских субъектов деятельности, которые позволяют разрабатывать методы сотрудничества партнеров из обеих частей континента, приемлемые для сторон с различной законодательной культурой и обычаями. Важный аспект такой компетентности – осведомленность о проблемах, имеющих географические и исторические корни, а также о возможностях расширения выгодных сфер сотрудничества. Она также касается общественных, культурных, экономических и экологических аспектов и может оказать существенное влияние на качество связей и эффективность Восточного партнерства, а также сотрудничество со странами, расположенными к востоку от Европейского Союза. Однако, компетентность в связях с востоком – это не только ноу-хау международных контактов, но и уникальные стремления и образцы, которые рождаются на востоке.

## 6.19. Сотрудничество с регионом

*С учетом роста значения взаимосвязей в современном мире стремление быть чем-то единым все чаще означает необходимость осознать себя частью этого целого. Поэтому Люблин считает регион, частью которого он является, отдельной сферой вдохновения.*

Эта сфера охватывает вопросы, перечисленные в Положении по обновлению Стратегии развития Люблинского воеводства на 2006–2020 год, такие как развитие региональных функций города как мегаполиса, улучшение связей с другими мегаполисами Польши, поддержка всестороннего развития деревень. Непосредственным вдохновением для Люблина служит также Положение по обновлению Региональной стратегии инноваций Люблинского воеводства на период до 2020 года, в котором особое внимание уделяется выборочному усилению возможностей развития на основании изучения местной специализации существующего потенциала знаний, квалификации, технологического прогресса, предпринимательства и инновационности. Эти «сильные стороны» региона и его уникальная специфика должны найти свое отражение в деятельности, суть которой состоит в поддержке городом наиболее перспективных направлений образования и исследований, влияющих на экономическое развитие Люблина и Люблинского воеводства.

## 7. От чтения к действию

Ориентация Стратегии Развития Люблина 2020 на широкий круг адресатов накладывает на городскую администрацию обязательство активного распространения содержания документа среди всех потенциальных исполнителей Стратегии. Распространение должно быть не разовым мероприятием, а процессом постоянного привлечения новых исполнителей Стратегии.<sup>46</sup> Это невозможно сделать только с помощью чтения. Наилучший подход – это диалог, обсуждение конкретных примеров и планирование реальных действий. Поэтому определенная часть работы по ознакомлению со Стратегией широкого круга адресатов должна носить семинарский характер и выполняться на этапе внедрения документа. Этому и посвящена настоящая глава.

### 7.1. Распространение содержания Стратегии

С целью распространения содержания Стратегии будут предприняты специальные действия, такие как публикация на страницах городской администрации в формате гипертекста, публикация в виде книги с иллюстрациями и эргономичной версткой, научная конференция, дискуссии с заинтересованными сторонами, резюме Стратегии для широкого круга читателей и прочие мероприятия по популяризации «футурологии Люблина как системы организации наших знаний и воображения в процессе размышлений о будущем города».<sup>47</sup>

### 7.2. Распределение по голосам

Продолжением дискуссии о Стратегии должна стать её детализация путем разработки производных документов, описанных в разделе 1.8.1. Производные документы. Они представляют собой обязательное дополнение к основной Стратегии, которая является не законченным литературным произведением, а программой действий, композицией, требующей «разложения на партии», что обеспечивает широкий диапазон исполнительской автономии и возможностей участия. Это напрямую обусловлено синергетическим взаимопроникновением Сфер Развития и Целей Стратегии. Достижению конкретной Цели часто способствуют действия, осуществляемые во многих секторах либо связанные с разнообразными группами адресатов, а это требует согласования с партнерами и заинтересованными сторонами.

Началом разработки производного документа Стратегии (например, секторной стратегии) может стать выделение в ней всех фрагментов, связанных с данной темой. Готовый документ должен содержать ссылки на то, какие положения Стратегии предполагается осуществлять и каким образом это будет сделано. Это позволит легко устанавливать связи между отдельными подстратегиями (когда возникает необходимость координации секторов), а также идентифицировать Цели или Действия суммарно, с учётом их чрезмерного или недостаточного осуществления по сравнению с потребностями или ожиданиями. На основании этого же принципа должно происходить и периодическое подведение итогов работы отдельных

<sup>46</sup> Тезис из Развития на Стратегию развития Люблина на 2013-2020 года Проф., хаб. д-р Антония Куклиньского.

<sup>47</sup> Цитата из Развития на Стратегию Развития Люблина на 2013-2020 года Проф., хаб. д-р Антония Куклиньского.

служб и подразделений городской администрации.

Производные документы не должны быть дословным продолжением положений основной Стратегии. Скорее, они будут переплетать и конфигурировать затронутые в ней темы с точки зрения различных заинтересованных лиц. Это естественный и желательный этап внедрения Стратегии, который состоит в претворении описанного в ней порядка в действия и мышление заинтересованных лиц, проявляющих активность в своих сферах городской жизни. Эти же действия могут быть элементом самых разнообразных тематических программ, благодаря которым проще будет создавать коалицию вокруг них. Помимо всего прочего будет увеличиваться ценность таких действий, так как интерес к конкретному действию большого количества различных групп адресатов предопределяет многонаправленность его результатов. Кроме того, если одно действие приведет к достижению целей по нескольким разным программам, это позволит сэкономить ресурсы.

Подстратегии и аналогичные документы, разработанные на данном этапе, могут носить самый разнообразный характер и иметь различную степень сложности: от списка рекомендаций до программ и формальных секторных стратегий. Они могут развиваться во времени с учётом уже реализуемых проектов, играющих роль катализатора более широких действий. Примеры тем производных документов: «Хорошо жить в Люблине» (документ Совета по культуре пространства), «Взаимодействие органов самоуправления с неправительственными организациями», «Люблин 2.0» (комплексная стратегия использования современных цифровых технологий для развития Люблина), «Политика увеличения количества населения», «Интегрированная программа проэкологического развития города» и т.п. Органы самоуправления обязаны стимулировать такую инициативу групп заинтересованных лиц, предлагать им темы, смежные с планами городской администрации, а также модерировать диалог между различными группами.

### 7.3. Эффект межсекторной кульминации

Успех действия, которое носит сквозной, проникающий характер, зависит от аккумуляции результатов разных заданий, выполняемых подразделениями городской администрации. Даже если речь идет о действиях, имеющих ключевое значение для развития города, часто бывает сложно их скоординировать, если задания, из которых они состоят, сами по себе имеют низкий приоритет в отдельных секторных планах. Координацию может упростить межсекторный производный документ Стратегии, который представляет собой сводную ведомость заданий, образующих единое целое, и таким образом повышает их ранг в планах отделов. В такой ситуации часто создаются рабочие группы, однако, они преимущественно занимаются отдельными мероприятиями, тогда как планирование эффекта межсекторной аккумуляции может быть инструментом выполнения целых программ действий и одним из методов управления с перспективы целей (описанного в разделе 1.7. Управление посредством целей).

### 7.4. Развитие системы показателей

Принимая во внимание инновационность Стратегии, предусмотренные в ней результаты часто опережают разработку стандартов их измерения. Поэтому итоговая система показателей внедрения документа будет создаваться в процессе его реализации, во взаимодействии с учёными и заинтересованными лицами. Развитие этой системы будет происходить параллельно развитию «Обсерватории города», описанной в Цели В.6.2. Создание «Городской обсерватории» в качестве системы сбора, обработки и предоставления соответствующих потребностям развития баз данных, формируемых в близких населению масштабах (районы, массивы), позволяющих мониторить и координировать сотрудничество и наблюдать за результатами реализуемых проектов. Важную роль в этой системе будет играть общественная оценка выполнения Стратегии организациями неправительственного сектора, органами районного самоуправления, консультационными группами при мэре города и даже неформальными группами заинтересованных лиц, которые по собственной инициативе подготовят собственный отчет на данную тему. Способствовать этому процессу должна предварительная разработка тематических производных документов Стратегии, выражающих ожидания по отдельным секторам или аспектам.

Приложение № 1

**Система внедрения Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг.**





## Введение

Стратегия содержит рамочные принципы развития и рассматривает город как единое целое, а значит, охватывает также такие вопросы, как внешняя транспортная доступность или развитие и сотрудничество высших учебных заведений, которые не относятся к сфере компетенций органов местного самоуправления. Однако они имеют ключевое значение для развития города и благосостояния его жителей.

Если содержащийся в стратегии список Сфер Развития, Целей и Действий представляет собой базовый каркас, то список Заданий и Проектов носит открытый характер и детализируется на уровне секторных стратегий, которые в большинстве своем уже непосредственно касаются сферы компетенций гмины. Именно благодаря секторным стратегиям должна появиться «река проектов», осуществляемых городом.

Субъекты, внедряющие Стратегию – это не только подразделения городской администрации Люблина. Любые субъекты, которые вносят содержащиеся в Стратегии Цели и Действия в свои планы и намерения, являются партнерами по её выполнению. Они могут действовать самостоятельно, могут сотрудничать с другими субъектами, и в то же время рассчитывать на поддержку со стороны города, как организационную, так и финансовую. Эта поддержка, в зависимости от масштаба и характера заданий, может приобретать форму государственно-частного партнерства (ГЧП) или договоров на основании программ содействия, осуществляемых в рамках секторных стратегий (например, дотаций в рамках Программы взаимодействия с неправительственными организациями). Кроме того, возможно партнерство при реализации проектов, финансируемых при участии европейских фондов. Соответствующие положения регулируются отдельными нормативными актами, а заключение соглашений относится к обязанностям подразделений городской администрации в зависимости от их сферы компетенции.

# 1. Уровни и пласты управления

Вводится разделение на три уровня управления городом, каждый из которых состоит из отдельных пластов, соответствующих последовательным этапам подготовки действий.

## 1.1. Уровни

### 1.1.1. Общегородской уровень

Общегородской уровень формирует новая Стратегия города, которая также охватывает задания, выходящие за пределы компетенции города (например, развитие высших учебных заведений, коммуникационная доступность города), и определяет ценности и направления развития.

### 1.1.2. Секторный уровень

Секторный уровень охватывает секторные стратегии и секторные программы, принадлежащие к сфере компетенции органов самоуправления и коммунальных предприятий, выполняющих государственные заказы.

### 1.1.3. Районный уровень

Районный уровень, ключевым игроком на котором являются районные советы, занимается делами малого масштаба - непосредственного окружения мест проживания.

## 1.2. Пласты

В приведенном ниже широком описании пластов содержится также информация о том, как данный пласт дифференцируется в зависимости от уровня.

### 1.2.1. Пласт анализа

Пласт анализа – это процесс постоянного исследования изменений, которые происходят в городе и его окружении. Для этого используются три уже существующие или создаваемые системы. Первая из них – Система анализа города (САГ), основывающаяся на сборе внутренних данных городской администрации и Главного управления статистики (ГУС).

Вторая – Система анализа органов самоуправления (САС), который проводит Союз польских городов на основании добровольного обмена данными между городами при участии, в частности, городской администрации Люблина. Третья система, которая находится на этапе создания – это Городская система общественных исследований (ГСОИ), призванная предоставлять сведения об интенсивности разнообразных общественных явлений и о восприятии услуг, предоставляемых государственными службами. Эти сведения будут также наноситься на карты, что позволит городским службам реагировать на обращения адекватно и адресно. Кроме того, все эти системы будут измерять и фиксировать показатели, предусмотренные Стратегией и отдельными секторными стратегиями. Унифицированные системы анализа предоставляют знания для всех уровней управления городом.

### 1.2.2. Пласт вдохновения

Пласт вдохновлений – это сфера, в которой постоянно идут дебаты о городе, новых решениях и совершенствовании проектов, уже принятых к реализации (предусмотренных планом), но ожидающих определения срока выполнения (внесения в рабочую программу). Это также поиск возможности усовершенствования применяемых решений. Этот пласт образуют не только городские власти – мэр и городской совет, но и общественные организации, действующие в городском масштабе – Совет общественной пользы, Совет по культуре пространства, Совет старейшин и другие. К данному пласту также относятся все процессы общественных обсуждений и консультаций. Предлагается создать электронный ежемесячный журнал «Город вдохновения», в котором и чиновники, и специалисты, и обычные жители смогут представить свои предложения по улучшению города либо отчёты о различных процессах.

Пласт вдохновения предусматривает одни и те же механизмы для общегородского и секторного уровня, тогда как на районном уровне предполагается организация (один или два раза в год) конгрессов развития районов, на которых разные общественные партнеры (районные советы, жилищные кооперативы, управляющие компании, неправительственные организации) смогут обмениваться опытом и обсуждать механизмы сотрудничества.

### 1.2.3. Пласт стратегий

Пласт стратегий образует настоящий документ. В целом его можно толковать как видение города, но в тоже время меня механизмы и проекты, утверждаемые в рамках секторных стратегий, не должны противоречить механизмам и ценностям, описанным в основной стратегии.

### 1.2.4. Пласт планов

Пласт планов на общегородском уровне – это собрание паспортов инвестиционных проектов (План развития города) по заданиям, предложенным в секторных стратегиях либо внесённых в план мэром, городским советом и в результате инициатив граждан. Внесение в План не гарантирует выполнение задания в предусмотренной перспективе планирования. Это портфолио проектов, которые признаются городской властью нужными и выполнимыми и вносятся в рабочую программу по мере возможности их реализации в зависимости от баланса имеющихся средств.

На секторном уровне проекты, признанные нужными и выполнимыми, должны быть упорядочены в секторных программах. Секторная программа – это больше, чем просто портфолио проектов, так как она должна устанавливать их относительную иерархию, то есть предлагать очередность реализации по отношению к проектам того же типа.

На районном уровне вводится новый инструмент управления – Планы развития районов (ПРР). Это аналог Плана развития города (ПРГ), однако, он касается заданий малого масштаба, выполнение которых происходит за счет финансовых средств, выделенных из бюджета в распоряжение районных советов. После внедрения системы районные советы смогут выделять средства только на те задания, по которым они приняли соответствующие постановления и представили «Паспорта проектов», содержащие описание проекта на основании утвержденного образца, получившие положительную оценку соответствующего подразделения городской администрации и зарегистрированные в общедоступной интернет-системе



### 1.2.5. Пласт программ

На общегородском уровне пласт программ – это подраздел плана, охватывающий проекты, по которым уже подготовлен весь пакет документации, предусмотренный индивидуально для данного проекта. Это проекты, для которых уже установлены сроки выполнения и обеспечено финансирование, а также подготовленные проекты и проекты, ожидающие внесения в программу.

Данный пласт предполагает применение двух основных механизмов (документов). Первый – это Многолетний финансовый прогноз (МФП), координируемый бюджетно-бухгалтерским отделом, объединяющий проекты, по которым уже подписаны договора, и анализирующий последствия финансовой нагрузки. Второй – Многолетняя инвестиционная программа (МИП), которая координируется отделом стратегий и обслуживания инвесторов, объединяет все проекты, признанные городскими властями обязательными к выполнению и получившие финансирование.

Вспомогательную роль играет Список ожидающих проектов (СОП). Это свод проектов из Плана развития города, по которым подготовлена вся документация, но они не были внесены в МИП. Можно предположить, что преимущественно это будут проекты, реализация которых зависит от получения дотаций из внешних фондов. Они будут вноситься в МИП, когда появится возможность получить дотацию, а в результате финансирования дополнительного проекта не будет превышен лимит допустимой задолженности.

Пласт программ на секторном уровне охватывает программы, подготовленные на основании секторных стратегий и годовых лимитов расходов на данную цель. Примером инвестиционных проектов может служить Годовой план ремонта улиц, а неинвестиционных – Программа гмины по борьбе с алкоголизмом.

### 1.2.6. Оперативный пласт

Оперативный пласт – это осуществление проектов в соответствии с графиком, охватывающим процесс проведения тендера, выбора исполнителя, контроля и расчетов. В случае неинвестиционных проектов этот пласт будет также охватывать собственные действия администрации, делегируемые действия (в порядке конкурса и т.п.) и совместные действия, объем ответственности по которым разделяется между двумя сторонами.

На районном уровне инструментом для текущего управления является система «Надо исправить» [www.lublin.naprawmyto.pl](http://www.lublin.naprawmyto.pl), которая позволяет каждому жителю сообщить об аварии с помощью интернет-браузера или смартфона.

### 1.2.7. Пласт ограничений

Пласт ограничений охватывает анализ финансовой ситуации города, проводимый бюджетно-бухгалтерским отделом. Ключевое значение для соблюдения требований законодательства в данной сфере будет удержание задолженности города ниже лимита, который устанавливается законом о государственных финансах (показатель лимита задолженности ПЛЗ) и рассчитывается как средняя сумма оперативного профицита (средства, которые не были потрачены на текущие расходы) за последние три года.

## 2. Секторные стратегии

### 2.1. Структура секторных стратегий (планов)

Законодательные нормы, касающиеся секторных стратегий, очень разнообразны. Часть стратегий обязательна к выполнению и законодательство устанавливает конкретную структуру документа (например, программа защиты окружающей среды). В других сферах цель разработки документа состоит в создании механизмов сотрудничества различных рыночных субъектов во имя общего блага, поэтому предполагается относительная свобода действий (например, стратегия развития туризма).

Рекомендуется, чтобы работа над планом действий в данном секторе происходила по принципу семинаров с созданием так называемых Паспортов проектов. Последние должны содержать информацию по четырем вопросам:

- проблема, которая требует вмешательства,
- предложение действий/концепция инвестиций,
- действия по этой же или аналогичной проблеме в прошлом,
- какими будут результаты действия и с какими другими заданиями связана данная задача.

Это универсальное, основное описание (дополненное эскизом или рисунком) заданий должно быть составлено по всем запланированным инвестиционным проектам, внесенным в ПРГ и ПРР. Рекомендуется, чтобы в ходе внутренних и семинарских работ над стратегией общественные стратегии пользовались методом Паспортов проектов, и чтобы с помощью оценки и группировки заданий они формировали дерево целей и его описание. Сами паспорта не обязательно должны быть представлены в тексте стратегии, принимая во внимание их рабочий характер и изменяемость деталей на этом уровне. Эти материалы должны служить основанием для операционализации стратегии и разработки механизмов бюджета заданий.

### 2.2. Секторные стратегии и план анализа

Стратегия города охватывает систему измерения – измерителей и показателей. Предполагается, что она будет основываться, прежде всего, на показателях, утвержденных для секторных стратегий, значения которых будут сниматься соответствующими подразделениями.

### **3. Многоуровневые проекты и проекты, которые не зависят от городской администрации**

Субъекты, внедряющие Стратегию – это не только подразделения городской администрации Люблина. Любые субъекты, которые вносят содержащиеся в Стратегии цели и действия в свои планы и намерения, являются партнерами по её выполнению.

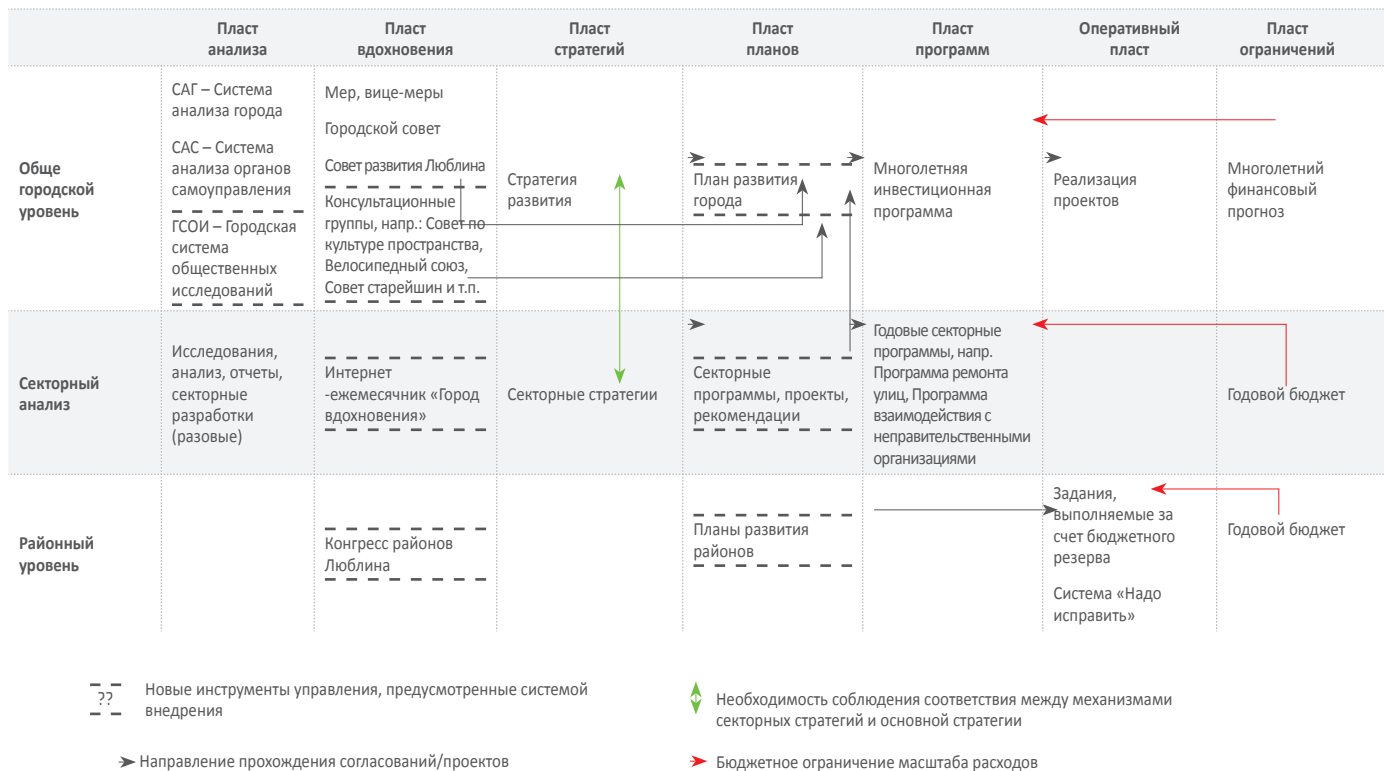
Например, действия по увеличению количества иностранных студентов осуществляются, прежде всего, самими высшими учебными заведениями. Вузы вводят обучение на английском языке, рекламируют себя за границей. Портал «Учись в Люблине», администратором которого является городская администрация [www.study.lublin.eu](http://www.study.lublin.eu), играет только вспомогательную роль.

Кроме того, секторные стратегии могут предусматривать проекты, реализуемые во взаимодействии нескольких субъектов. Совместные семинары, организуемые в ходе разработки стратегий, могут стать прекрасной базой для создания проектов, основывающиеся на сотрудничестве разных институциональных партнеров и даже физических лиц.

## 4. Годовой порядок управления городом

Бюджет города определяет возможность реализации заданий в текущем году, и, значит, придает практическое измерение стратегическим декларациям. Важно, чтобы во внедряемой структуре бюджета заданий нашли свое отображение цели и действия, утвержденные в Стратегии в качестве принципов упорядочивания списка заданий, подлежащих выполнению.

Внедряемый городской администрацией Люблина бюджет заданий обязывает выделять задания, описывать их и предлагать показатели измерения результативности и эффективности. Представленная методология работы над секторными стратегиями «снизу вверх» (начиная с описания паспортов проектов) будет способствовать исправному внедрению новых механизмов управления бюджетом.



**Рисунок 1.** Схема системы внедрения Стратегии

Источник: Собственное исследование.





Приложение № 2

**Список потенциальных показателей выполнения  
Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг.**



## Введение

Нестандартная Стратегия требует применения нестандартных методов мониторинга её реализации. Ежегодная оценка степени выполнения Стратегии Развития Люблина 2020 должна основываться на разностороннем анализе, составленном на базе как строгих статистических (количественных), так и качественных данных, а также на текущей характеристике деятельности городской администрации Люблина и описании явлений и изменений, происходящих в окружении.

Количественные показатели будут основываться на данных, публикуемых Главным управлением статистики в Варшаве и другими организациями, составляющими базы данных, а также на внутренних данных городской администрации Люблина и подчиненных ей субъектов. Качественные показатели будут генерироваться систематически проводимыми среди жителей Люблина социологическими исследованиями в рамках разработанной Городской системы общественных исследований (ГСОИ), а также исследованиями других субъектов. Описательный показатель может служить дополнением к двум указанным категориям или носить принципиальный характер при оценке достижения данной оперативной цели, поскольку нестандартные цели, установленные Стратегией, не всегда могут быть описаны стандартными показателями.

Ниже приводится список потенциальных показателей, предназначенных для мониторинга внедрения Стратегии. В длительной перспективе документа следует подчеркнуть, что в течение всего периода действия Стратегии принятые показатели могут изменяться, совершенствоваться и дополняться в зависимости от необходимости оценки степени достижения Целей в рамках отдельных Сфер Развития.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> См.: раздел 7.4 Развитие системы показателей.



## СПИСОК ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Сфера	Цель	Показатель
А. ОТКРЫТОСТЬ	А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина	<b>Количественные:</b>
		количество пассажиров, пользующихся услугами аэропорта
		количество воздушных, железнодорожных и автобусных маршрутов и их направления
		время добирания и расстояние до крупных городов и пограничных переходов с соседними странами (железная дорога, автомобиль)
		интенсивность движения на дорогах, ведущих в Люблин
		длина линий широкополосной оптоволоконной сети
		количество бесплатных точек доступа к интернету
		<b>Качественные:</b>
		оценка условий и возможностей сообщения Люблина с другими пунктами назначения
		оценка доступности телеинформационной системы и качества оказания услуг в этой сфере
		<b>Описательные:</b>
		анализ расположения Люблина в контексте расстояния от европейских коммуникационных сетей и возможности добирания до них
	А.2. Развитие внешних связей	<b>Количественные:</b>
		количество внутренних и иностранных туристов, посещающих Люблин
		объекты размещения и их использование
		количество городов-партнеров и подписанных соглашений о сотрудничестве
		количество участников конференций и конгрессов, тематически связанных с Восточным партнерством
		<b>Качественные:</b>
		оценка туристической привлекательности города
		оценка рекламной деятельности города по отдельным каналам коммуникации
		<b>Описательные:</b>
		анализ деятельности городской администрации в сфере международного сотрудничества (проекты, осуществляемые с городами-партнерами)
		анализ рекламной деятельности городской администрации
		анализ деятельности Центра компетентности в связях с востоком
	А.3. Укрепление культурной открытости	<b>Количественные:</b>
		количество международных проектов, осуществляемых городом и подчиненными ему организациями
		<b>Качественные:</b>
		оценка уровня толерантности жителей Люблина к другим народам и культурам
	А.4. Формирование региональных и межгородских связей	<b>Описательные:</b>
		анализ деятельности учреждений культуры и городской администрации в контексте подчеркивания многокультурного характера города
		<b>Количественные:</b>
		длина маршрутов общественного транспорта вне границ города Люблина
		значение ВВП на душу населения
		количество зарегистрированных патентов
		показатели инновационности
		<b>Качественные:</b>
		оценка взаимодействия органов самоуправления разного уровня во благо развития региона
		<b>Описательные:</b>
		анализ деятельности организации / объектов, выполняющих значимые для мегаполиса функции на территории города
		анализ прогресса создания единой транспортной/коммуникационной системы мегаполиса
		анализ связей с другими мегаполисами

Сфера	Цель	Показатель
В. ДРУЖЕЛЮБИЕ	В.1. Улучшение технической инфраструктуры	<b>Количественные:</b>
		плотность дорожной сети
		количество пассажиров, пользующихся общественным транспортом
		длина велосипедных дорожек
		длина водопроводной, канализационной и газопроводной сети, а также количество потребителей
		количество производимых, складированных и переработанных отходов
		количество производимых и очищенных стоков
		<b>Качественные:</b>
		оценка общественного транспорта
		оценка дорожной инфраструктуры и альтернативных форм сообщения
		<b>Описательные:</b>
		анализ инвестиционной деятельности городской администрации в сфере инфраструктуры (доля расходов на транспорт и связь в бюджете города)
		анализ деятельности городской администрации в сфере защиты окружающей среды (доля расходов на охрану окружающей среды в бюджете города)
	В.2. Повышение жизненного комфорта	<b>Количественные:</b>
		средняя жилая площадь на человека
		цены квартир на первичном и вторичном рынках
		оборудование квартир санитарно-техническими системами
		количество преступлений и показатели раскрываемости
		количество дорожно-транспортных происшествий
		количество учреждений здравоохранения, больничных мест и консультаций, предоставленных в рамках базовой медицинской помощи
		количество учреждений стационарной социальной помощи, их загруженность и структура пользователей
		<b>Качественные:</b>
		оценка собственной жизненной ситуации
		оценка жилищных условий
		оценка уровня безопасности
		оценка качества государственных услуг
		<b>Описательные:</b>
		анализ деятельности городской администрации в сфере улучшения доступности государственных услуг
		анализ деятельности городской администрации в сфере социальной помощи и приспособления общественных мест под нужды людей с инвалидностью
	В.3. Забота о культуре пространства	<b>Количественные:</b>
		охват территории города планами пространственного освоения
		количество транспортных средств, перемещающихся по дорогам
		зеленые зоны в ведении органов самоуправления
		количество стояночных мест (платных и бесплатных)
		<b>Качественные:</b>
		оценка доступности и состояния городского пространства
		<b>Описательные:</b>
		анализ деятельности городской администрации в сфере восстановления и укрепления культурных ценностей городского пространства
	В.4. Поддержка развития культуры свободного времени	<b>Количественные:</b>
		количество кинотеатров и человек на 1 место, а также количество зрителей и сеансов
		количество музеев и посетителей
		библиотечные ресурсы, количество читателей и взятых в библиотеках книг
		количество спортивных объектов, спортивных клубов и медалей, завоеванных любительскими спортсменами
		<b>Качественные:</b>
		оценка рекреационно-спортивных ресурсов
		оценка удовольствия от проведения свободного времени
		оценка культурных ресурсов
		<b>Описательные:</b>
		анализ структуры учреждений культуры и привлекательности города с точки зрения исторического и культурного наследия
		анализ спортивно-рекреационных ресурсов города
		анализ деятельности по поддержке культурного разнообразия города

Сфера	Цель	Показатель
В. ДРУЖЕЛЮБИЕ	В.5. Повышение качества образования	<b>Количественные:</b>
		количество мест в яслях и детских садах
		совокупная доля учащихся (начальные школы и гимназии)
		количество образовательных учреждений, школьных помещений и учеников в школах
		компьютеризация и доступ к интернету в школах
		показатели сдачи выпускных экзаменов
		<b>Качественные:</b>
		оценка уровня образования в образовательных учреждениях
		оценка инфраструктуры и оборудования образовательных учреждений
		<b>Описательные:</b>
		анализ действий городской администрации в сфере образования (осуществляемые программы и проекты)
	В.6. Общественное участие	<b>Количественные:</b>
		количество неправительственных организаций (фонды, ассоциации, общественные организации)
		явка на выборы и референдумы
		<b>Качественные:</b>
		оценка готовности приобщиться к работам во благо города
		склонность к общественной инициативе
		<b>Описательные:</b>
		анализ результатов внедренной системы – План развития районов
		анализ взаимодействия городской администрации с неправительственными организациями

Сфера	Цель	Показатель
С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	С.1. Развитие промышленного сектора	<b>Количественные:</b> количество и вид действующих кластеров капитальные инвестиции предприятий валовая стоимость основных средств предприятий объем реализованной промышленной продукции: общий и на душу населения занятость в промышленности
		<b>Качественные:</b> оценка и прогнозы предпринимателей относительно собственной экономической ситуации оценка привлекательности промышленного сектора и возможностей трудоустройства
		<b>Описательные:</b> анализ деятельности городской администрации в сфере создания условий для развития ключевых отраслей промышленного сектора анализ функционирования специальной экономической зоны «Евро-Парк Мелец», подзона «Люблин» анализ деятельности городской администрации в сфере экономической популяризации промышленного сектора и привлечения инвесторов
	С.2. Развитие сектора услуг	<b>Количественные:</b> занятость в секторе услуг по разным категориям количество и полезная площадь офисных и торговых объектов, сданных в эксплуатацию
		<b>Качественные:</b> оценка и прогнозы предпринимателей, оказывающих услуги, относительно собственной экономической ситуации оценка привлекательности сектора услуг и возможностей трудоустройства
		<b>Описательные:</b> анализ деятельности городской администрации в сфере экономической популяризации сектора услуг анализ деятельности городской администрации в сфере создания условий для развития ключевых отраслей сектора услуг
	С.3. Культура предпринимательства	<b>Количественные:</b> количество и структура субъектов, зарегистрированных в Реестре субъектов народного хозяйства изменения количества субъектов, зарегистрированных в Реестре субъектов народного хозяйства количество предприятий, работающих в инкубаторах
		<b>Качественные:</b> оценка возможности ведения хозяйственной деятельности в Люблине оценка процедур, связанных с основанием и ведением хозяйственной деятельности
		<b>Описательные:</b> анализ деятельности городской администрации (в том числе городской службы занятости) в контексте поддержки развития предпринимательства анализ деятельности организаций поддержки бизнеса
	С.4. Поддержка креативных видов промышленности	<b>Количественные:</b> количество субъектов хозяйственной деятельности, причисляемых к сектору креативного производства, по отношению к общему количеству субъектов хозяйствования количество занятых в секторе креативного производства по отношению к общему количеству занятых
		<b>Качественные:</b> оценка роли субъектов, причисляемых к сектору креативного производства, в контексте создания стимулов для развития города
		<b>Описательные:</b> анализ деятельности городской администрации и других организаций в сфере развития креативного производства

Сфера	Цель	Показатель
D. АКАДЕМИЧНОСТЬ	D.1. Вывод учебного заведения на международный уровень	<b>Количественные:</b> количество иностранных студентов по отношению к общему количеству студентов количество ученых, преподавателей вузов и студентов, пользующихся европейскими и мировыми программами академического обмена количество курсов, преподаваемых на иностранных языках места вузов в международных рейтингах и рейтингах, учитывающих критерий международного характера обучения
		<b>Качественные:</b> мнение иностранных студентов об учебе в Люблине
		<b>Описательные:</b> анализ деятельности люблинских вузов в сфере сотрудничества с иностранными академическими центрами анализ деятельности городской администрации Люблина в сфере привлечения иностранных студентов
	D.2. Симбиоз с окружающей средой	<b>Количественные:</b> количество совместных проектов, реализуемых на уровне вузы-бизнес, вузы-вузы, вузы-город результаты обучения предпринимательству (количество выпускников, средний балл) количество внедренных проектов, предложенных деятелями науки
		<b>Качественные:</b> оценка сотрудничества на уровне вузы-бизнес, вузы-вузы, вузы-город
		<b>Описательные:</b> анализ сотрудничества на уровне вузы-бизнес, вузы-вузы, вузы-город
	D.3. Гений места университетского города	<b>Количественные:</b> количество студентов по отношению к количеству населения места вузов в рейтингах, составленных по разным категориям
		<b>Качественные:</b> оценка программ по содействию развитию студентов и обогащению культурно-образовательных ресурсов
		<b>Описательные:</b> анализ практического опыта и количества волонтеров в общественных учреждениях анализ культурно-образовательных ресурсов города
	D.4. Привлечение и удержание талантов в Люблине	<b>Количественные:</b> количество студентов и выпускников высших учебных заведений количество изучающих иностранные языки в школах
		<b>Качественные:</b> оценка перспектив личного развития оценка ощущения связанности с городом
		<b>Описательные:</b> анализ образовательных услуг люблинских вузов (факультеты, специальности) анализ данных системы мониторинга будущего выпускников вузов анализ действующих программ поддержки учеников и студентов



Приложение № 3

**Действия, направленные на достижение Целей  
Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг.**



МАТРИЦА ИДЕНТИФИЦИРОВАННЫХ ОСНОВНЫХ ДЕЙСТВИЙ ПО ОТНОШЕНИЮ К ЦЕЛЯМ<sup>49</sup>

№ п/п	цели	А. ОТКРЫТОСТЬ				В. ДРУЖЕЛЮБИЕ				С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО				D. АКАДЕМИЧНОСТЬ					
		А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина	А.2. Развитие внешних отношений	А.3. Укрепление культурной открытости	А.4. Формирование региональных и межгородских связей	В.1. Улучшение технической инфраструктуры	В.2. Повышение жизненного комфорта	В.3. Забота о культуре пространства	В.4. Поддержка развития культуры свободного времени	В.5. Повышение качества образования	В.6. Общественное участие	С.1. Развитие промышленного сектора	С.2. Развитие сектора услуг	С.3. Культура предпринимательства	С.4. Поддержка креативных видов промышленности	Д.1. Вывод учебного заведения на международный уровень	Д.2. Симбиоз с окружающей средой	Д.3. Гений места университета города	Д.4. Привлечение и удержание талантов в Люблине
1.	Развитие услуг и сети авиарейсов из Люблина	ОД	ПЗ	КД			КД						КД	КД		КД			
2.	Постройка соединяющих дорог с кольцевой дорогой и выездных дорог	ОД				ПЗ							КД	КД					
3.	Усилия в области модернизации и развития внешних подъездных дорог к Люблину всеми видами транспорта (железнодорожный, автомобильный, велосипедный)	ОД	ПЗ		КД	ПЗ	КД						КД	КД					
4.	Расширение и предоставление заинтересованным субъектам Люблина магистральной широкополосной оптоволоконной сети	ОД	КД		КД								ПЗ						
5.	Включение Люблина в международные сети сотрудничества и формирование нового туристического предложения города		ОД	КД				КД								ПЗ			
6.	Создание Центра Восточных Компетенций		ОД	ПЗ						КД	КД	КД	КД	КД		ПЗ			
7.	Формирование интернет-предложения, демонстрирующего достоинства города		ОД							КД									КД

<sup>49</sup> Условные обозначения:

ОД – основное действие (данное действие необходимо для достижения указанной цели).

ПЗ – параллельная зависимость (данное действие оказывает параллельное влияние на указанную цель).

КД – комплиментарное действие (данное действие носит дополняющий и вспомогательный характер для указанной цели).

№ п/п	ДЕЙСТВИЯ	ЦЕЛИ	А. ОТКРЫТОСТЬ				В. ДРУЖЕЛЮБИЕ				С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО				D. АКАДЕМИЧНОСТЬ				
			А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина	А.2. Развитие внешних отношений	А.3. Укрепление культурной открытости	А.4. Формирование региональных и межгородских связей	В.1. Улучшение технической инфраструктуры	В.2. Повышение жизненного комфорта	В.3. Забота о культуре пространства	В.4. Поддержка развития культуры свободного времени	В.5. Повышение качества образования	В.6. Общественное участие	С.1. Развитие промышленного сектора	С.2. Развитие сектора услуг	С.3. Культура предпринимательства	С.4. Поддержка креативных видов промышленности	Д.1. Вывод учебного заведения на международный уровень	Д.2. Симбиоз с окружающей средой	Д.3. Гений места университетского города
8.	Управление туристической привлекательностью Люблина		ОД		КД			КД	ПЗ										
9.	Реклама Люблина внутри страны и за ее пределами		ОД		КД														
10.	Формирование позиций, способствующих сотрудничеству и толерантности в отношении различий во всех гражданских и официальных действиях			ОД					КД	ПЗ							КД	КД	
11.	Системное развитие международного обмена для школьников			ОД						ПЗ									
12.	Создание общей коммуникационной системы Люблинского Городского Округа (ЛГО)		ПЗ		ОД	ПЗ	КД												
13.	Интеграция информации и общественных услуг для создания «доброжелательного окружения» в Люблинском Городском Округе				ОД		ПЗ												
14.	Создание стратегической программы сотрудничества город-регион		КД		ОД	КД					КД	КД	КД	КД					
15.	Продолжение развития и модернизации городской дорожной системы		КД		ОД	ПЗ	КД												
16.	Развитие системы общественного транспорта		КД		ОД	ПЗ													
17.	Развитие альтернативных форм сообщения внутри города		КД		ОД	ПЗ	КД												

№ п/п	ДЕЙСТВИЯ	ЦЕЛИ	А. ОТКРЫТОСТЬ				В. ДРУЖЕЛЮБИЕ				С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО				D. АКАДЕМИЧНОСТЬ				
			А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина	А.2. Развитие внешних отношений	А.3. Укрепление культурной открытости	А.4. Формирование региональных и межгородских связей	В.1. Улучшение технической инфраструктуры	В.2. Повышение жизненного комфорта	В.3. Забота о культуре пространства	В.4. Поддержка развития культуры свободного времени	В.5. Повышение качества образования	В.6. Общественное участие	С.1. Развитие промышленного сектора	С.2. Развитие сектора услуг	С.3. Культура предпринимательства	С.4. Поддержка креативных видов промышленности	Д.1. Вывод учебного заведения на международный уровень	Д.2. Симбиоз с окружающей средой	Д.3. Гений места университета города
18.	Развитие ключевой инфраструктуры для развития городской среды				ОД	ПЗ	КД												
19.	Эффективная корректировка функционально-пространственной системы Люблина с точки зрения удобства жителей и оптимизации движения и прочих аспектов сбалансированного развития пространственной системы				ОД	ПЗ													
20.	Улучшение жилищных условий				ОД	КД													
21.	Развитие системы районных центров, обеспечивающих пешеходную доступность услуг (общественных и коммерческих) и локальных рабочих мест				ОД	КД						КД							
22.	Повышение качества общественных услуг				ОД	КД							КД						
23.	Повышение уровня общественной безопасности				ОД	КД													
24.	Условное расширение городских границ (когда демографический и экономический анализы подтвердят такую необходимость)		КД	ОД	КД									КД					
25.	Реализация Программы Реконструкции Люблина			ПЗ	ОД	КД							КД						

Матрица Целей и Действий



№ п/п	ДЕЙСТВИЯ	ЦЕЛИ	А. ОТКРЫТОСТЬ				В. ДРУЖЕЛЮБИЕ				С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО				D. АКАДЕМИЧНОСТЬ				
			А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина	А.2. Развитие внешних отношений	А.3. Укрепление культурной открытости	А.4. Формирование региональных и межгородских связей	В.1. Улучшение технической инфраструктуры	В.2. Повышение жизненного комфорта	В.3. Забота о культуре пространства	В.4. Поддержка развития культуры свободного времени	В.5. Повышение качества образования	В.6. Общественное участие	С.1. Развитие промышленного сектора	С.2. Развитие сектора услуг	С.3. Культура предпринимательства	С.4. Поддержка креативных видов промышленности	Д.1. Вывод учебного заведения на международный уровень	Д.2. Симбиоз с окружающей средой	Д.3. Гений места университетского города
26.	Укрепление культурных ценностей городского пространства		КД				ПЗ	КД	ОД										
27.	Развитие общественного пространства во всех частях города							КД	ОД	КД									
28.	Формирование чувствительности и ответственности за качество пространства и городской среды							КД	ОД	ПЗ									
29.	Разработка планов пространственного освоения города и забота о наивысшем качестве планирования, а также приведение их в соответствие с потребностями и возможностями развития города						КД	ПЗ	ОД					КД	КД				
30.	Развитие, укрепление и эффективная защита природной системы города							ПЗ	ОД										
31.	Развитие восстановительно-спортивного предложения Люблина и промоция активности в пленэре							ПЗ		ОД									
32.	Развитие культурного предложения и стремление к повышению участия жителей Люблина в культурных мероприятиях		КД					КД		ОД	ПЗ							КД	

№ п/п	ДЕЙСТВИЯ	ЦЕЛИ				А. ОТКРЫТОСТЬ				В. ДРУЖЕЛЮБИЕ				С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО				D. АКАДЕМИЧНОСТЬ			
		А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина	А.2. Развитие внешних отношений	А.3. Укрепление культурной открытости	А.4. Формирование региональных и межгородских связей	В.1. Улучшение технической инфраструктуры	В.2. Повышение жизненного комфорта	В.3. Забота о культуре пространства	В.4. Поддержка развития культуры свободного времени	В.5. Повышение качества образования	В.6. Общественное участие	С.1. Развитие промышленного сектора	С.2. Развитие сектора услуг	С.3. Культура предпринимательства	С.4. Поддержка креативных видов промышленности	Д.1. Вывод учебного заведения на международный уровень	Д.2. Симбиоз с окружающей средой	Д.3. Гений места университетского города	Д.4. Привлечение и удержание талантов в Люблине		
33.	Приведение сети дошкольных учреждений, школ и прочих образовательно-воспитательных структур в соответствие с образовательными потребностями детей и молодежи (с учетом меняющихся демографических и урбанистических условий города)						КД	КД	ОД												
34.	Развитие дидактического предложения в городе								КД	ОД	КД						ПЗ	КД	КД		
35.	Разработка и реализация программы «Город в диалоге», касающейся развития партиципаторной демократии в Люблине										ОД										
36.	Создание «Городской обсерватории» в качестве системы сбора, обработки и предоставления соответствующих потребностям развития баз данных, формируемых в близких населению масштабах (районы, массивы), позволяющих мониторить и координировать сотрудничество и наблюдать за результатами реализуемых проектов										ОД										
37.	Создание условий для промышленного инвестирования											ОД	ПЗ	КД							
38.	Привлечение инвесторов (внешних и местных) в стратегических направлениях развития города								КД			ОД	КД	ПЗ							

Матрица Целей и Действий

№ п/п	ДЕЙСТВИЯ	ЦЕЛИ	А. ОТКРЫТОСТЬ				В. ДРУЖЕЛЮБИЕ				С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО				D. АКАДЕМИЧНОСТЬ				
			A.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина	A.2. Развитие внешних отношений	A.3. Укрепление культурной открытости	A.4. Формирование региональных и межгородских связей	B.1. Улучшение технической инфраструктуры	B.2. Повышение жизненного комфорта	B.3. Забота о культуре пространства	B.4. Поддержка развития культуры свободного времени	B.5. Повышение качества образования	B.6. Общественное участие	C.1. Развитие промышленного сектора	C.2. Развитие сектора услуг	C.3. Культура предпринимательства	C.4. Поддержка креативных видов промышленности	D.1. Вывод учебного заведения на международный уровень	D.2. Симбиоз с окружающей средой	D.3. Гений места университета города
39.	Продвижение экономического потенциала промышленного сектора в Люблине и Люблинском городском округе				ПЗ							ОД					КД		КД
40.	Формирование синергии для повышения потенциала производственного сектора в Люблине											ОД		КД			ПЗ		
41.	Создание ведомственных и пространственных условий для развития сектора услуг											ОД	ОД	ПЗ	КД				
42.	Поддержка формирования современного сектора услуг в Люблине											ОД	ОД	КД	ПЗ				
43.	Реклама экономического потенциала сектора услуг в Люблине и Люблинском городском округе				ПЗ							ОД					КД		КД
44.	Поддержка создания в Люблине экосистемы предпринимательства, основанной на местных предприятиях и творческом предпринимательстве											КД	КД	ОД	ПЗ				
45.	Поддержка трансфера знаний в сектор предпринимательства											КД	КД	ОД	КД		ПЗ		
46.	Продвижение экономического потенциала Люблина и Люблинского городского округа				ПЗ									ОД			КД		КД
47.	Поддержка развития сектора творческих видов промышленности											КД	КД		ОД				

№ п/п	ДЕЙСТВИЯ	ЦЕЛИ	А. ОТКРЫТОСТЬ				В. ДРУЖЕЛЮБИЕ				С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО				D. АКАДЕМИЧНОСТЬ				
			А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина	А.2. Развитие внешних отношений	А.3. Укрепление культурной открытости	А.4. Формирование региональных и межгородских связей	В.1. Улучшение технической инфраструктуры	В.2. Повышение жизненного комфорта	В.3. Забота о культуре пространства	В.4. Поддержка развития культуры свободного времени	В.5. Повышение качества образования	В.6. Общественное участие	С.1. Развитие промышленного сектора	С.2. Развитие сектора услуг	С.3. Культура предпринимательства	С.4. Поддержка креативных видов промышленности	Д.1. Вывод учебного заведения на международный уровень	Д.2. Симбиоз с окружающей средой	Д.3. Гений места университета города
48.	Влияние на формирование позиции, основанной на творческой активности									КД				КД	ОД	ОД	КД		ПЗ
49.	Укрепление позиции Люблина в качестве привлекательного образовательного центра для иностранных студентов									ПЗ						ОД	КД		КД
50.	Взаимодействие с руководством вузов для повышения участия ученых, учителей и студентов Люблина в европейских и мировых программах образовательного обмена		ПЗ	КД						КД					ОД	ОД			КД
51.	Поддержка люблинских вузов в налаживании и сохранении международных контактов с вузами по всему миру		ПЗ	КД						ПЗ					ПЗ	ОД	ОД		КД
52.	Сотрудничество с вузами для повышения уровня компетенции студентов в области изучения иностранных языков и прочих методов дополнительного образования									ПЗ					ОД	ОД	КД		
53.	Налаживание сотрудничества на платформе вузы-бизнес										ПЗ				ПЗ		ОД	ОД	КД
54.	Налаживание сотрудничества на платформе вузы-город																ОД	ОД	ПЗ
55.	Налаживание сотрудничества на платформе вузы-вузы																ОД	ОД	КД

Матрица Целей и Действий

№ п/п	Цели	А. ОТКРЫТОСТЬ		В. ДРУЖЕЛЮБИЕ				С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО				D. АКАДЕМИЧНОСТЬ										
		Действия	КД	А.1. Улучшение коммуникационной доступности Люблина	А.2. Развитие внешних отношений	А.3. Укрепление культурной открытости	А.4. Формирование региональных и межгородских связей	В.1. Улучшение технической инфраструктуры	В.2. Повышение жизненного комфорта	В.3. Забота о культуре пространства	В.4. Поддержка развития культуры свободного времени	В.5. Повышение качества образования	В.6. Общественное участие	С.1. Развитие промышленного сектора	С.2. Развитие сектора услуг	С.3. Культура предпринимательства	С.4. Поддержка креативных видов промышленности	Д.1. Вывод учебного заведения на международный уровень	Д.2. Симбиоз с окружающей средой	Д.3. Гений места университета города	Д.4. Привлечение и удержание талантов в Люблине	
56.		Поддержка развития студентов на основании существующего культурно-образовательного потенциала	КД								КД	ПЗ							ОД			
57.		Поддержка вузовских лидеров (сотрудников и студентов), заинтересованных в сверхпрограммной или внепрограммной образовательной деятельности									ПЗ								ОД	ПЗ	ОД	КД
58.		Поддержка развития студентов при помощи нового культурно-образовательного предложения	ПЗ								КД								ОД	КД	ОД	КД
59.		Приближение «малой родины» ученикам школ									КД	КД	КД					ПЗ	ОД			
60.		Поддержка активности лицеев и гимназий в области задержки талантов в Люблине									ПЗ							КД	ОД			
61.		Развитие контактов «школы Люблина – вузы Люблина»									КД							ПЗ	ОД			
62.		Создание уникальной для Польши программы поддержки выпускников в период старта на рынке труда											КД	КД	КД	КД	КД	ПЗ	ОД	ПЗ	ОД	ОД



Приложение № 4

**Список стратегических документов и городских программ**



### **Стратегические документы и программы:**

1. Стратегия решения социальных проблем города Люблина 2005–2013  
(Постановление № 797/XXXIII/2005 городского совета Люблина от 8 сентября 2005 г.).
2. Исследование условий и направлений пространственного освоения города Люблина  
(на данный момент готовится обновление – городской совет принял Постановление № 1076/XLIII/2010 «О начале подготовки нового исследования условий и направлений пространственного освоения города Люблина»).
3. Стратегия поддержки спорта и рекреации в Люблине на период до 2015 года  
(Постановление № 496/XXIII/2012 городского совета Люблина от 28 июня 2012 г.).
4. Многолетний финансовый прогноз 2012–2028  
(Постановление № 291/XVI/2011 городского совета Люблина от 22 декабря 2011 г.).
5. Программа сотрудничества города Люблина с неправительственными организациями и субъектами, предусмотренными ст.3 ч.3 Закона РП «Об общественно полезной деятельности и волонтерстве»  
(разрабатывается ежегодно)  
(Постановление № 266/XV/2011 городского совета Люблина от 24 октября 2011 г.).
6. Основные положения к Стратегии развития культуры Люблина 2020  
(на основании «Информации о выполнении заданий, связанных с подачей городом Люблином заявки на присвоение звания «европейской столицы культуры 2016» и «Основных положений о направлениях развития культуры в Люблине на период до 2020 года»)  
(Постановление № /XV/2011 городского совета Люблина от 24 ноября 2011 г.).

### **Стратегические документы, касающиеся популяризации и маркетинга:**

1. Стратегия продвижения марки «Город вдохновения»  
(Распоряжение мэра города Люблина № 390/2011 от 18 июня 2008 г.).
2. Стратегия продвижения марки «Экологический Люблин»  
(разработана в рамках проекта «Марка ЭкоЛюблин», реализуемого в период с 7 февраля 2011 г. по 21 декабря 2012 г.).

### **Действующие программы в области коммуникационной политики:**

1. Интегрированный план развития общественного транспорта в Люблине на 2005–2015 годы  
(Постановление № 958/XXXVIII/2010 городского совета Люблина от 28 января 2010 г.).
2. Концепция развития велосипедного транспорта  
(Постановление № 260/XV/2005 городского совета Люблина от 24 ноября 2011 г.).

### **Действующие программы в области жилищной политики:**

1. Многолетняя программа управления жилищными ресурсами города Люблина на 2009–2013 годы  
(Постановление № 514/XXVI/2008 Городского совета Люблина от 27 ноября 2008 г.).

2. План использования недвижимого имущества гмины Люблин на 2012–2014 годы (Распоряжение мэра города Люблина № 1292/2011 от 30 декабря 2011 г.).
3. План использования недвижимого имущества, принадлежащего государству на 2011–2013 годы (Распоряжение мэра города Люблина № 65/2011 от 7 февраля 2011 г.).

### **Действующие программы в области защиты окружающей среды:**

1. Программа защиты природы от шума города Люблина (Постановление № 594/XXIX/2009 городского совета Люблина от 19 февраля 2009 г.).
2. План обращения с отходами города Люблина (Постановление № 468/XXI/2004 городского совета Люблина от 8 июля 2004 г.).

### **Стратегические документы, касающиеся международного сотрудничества:**

1. Стратегия трансграничного сотрудничества Люблин–Луцк–Львов–Ивано-Франковск 2007–2016 (разработана в рамках проекта «Стратегия трансграничного сотрудничества Люблин–Луцк–Львов–Ивано-Франковск», реализуемого в период с 6 августа по 26 ноября 2007 г.).
2. Стратегия международного сотрудничества городов Люблин–Мюнстер–Паневежис–Визеу 2010–2020 (разработана в рамках проекта «От Люблинской унии к Европейскому союзу», реализуемого в период с апреля 2009 г. по 30 ноября 2010 г.).
3. Стратегия развития туризма города Львова на период до 2025 года (в процессе разработки).

### **Действующие программы в области социальной политики:**

1. Программа поддержки и активизации пожилых людей на территории города Люблина в 2012 году (Постановление № 325/XVII/2012 городского совета Люблина от 19 января 2012 г.).
2. Программа взаимодействия с неправительственными организациями на 2012 год (Постановление № 266/XV/2011 городского совета Люблина от 24 октября 2011 г.).
3. Стратегия решения социальных проблем города Люблина 2005–2013 (Постановление № 797/XXXIII/2005 городского совета Люблина от 8 сентября 2005 г.).
4. Программа действий для жителей города Люблина с особыми потребностями (Постановление № 71/VIII/2011 городского совета Люблина от 31 марта 2011 г.).
5. Городская программа борьбы с домашним насилием и защиты жертв домашнего насилия Люблина на 2011–2015 годы (Постановление № 176/XIII/2011 городского совета Люблина от 8 сентября 2011 г.).
6. Программа профилактики и решения проблем с алкоголизмом гмины на 2012 год (Постановление № 265/XV/2011 городского совета Люблина от 24 ноября 2011 г.).
7. Программа борьбы с наркоманией гмины Люблин (Постановление № 955/XXXVIII/2010 городского совета Люблина от 28 января 2010 г.).
8. Программа поддержки образования талантливых детей и молодежи на территории Люблина (Постановление № 56/VII/2011 городского совета Люблина от 24 февраля 2011 г.).
9. Программа восстановления Люблина (Постановление № 752/XXXIII/2009 городского совета Люблина от 18 июня 2009 г.).

### **Действующие программы в области информатизации:**

1. Концепция стратегии информатизации городской администрации Люблина (в процессе разработки).
2. Стратегическая концепция городской широкополосной сети (в процессе разработки).

### **Действующие программы в области безопасности:**

1. Программа борьбы с преступностью, защиты правопорядка и обеспечения безопасности «Безопасный Люблин» (Постановление № 755/XXXII/2005 городского совета Люблина от 30 июня 2005 г.).

Приложение № 5

**Библиография**





## Literatura

1. Artymowska P., Kukliński A., Żuber P. (red.), *Rozwój regionalny, polityka regionalna, studia regionalne – nowe interpretacje*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.
2. Boni M. (red.), *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.
3. Bronisz U. (red.), *Potencjał ekonomiczny miast w województwie lubelskim w latach 2000–2010*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2011.
4. Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
5. Castells M., Himanen P., *Spółeczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu. Model fiński*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009.
6. Castells M., *Siła tożsamości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010.
8. Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
9. *Forum myśli strategicznej. Myśl strategiczna. Punkty zwrotne. Scena globalna*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2012, Wydanie Specjalne przy współpracy z Narodowym Bankiem Polskim, nr 2 (56).
10. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. IV, PWE, Warszawa 2008.
11. Górniak J., *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, PARP, Warszawa 2012.
12. Jakubowska P., Kukliński A., Żuber P. (red.), *Problematyka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.
13. Jałowiecki B. (red.), *Miasto jako przedmiot badań naukowych w początkach XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
14. Józwik B., Sagan M., Zalewa P., Gorbaniuk O., *Ocena instrumentów zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej województwa lubelskiego*, Projekt realizowany w ramach konkursu dotacji organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna, Lublin 2009.
15. Józwik B., Sagan M. (red.), *Rozwój Polski Wschodniej. Ograniczenia i wyzwania*, Difin, Warszawa 2012.
16. Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WiG-Press, Warszawa 2001.
17. Kłosowski W., Warda J., *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała 2001.
18. Kolczyński M., Żuber P. (red.), *New paradigm in action. Recent development and perspectives of regional policies*, Ministry of Regional Development, Warsaw 2011.
19. Koszarek M. (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa 2011.
20. Krier L., *Architektura wspólnoty*, Wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2011.
21. Książek E., Pruvot J.M., *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy i technologii*, wyd. I, PARP, Poznań-Lille 2011.
22. Kukliński A., Malak-Pętlicka E., Żuber P. (red.), *Southern Italy - Eastern Germany- Eastern Poland. The Triple*

- Mezzogiorno?*, vol. 5, Regional Development Forum Ministry of Regional Development, Warsaw 2010.
23. Kukliński A., Pawłowski K., Woźniak J. (red.), *Polonia Quo Vadis?*, t. 3, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego – Departament Polityki Regionalnej, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, Kraków 2010.
  24. Matusiak K.B., *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
  25. Mączyńska E., *Dylematy kształtowania społeczno-gospodarczego ładu przyszłości*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2010, nr 6 (50).
  26. *Polska myśl strategiczna. Na spotkanie z enigmą XXI wieku*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2011, Wydanie Specjalne przy udziale Polskiego Towarzystwa Współpracy z Klubem Rzymskim, nr 2 (52).
  27. Skrzypek M. (red.), *Kultura szeroka. Księga wyjścia*, Ośrodek Brama Grodzka Teatr NN.PL, Lublin 2011.
  28. Stefański M. (red.), *Endogenous factors in development of the Eastern Poland*, Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2010.
  29. Stefański M. (red.), *Strategic issues of the development of the Lublin region*, Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2011.
  30. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
  31. Thompson A.A., Jr., A.J. Strickland, III; *Strategic Management: Concepts and Cases (Paperback)*, Academic Internet Publishers Incorporated, United States 2006.
  32. Zarycki T., *Peryferie. Nowe ujęcia zależności centro-peryferijnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.

## Отчеты и прочие публикации

1. *Анализ услуг люблинских вузов и возможности приведения их в соответствие с текущими потребностями рынка труда. Отчет об исследованиях*, Фонд ЛУМСК, Люблин 2012.
2. *Города будущего. Вызовы, видение, перспективы*, Европейский союз 2011.
3. *Обсерватория люблинского рынка труда*, Люблин 2010.
4. *ОЭСР. Обзоры государственной городской политики. Польша 2011*, министерство регионального развития РП, Варшава 2011.
5. *Польша, Территориальные обзоры ОЭСР*, министерство регионального развития РП, Варшава 2008.
6. *Отчет о больших городах Польши и Люблин*, ПвК, Варшава 2011.
7. *Отчет Польша 2030. Вызовы развития*, канцелярия Председателя Совета министров РП, Варшава 2009.
8. *Стратегия развития Малопольского воеводства на 2011–2020 годы*, Управление Маршала Малопольского воеводства, департамент региональной политики, Краков 2011.
9. *Исследование коммуникации и концепции организации движения в центральной части города Люблина. Исследование коммуникации – Материалы, подготовленные для общественного обсуждения 11 октября 2012 г.*, Проектно-консалтинговое бюро ТРАНСЕКО, Варшава 2012.
10. *Условия экономического развития Люблинского воеводства на примере гмины Люблин ч.1*, Deloitte, Варшава-Люблин 2012.
11. *Условия экономического развития Люблинского воеводства на примере гмины Люблин ч.2*, Deloitte, Варшава-Люблин 2012.
12. *World development report 2009. Reshaping Economic Geography*, The World Bank, Washington, DC, 2009.
13. *Поддержка креативного производства в Люблине. Анализ потенциала и направления развития*, Люблинское общество поощрения искусств, Люблин 2012.

## Стратегические документы

### (Европейского союза, Республики Польша и Люблинского региона)

1. Многолетняя стратегия развития государства 2030 (проект от 17 ноября 2011 г.)  
[www.zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/dsrk\\_1\\_tom\\_17\\_listopada\\_2011\\_o.pdf](http://www.zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/dsrk_1_tom_17_listopada_2011_o.pdf).
2. Концепция пространственного освоения государства 2030 (Постановление Совета министров РП № 239 от 13 декабря 2011 г.).
3. Государственная стратегия регионального развития 2010–2020. Регионы, города, сельская местность (Постановление Совета министров РП № 423 от 13 июля 2010 г.).
4. Стратегия «Энергетическая безопасность и окружающая среда. Перспектива 2020 г.» (подготовлен проект Постановления Совета министров РП от 17 мая 2012 г.).

5. Стратегия «Европа 2020»  
(документ, принятый Европейской комиссией 3 марта 2010 г. и Советом Европы 17 июня 2010 г.).
6. Стратегия «Эффективное государство 2011–2020»  
(проект передан на обсуждение 6 апреля 2011 г.)  
[www.msw.gov.pl/portal/pl/2/9075/Strategia\\_Sprawne\\_Panstwo\\_20112020.html?search=33489](http://www.msw.gov.pl/portal/pl/2/9075/Strategia_Sprawne_Panstwo_20112020.html?search=33489).
7. Стратегия развития системы национальной безопасности РП 2012–2020  
(проект - апрель 2012 г.).
8. Стратегия инновационности и эффективности экономики на 2012–2020 годы «Динамичная Польша»  
(проект от 17 мая 2012 г.).
9. Стратегия развития человеческого капитала  
(проект документа от 31 июля 2012 г.)  
[www.zds.kprm.gov.pl/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego](http://www.zds.kprm.gov.pl/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego).
10. Стратегия развития общественного капитала 2011–2020  
(проект документа от 28 марта 2011 г.).
11. Стратегия социально-экономического развития Восточной Польши на период до 2020  
(Постановление Совета министров РП № 278 от 30 декабря 2008 г.).
12. Стратегия развития транспорта на период до 2020 года (с перспективой 2030 года)  
(проект документа от 30 марта 2011 г.)  
[www.transport.gov.pl/files/o/1793988/SRTdo2020orzperspektywdo2030orprojekt.pdf](http://www.transport.gov.pl/files/o/1793988/SRTdo2020orzperspektywdo2030orprojekt.pdf).
13. Стратегия развития Люблинского воеводства на 2006–2020 годы  
(принята Сеймиком Люблинского воеводства 4 июля 2005 г., обновлена 2009 г.; настоящий документ основывается на обновленной версии 2000 года).
14. Секторные стратегии городской администрации Люблина  
(см.: Приложение № 4 к Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 годы – Список стратегических документов и городских программ).
15. Стратегия развития государства на средний период 2020  
(документ принят Советом министров РП 25 сентября 2012 г.).
16. Стратегия развития государства 2007–2015  
(документ принят Советом министров РП 29 ноября 2006 г.).
17. Положение по обновлению Стратегии развития Люблинского воеводства на 2006–2020 годы  
(основанием для продолжающегося процесса обновления Стратегии развития Люблинского воеводства на 2006–2020 годы является Постановление № VII/86/2011 Сеймика Люблинского воеводства, определяющее принципы, порядок и график работ по обновлению).

## Статьи в прессе

1. Кшиштоф Жук, *Каким должен быть Люблин через 10 лет?* (07/11/2011 Gazeta.pl Lublin).
2. Мариуш Саган, *Люблин 2020. Указатель на будущее* (14/11/2011 Gazeta.pl Lublin).
3. Мариан Стефаньский, *Люблин. Сегодня – 346 тыс. жителей, в 2035 – 300 тыс.* (22/11/2011 Gazeta.pl Lublin).
4. Станислав Михаловский, *Не только заводами живет человек. Люблин должен быть дружественным* (06/12/2011 Gazeta.pl Lublin).
5. Ян Поморский, *Академичность Люблин: шансы и риски* (08/12/2011 Gazeta.pl Lublin).
6. Мацей Балтовский, Збигнев Пастушак, *Стратегия развития Люблина – лучше дуть на воду* (13/12/2011 Gazeta.pl Lublin).
7. Влодзимеж Ситко, *Один вуз вместо пяти? Это путь к успеху* (21/12/2011 Gazeta.pl Lublin).
8. Мацей Манецкий, *Як изменить Люблин? «Город, дружественный к инвесторам»* (03/01/2012 Gazeta.pl Lublin).
9. Томаш Мацеяк, *Все грехи Люблина. Почему здесь нет бизнеса?* (16/01/2012 Gazeta.pl Lublin).
10. Павел Прокоп, *Заработать на Востоке? Придется подождать демократии* (14/02/2012 Gazeta.pl Lublin).

## Источники первичных данных

1. Данные Главного управления статистики РП – Банк местных данных  
[www.stat.gov.pl/bdr](http://www.stat.gov.pl/bdr).
2. *Статистический ежегодник Люблинского воеводства 2011*, Люблинское управление статистики, Люблин 2011.

## Интернет-источники

1. Портал инноваций  
[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).
2. Интернет-страница Deloitte  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
3. Интернет-страница канцелярии председателя Совета министров РП  
[www.premier.gov.pl](http://www.premier.gov.pl).
4. Интернет-страница министерства регионального развития РП  
[www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl).
5. Интернет-страница центра «Брама гродзка – Театр NN»  
[www.tnn.lublin.pl](http://www.tnn.lublin.pl).
6. Интернет-страница PricewaterhouseCoopers  
[www.pwc.pl](http://www.pwc.pl).
7. Портал организаций «watchdog»  
[www.watchdog.org.pl](http://www.watchdog.org.pl).



Приложение № 6

**Члены группы по подготовке  
Стратегии Развития Люблина на 2013–2020 гг.**



## Коллектив авторов Стратегии развития Люблинского воеводства на 2013–2020 годы

### Проф., хаб. д-р Мацей Балтовский

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и истории экономики Люблинского университета им. Марии Склодовской-Кюри, автор книг и экспертных трудов о приватизации государственного сектора в польской экономике и экономической политике в период преобразований; с 2010 г. член Коллегии Верховной контрольной палаты РП;

### Кшиштоф Лонтка

выпускник Люблинского университета им. Марии Склодовской-Кюри, магистр управления и маркетинга; начальник отдела неинвестиционных проектов городской администрации Люблина; в течение 10 лет, вплоть до 2005 г. журналист люблинских СМИ, с 2006 г. сотрудник городской администрации Люблина; в 2007–2009 годах секретарь города Люблина; специалист по реализации трансграничных проектов, особенно с партнерами из Восточной Европы; лидер линии «хорошее управление» аналитической группы Центра компетентности по связям с востоком, созданного в 2012 г. мэром города Люблина, маршалом Люблинского воеводства и директором Программы развития ООН в Польше; с 2008 г. член группы по укреплению потенциала администрации органов самоуправления Совместной комиссии Правительства и территориальных органов самоуправления;

### Ева Кипта

главный специалист по исследованиям отдела планирования городской администрации Люблина; архитектор и урбанист,

занимается реставрацией памятников архитектуры, возрождением и качественным развитием городов, координатор люблинской программы местной инициативы; член группы по разработке стратегии восстановления исторического центра Люблина и концепции возрождения общественного пространства; член группы по разработке заявок и исследований выполнения проектов, финансируемых совместно с Европейским союзом (улицы и площади Старого Люблина, Старый театр, собор визитанток – Центр культуры); член группы по подготовке заявки Люблина на получение звания «Европейской столицы культуры 2016»; работает над активизацией участия жителей в формировании общественного пространства; с 2011 г. председатель общества «Форум возрождения»;

### Тован Мацяк

выпускник факультета информатики и эконометрии Лодзкого университета; директор, руководитель чешского бюро «Генпакт», в 2008–2011 годах член правления «Генпакт-Польша»; эксперт-ревизор, сертифицированный внутренний аудитор и член программы АССА; в течение 12 лет занимается финансами и управлением предприятиями и проектами; в 2000–2003 годах специалист компании «Deloitte & Touche», в 2004–2007 годах внутренний аудитор АО «ПГФ», в 2007–2008 годах финансовый директор, член правления Группы «НВГ УАБ» в Литве; член Совета по развитию Люблина, созданного мэром города Люблина, член Конвента Люблинского университета им. М.Склодовской-Кюри;

### Мацей Манецкий

24-летний опыт работы в сфере IT, соучредитель и многолетний председатель правления компании «Сафо», которая в 2007 г. стала частью структуры АО «Ассеко Бизнес Солюшнс»; будучи первым вице-президентом Правления АО «Ассеко Бизнес Солюшнс» в 2007 г. вывел компанию на Варшавскую биржу ценных бумаг; в 2009 г. создал новые компании, работающие на компьютерном рынке: ООО «Солет» (поставщик решений класса «Business Intelligence» и экспертных услуг), ООО «ВебЧили» (высококласные интернет-приложения); соучредитель и председатель Правления Совета предпринимателей Люблинского региона; член Конвента Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри, Конвента Люблинского политехнического института и Совета по развитию Люблина, созданного мэром города Люблина; с декабря 2010 г. советник мэра города Люблина;

### Хаб. д-р, экстраординарный профессор Станислав Михаловский

доктор гуманитарных наук, профессор Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри; ректор Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри в 2012–2016 годах, руководитель института самоуправления и региональной политики факультета политологии Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри, прорекан по работе со студентами факультета политологии в 1995–2005 годах, декан факультета политологии в 2005–2008 годах; автор и соавтор более 100 научных трудов; член Польского общества политических наук, Польского исторического общества, Люблинского научного общества, Комитета политических наук Польской академии наук;

### Хаб. д-р, экстраординарный профессор Збигнев Пастушак

доктор экономических наук, профессор Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри, декан факультета экономики Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри в 2012–2016 годах, руководитель института информационных систем управления Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри; автор около 200 научных трудов, опубликованных в Польше и за границей; помощник редактора журнала «*International Journal of Services and Standards*» (Великобритания), член программных советов и рецензент нескольких международных научных журналов; профессор и преподаватель дисциплин «цифровая экономика, электронный бизнес, электронное обучение, SCM» и «*Operations Management*» в Международной школе общественных и бизнес исследований в г. Целе (Словения) и университете Касетсарт г. Бангкок

(Тайланд), член организационных комитетов более десяти научных конференций, которые проходят в Финляндии, Испании, Словении, Тайланде, Тунисе и Тайване; обладатель более десяти национальных и международных научных наград, в том числе Emerald Literati Network 2012 Award for Excellence: Outstanding Paper (Великобритания) и *Computer Educator of the Year* (IACIS, 2008, Атланта, Джорджия, США);

### Проф., хаб. д-р Ян Поморский

доктор гуманитарных наук, профессор, руководитель института методологии истории Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри, автор книг и научных трудов о методологии истории и других общественных наук; эксперт и консультант различных экономических проектов и инициатив органов самоуправления, в том числе связанных с разработкой стратегии развития Люблинского региона и Люблина; в 90-е годы под его руководством было реализовано более десяти проектов по приватизации и реструктуризации; руководитель множества исследовательских и ведомственных проектов в 80-е годы, распорядитель грантов Комитета научных исследований; организатор национальных и международных научных конференций; член Польского исторического общества, Польского философского общества и Люблинского научного общества, полномочный представитель министра науки и высшего образования РП по вопросам создания Европейского польско-украинского университета, полномочный представитель мэра города Люблина по вопросам сотрудничества с вузами и Восточному партнерству;

### Павел Прокоп

учредитель и президент Фонда менеджерских инициатив, консультант и аудитор систем управления, автор программ международного сотрудничества, эксперт по инновационным проектам, финансируемым из бюджета ЕС, специалист по организационному коучингу и разработке стратегий развития; консультант мэра города Люблина по вопросам общественного участия и трансграничного сотрудничества, председатель Программного совета Центра восточной компетентности, член группы руководителя Гражданской службы по разработке стратегии обучения польских административных работников на 2004–2007 годы; преподаватель, автор публикаций по вопросам государственного управления, общественному участию и этике общественной жизни;

### Д-р Мариуш Саган

кандидат экономических наук, руководитель отдела стратегий и обслуживания инвесторов городской администрации Люблина, полномочный представитель мэра Люблина по вопросам специальной экономической зоны, адъюнкт кафедры стратегического управления Коллегии наук о предприятии Главной коммерческой школы в Варшаве, эксперт и практик по вопросам развития предпринимательства и стратегического управления, в том числе стратегии городов; автор и соавтор более 70 публикаций о региональном развитии, развитии городов, международном бизнесе и управлении предприятием, в том числе более десяти публикаций, наиболее часто цитируемых в известных американских и британских журналах («Managing Service Quality», «Chinese Management Studies», «Cross Cultural Management», «Marketing Education Review»); автор, редактор и научный соредактор 10 книг («Развитие Восточной Польши», «Практика эффективного управления предприятием», «Управление в международном бизнесе»);

### Проф., хаб. д-р Влодзимеж Ситко

специалист и консультант по вопросам управления; в течение 15 лет с перерывами ректор Люблинского политехнического института, председатель Конвента ЛПИ, заведующий кафедрой менеджмента; соучредитель, ректор, президент Люблинской высшей школы предпринимательства и администрации; автор более 300 научных публикаций, более 100 проектных и экспертных разработок промышленной и экономической тематики; научный руководитель 13 кандидатских диссертаций; член наблюдательных советов коммерческих компаний, научных, деловых и общественных организаций; почетный профессор Силезского политехнического института г. Гливице;

### Марцин Скшипек

сотрудник Люблинского центра «Брама Гродзка – Театр NN», занимается деятельностью междисциплинарного характера (акции на свежем воздухе и в интернете, образовательные, редакторские, сетевые мероприятия и т.п.); англист по образованию; публицист, аналитик механизмов коммуникации, сотрудничества и развития; соавтор заявки Люблина на получение звания «Европейская столица культуры 2016»; соавтор Стратегии развития культуры (на этапе разработки); соучредитель и член Совета культуры пространства, популяризатор общественного участия; член оркестра св. Николая;

### Д-р Мариан Стефаньский

кандидат экономических наук, декан факультета экономики Люблинской высшей школы экономики и инноваций; инициатор и участник множества экономических и научных мероприятий; один из создателей Фонда развития Люблинского католического университета, который позже стал учредителем Люблинской бизнес-школы; в 1991 г. основал фонд «OIC Poland», а также представительство министерства реформы собственности РП в Люблине; в 2007–2008 годах член группы по подготовке создания подзоны «Люблин» специальной экономической зоны «Евро-Парк Мелец»; автор более 30 публикаций, посвященных сектору малых и средних предприятий, а также проблематике регионального развития;

### Сильвия Шайц

инспектор по вопросам стратегии отдела стратегий и обслуживания инвесторов городской администрации Люблина; выпускница (с отличием) факультета социологии Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри; аспирант Люблинского католического университета им. Иоанна Павла II, факультет общественных наук, стипендиат управления маршала (тема работы: «Сети и развитие инноваций в Люблинском воеводстве на примере Региональной системы инноваций»), предприниматель с опытом работы в международной корпорации и в сфере управления; автор научных статей на польском и английском языках о региональном развитии, предпринимательстве, инновационности, сетях, сетевом анализе, научной коммуникации и социальной ответственности;

### Д-р Кшиштоф Трояновский

менеджер, член Правления ООО «Стокротка», которое входит в состав Финансовой группы АО «Емперия Холдинг», преподаватель факультета экономики Люблинской высшей школы экономики и инноваций; кандидатскую диссертацию о реструктуризации предприятий защитил в Люблинском католическом университете; автор публикаций о корпоративном управлении, теории предприятий, стратегического управления и логистики; соавтор программ последипломного образования для Люблинского католического университета; в 2011–2012 годах руководитель бюро надзора за собственностью городской администрации Люблина;

### Д-р Яцек Варда

доктор гуманитарных наук, инспектор по вопросам стратегий отдела стратегий и обслуживания инвесторов городской администрации Люблина, специалист по государственному



управлению; соавтор учебника по менеджменту для органов самоуправления «Острова шансов. Как строить стратегию местного развития?»; сторонник создания в Люблине центра игрового познания - первого центра науки в Восточной Польше;

### **Д-р Анджей Водецкий**

руководитель Университетского центра дистанционного обучения и открытых курсов Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри, более десяти лет занимается внедрением подходов электронного обучения в академической и деловой среде; независимый консультант по информационным системам для бизнеса (внедрение ERP), управлению человеческим капиталом и эффективностью, инновационности и интеллектуальному капиталу; соавтор множества экспертных заключений и отчетов об инновационности польской экономики, польской фармацевтической промышленности, интеллектуальном капитале Польши и Люблинского региона, а также «Стратегии развития высшего образования на период до 2020 года»; автор и соавтор более десяти польских и иностранных научных публикаций на темы электронного обучения и информационного общества; участник различных международных исследовательских проектов; преподаватель (информационные системы для бизнеса, электронный бизнес) Гданьского фонда подготовки менеджеров, Варшавского бизнес-центра клуба, Школы бизнеса Варшавского политехнического института, Люблинского фонда «OIC Poland», Люблинской высшей школы экономики и инноваций и др;

### **Д-р Кшиштоф Жук**

кандидат экономических наук, научно-педагогический сотрудник Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри; Люблинской высшей школы экономики и инноваций; с 1996 г. руководитель представительства министерства государственных финансов РП в Люблине, сотрудничал с Институтом исследований рыночной экономики в рамках исследовательских проектов, касающихся реструктуризации и приватизации коммунального хозяйства, координировал осуществление программ помощи Европейского союза, внедряемых министерством государственных финансов РП на коммунальных предприятиях; с 2005 г. член Комиссии по экономике и управлению Люблинского филиала Польской академии наук и ведомственной комиссии по нарушениям финансовой дисциплины при министре государственных финансов РП; принимал участие в работе Консультационного совета по вопросам подготовки Стратегии развития Люблинского воеводства; в 2007–2009 годах заместитель министра государственных финансов РП; председатель городского совета Свидника в 1990–1996 годах и вице-мэр Люблина в 2006–2007 годах; с декабря 2010 г. мэр города Люблина;

### **Роберт Жисько**

младший инспектор по вопросам исследований и анализа отдела стратегий и обслуживания инвесторов городской администрации Люблина; выпускник факультета экономики, финансов и бухгалтерского Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри; аспирант факультета экономики Люблинского университета им. М.Скłodовской-Кюри; автор публикаций о финансовых рынках, развитии органов территориального самоуправления и деятельности предприятий на рынке.

## ПРИЛОЖЕНИЕ – ФОТО

Страница 10:

- Спальный район имени Юлиуша Словацкого – Даниэль Собеховски,
- Urban Highline Festival 2011 – Кристоф Шлензак,
- Ягеллонский Ярмарок 2013 – Даниэль Собеховски,
- Trickline, Площадь имени Леха Качиньского – Даниэль Собеховски,
- Книжное Кафе Szklarnia, Центр Культуры в Люблине – Кристоф Шлензак,
- Европейский Фестиваль Вкуса 2013 – Кристоф Шлензак,
- Дом Печати, «Городские ворота - Театр NN» – Даниэль Собеховски.

Страница 26:

- Фрагмент велосипедной дорожки – Даниэль Собеховски,
- Biomaxima SA – Марта Згерска,
- Лаборатория, Факультет Химии, Университет Марии Кюри-Склодовской в Люблине – Марчин Бутрын,
- Кар Кар Safe – Кристоф Шлензак,
- Развивающие игры, Площадь имени Леха Качиньского – Даниэль Собеховски,
- Научно-Технологический Парк в Люблине – Марта Згерска,
- Союз Пчеловодов APIS в Люблине – Марта Згерска.

Страница 28:

- Строительство объездной дороги – Николай Майда,
- Ночь Культуры 2013, Медицинский Университет в Люблине – Кристоф Шлензак,
- Конгресс Инициатив Восточной Европы 2013 – Анна Грабовска,
- Ночь Культуры 2013, Медицинский Университет в Люблине – Кристоф Шлензак,
- Ресторан Mandragoga – Кристоф Шлензак,
- Аэропорт Люблина – Марта Згерска,
- Строительство взлетно-посадочной полосы, Аэропорт Люблина – Николай Майда.

Страница 38:

- Мост Культуры, Мост имени инженера М. Лютославского – Кристоф Шлензак,
- Longboarding – Кристоф Шлензак,
- Развивающие игры, Ягеллонский Ярмарок 2013 – Даниэль Собеховски,
- Улица Рынок, Старый Город – Кристоф Шлензак,
- Автобусная остановка при Саском Парке – Даниэль Собеховски,
- Спальный район имени Юлиуша Словацкого – Даниэль Собеховски,
- Первые 10 км спортивного марафона – Даниэль Собеховски.

Страница 52:

- Dobroplast Фабрика Окон и Дверей PCV – Марта Згерска,
- Союз Пчеловодов APIS в Люблине – Марта Згерска,
- Логистический Центр Melgiewska sp. z o.o. – Марта Згерска,
- Lift Service SA – Марта Згерска,
- Союз Пчеловодов APIS в Люблине – Марта Згерска,
- Больница Żagiel Med – Марта Згерска,
- eLeader sp. z o.o. – Марта Згерска.

Страница 62:

- Читальный зал Главной библиотеки Университета Марии Кюри-Склодовской – Марчин Бутрын,
- Safe Неса – Кристоф Шлензак,
- Лаборатория, Медицинский Университет в Люблине – Марчин Бутрын,
- Студенты, Медицинский Университет в Люблине – Марчин Бутрын,
- Лаборатория, Факультет Химии, Университет Марии Кюри-Склодовской в Люблине – Марчин Бутрын,
- Студенты, Инкубатор средств массовой информации и художественных искусств, Университет Марии Кюри-Склодовской в Люблине – Марчин Бутрын,
- Студенты, Медицинский Университет в Люблине – Марчин Бутрын.

Страница 72:

- Meeting Of Styles Польша и Люблинский Фестиваль Граффити 2012 – Кристоф Шлензак,
- Соревновательный вид спорта, площадь перед Центром Культуры в Люблине – Кристоф Шлензак,
- День скейтборда, Студенческий городок – Кристоф Шлензак,
- Молодёжь, Площадь имени Леха Качиньского – Даниэль Собеховски,
- Trike Bike, ул. Lesława Paği – Кристоф Шлензак,
- Meeting Of Styles Польша и Люблинский Фестиваль Граффити 2012 – Кристоф Шлензак,
- Trickline, Площадь имени Леха Качиньского – Кристоф Шлензак.

Страница 74:

- Долина реки Бистрица – Даниэль Собеховски,
- Европейский Фестиваль Вкуса 2013 – Кристоф Шлензак,
- Уличные музыканты, Краковская Брама – Кристоф Шлензак,
- Инкубатор средств массовой информации и художественных искусств, Университет Марии Кюри-Склодовской в Люблине – Марчин Бутрын,
- Ягеллонский Ярмарок 2013 – Даниэль Собеховски,
- Конгресс Инициатив Восточной Европы 2013 – Анна Грабовска,
- Визуализация, Центр Культуры в Люблине – Кристоф Шлензак.

*Стратегия Развития Люблина на 2013–2020 годы – это официальный программный документ города и новая движущая сила развития Люблина как центра стратегической мысли. Множество документов такого типа становится предметом статической интерпретации, когда подготовка, вступление в силу и распространение содержания документа представляет собой разовую акцию. Мы убеждены, что обсуждаемый документ будет интерпретироваться динамически, как движущий элемент многолетнего процесса стратегического мышления.*

*Каркас Стратегии образует выделение, определение и толкование четырех стратегических целей. Речь идет о четырех Сферы Развития: Открытость, Дружелюбие, Предпринимательство, Академичность. Параллельное толкование четырех этих сфер использует понятия Открытый Люблин, Дружественный Люблин, Предпринимательский Люблин и Академический Люблин.*

*Видение Люблина как города открытого, дружественного, предпринимательского и академического – это видение, которое может превратить Стратегию в документ, полностью усвоенный сознанием жителей Люблина, являющихся целевым субъектом Стратегии.*

*Стратегия избежала ловушки доминирования процедурности, которая уничтожает ростки инновационного стратегического мышления. Авторы Стратегии проявили автономность мышления и сделали правильный выбор между методом «управления с перспективы процедур» и методом «управления с перспективы целей», признанным главенствующим. Правильный мир понятий позволил создать понятный и эффективный язык Стратегии, которая не путается в неточных формулировках, как это происходит со многими документами такого типа.*

**Проф., хаб. д-р Антоний Куклинский**