

ROZWIĄZANIA SYSTEMOWE LUBLINA I UKRAIŃSKICH MIAST W ZAKRESIE BUDOWANIA NOWOCZESNEGO SAMORZĄDU

Redakcja
Anna Jastrzębska

w ramach projektu

**„Miasta rozwojowe – wykorzystanie polskich i ukraińskich doświadczeń
w zakresie budowania nowoczesnego samorządu”**



**Projekt współfinansowany w ramach programu polskiej pomocy zagranicznej
Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP w 2010 r.**

Publikacja wyraża wyłącznie poglądy autora
i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem MSZ

**Urząd Miasta Lublin
Lublin 2010**

Współpraca:

Urząd Miasta Lublin:

Krzysztof Łątka, Michał Krawczyk,
Michał Piłat, Dagmara Włazińska

Urząd Miasta Dniepropietrowsk:

Serhij Kwitka, Walentyna Zatysznia, Oksana Sokołowska

Urząd Miasta Iwano-Frankowsk:

Bohdan Biłyk, Oksana Szyjczuk, Lubow Popowycz

Urząd Miasta Lwów:

Hałyna Bordun, Walentyna Bartoszyk,
Ksenija Kuryłyszyn, Ulana Swidzińska

Urząd Miasta Łuck:

Anatolij Parchomjuk, Tetiana Lenartowycz, Wira Kudriawcewa

Urząd Miasta Ługańsk:

Wiktor Pronin, Switłana Drobotenko

Urząd Miasta Równe:

Serhij Procyk, Ołena Nowak-Semenowycz

Urząd Miasta Sumy:

Natalia Sydorenko

Urząd Miasta Tarnopol:

Leonid Byciura, Ołeh Udycz

Співпраця:

Мерія міста Люблін:

Кишиштоф Лонтка, Міхал Кравчик,
Міхал Пілат, Даґмара Влазінська

Дніпропетровська міська рада:

Сергій Квітка, Валентина Затишняк, Оксана Соколовська

Івано-Франківська міська рада:

Богдан Білик, Оксана Шийчук, Любов Попович

Львівська міська рада:

Галина Бордун, Валентина Бартошик,
Ксенія Курилишин, Уляна Свідзінська

Луцька міська рада:

Анатолій Пархом'юк, Тетяна Ленартович, Віра Кудрявцева

Луганська міська рада:

Віктор Пронін, Світлана Дроботенко

Рівненська міська рада:

Сергій Процик, Олена Новак-Семенович

Сумська міська рада:

Наталя Сидоренко

Тернопільська міська рада:

Леонід Бицюра, Олег Удич

Tłumaczenie tekstu: Andrij Pawłyszyn, Wiktor Świncicki
Korekta językowa, Rozdział 3: Nadia Tkaczyk

Переклад тексту: Андрій Павлишин, Віктор Свінціцький
Мовна коректа, Розділ 3: Надія Ткачик

Projekt okładki: Agnieszka Stepień
Skład: COLLAGE Przemysław Gąbka

Проект обкладинки: Агнешка Степень
Набір: COLLAGE Пшемислав Гомбка

Druk:
AKAPIT s.c.
ul. Węglowa 3, 20-481 Lublin

Друк:
АКАПІТ s.c.
вул. Венгльова 3, 20-481 Люблін

ISBN 978-83-925093-9-4

© Urząd Miasta Lublin
Plac Króla Władysława Łokietka 1
20-109 Lublin, www.um.lublin.pl
Wydział Organizacji Urzędu / Referat ds. Wdrażania Projektów
Tel. +4881 4661282

СИСТЕМНІ РІШЕННЯ ЛЮБЛІНА ТА УКРАЇНСЬКИХ МІСТ У СФЕРІ СТВОРЕННЯ СУЧАСНОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Редактор
Анна Ястшембська

в рамках проекту

**„Міста, що розвиваються – використання польського та українського досвіду
у сфері створення сучасного самоврядування”**



**Проект профінансований в рамках програми польської закордонної
допомоги Міністерства Закордонних Справ РП у 2010 р.**

Публікація відображає погляди виключно автора
і не може ототожнюватися з офіційним становищем МЗС

**Мерія міста Люблін
Люблін 2010**

Spis treści / Зміст

Wstęp	7
Вступ	11
1. Doświadczenie miasta Lublin w budowaniu nowoczesnego samorządu	15
1.1. Krzysztof Łątka. Nowoczesne zarządzanie miastem	17
1.2. Michał Krawczyk. Marka LUBLIN	23
1.3. Michał Piłat. Profesjonalna obsługa klienta – Biuro Obsługi Mieszkańców	33
1. Досвід міста Люблін у сфері створення сучасного самоврядування	39
1.1. Кшиштоф Лонтка. Сучасне управління містом	39
1.2. Міхал Кравчик. Бренд ЛЮБЛІН	45
1.3. Міхал Пілат. Професійне обслуговування замовника – Бюро обслуговування мешканців	55
2. Досвід українських міст у сфері створення сучасного самоврядування – результати аудитів	61
2.1. Стратегія розвитку міста	63
2.2. Стратегія маркетингу міста	73
2.3. Стратегія задоволення клієнта	83
Підсумок	89
3. Міста, що розвиваються – презентація українських міст	93
3.1. Сергій Квітка, Валентина Затишняк, Оксана Соколовська. Дніпропетровськ	95
3.2. Богдан Білик, Оксана Шийчук, Любов Попович. Івано-Франківськ	103
3.3. Галина Бордун, Валентина Бартошик, Ксенія Курилишин. Львів	111
3.4. Анатолій Пархом'юк, Тетяна Ленартович, Віра Кудрявцева. Луцьк	119
3.5. Віктор Пронін, Світлана Дроботенко. Луганськ	129
3.6. Сергій Процик, Олена Новак-Семенович. Рівне	141
3.7. Наталя Сидоренко. Суми	149
3.8. Леонід Бицюра, Олег Удич. Тернопіль	157
4. Perspektywy współpracy Lublina z ukraińskimi miastami w realizacji projektów rozwojowych	165
4. Перспективи співробітництва Любліна з українськими містами в реалізації проєктів розвитку	175

Wstęp

Staranie Ukrainy o przystąpienie do struktur Unii Europejskiej stawia nowe wyzwania przed administracją samorządową. Rozwijająca się od 1991 roku współpraca pomiędzy Polską a niepodległą Ukrainą ma nie tylko duże znaczenie dla rozwoju demokracji, ale daje podstawę do realizacji wspólnych przedsięwzięć państw otwartych do podejmowania działań rozwojowych i obywatelskich. Od kilku lat obserwuje się poszerzenie zakresu zadań publicznych oraz wzrost oczekiwania obywateli wobec jakości i dostępności świadczonych przez samorząd usług, zarówno w Polsce jak i w Ukrainie. Dostosowanie urzędów do wzoru nowoczesnych i sprawnie zarządzanych instytucji publicznych stało się koniecznością a kompetentna kadra stanowi o potencjale samorządu, rozwoju miasta i zapewnia wysoką jakość świadczonych usług. Ukraina po wyborach samorządowych w 2006 roku wkroczyła w kolejny etap reformowania państwa. Z jednej strony ma on charakter systemowy związany z wprowadzaniem nowego ustawodawstwa, z drugiej strony wiąże się z możliwością wdrożenia w administracji publicznej nowoczesnych rozwiązań, zarówno w zakresie zarządzania, marketingu, jak i komunikacji społecznej.

Projekt „Miasta rozwojowe - wykorzystanie polskich i ukraińskich doświadczeń w zakresie budowania nowoczesnego samorządu”, w ramach którego powstała publikacja, skierowany jest do samorządów ośmiu obwodowych miast Ukrainy – Dniepropietrowska, Iwano-Frankowska, Lwowa, Łucka, Ługańska, Równego, Sum i Tarnopola. Projekt ma na celu wsparcie rozwoju lokalnego w Ukrainie poprzez przekazanie i wypracowanie systemowych rozwiązań zarządzania miastem, a także zintensyfikowanie współpracy w obszarze dobrego rządzenia, promocji miasta i kontaktów urząd-obywatel. Projekt jest wynikiem potrzeb zgłoszonych przez ukraińskich partnerów, w zakresie tworzenia strategii rozwoju miasta, marketingu miasta, satysfakcji klienta oraz planowania polityk rozwoju.

Obecnie prowadzone przedsięwzięcia z ukraińskimi partnerami są kontynuacją realizowanego w 2007 roku projektu „Strategia Współpracy Transgranicznej Lublin-Łuck-Lwów-Iwano-Frankowsk”¹, w którym opracowano Strategię wyznaczającą kierunki współpracy miast partnerskich na lata 2007-2016. Cele strategiczne, operacyjne i kluczowe działania zawarte w Strategii systematycznie realizowane w różnych formach współpracy, w tym współpracy projektowej, umożliwiły rozszerzenie realizacji działań i przekazanie doświadczeń Lublina dodatkowo pięciu partnerskim i zaprzyjaźnionym miastom Ukrainy.

Niniejsza publikacja prezentuje szereg rozwiązań systemowych Lublina i ukraińskich miast, biorących udział w projekcie, w zakresie budowania nowoczesnego samorządu. Mamy nadzieję, że będzie ona wkładem miasta Lublin w zmiany administracji samorządowej w Ukrainie, polegające na budowaniu europejskiego samorządu, z zaplanowaniem i realizacją systemowych rozwiązań na wielu płaszczyznach rozwoju. Jednocześnie zakładamy, że niniejsza publikacja będzie stanowiła bazę do multiplikacji dotychczasowych rezultatów i pomoc w wypracowaniu kolejnych zmian w pozostałych samorządach w Ukrainie, w oparciu o doświadczenia przekazane przez ukraińskich partnerów.

Podstawą do opracowania publikacji były materiały z audytów przeprowadzonych wiosną 2010 roku, w ośmiu ukraińskich miastach. Wspólne analizy i wnioski wypracowane podczas warsztatów, w których udział brali polscy eksperci i ukraińscy

¹ „Strategia Współpracy Transgranicznej Lublin-Łuck-Lwów-Iwano-Frankowsk 2007-2016”, Lublin 2007.

uczestnicy projektu, posłużyły do określenia obecnego stanu dotychczasowych rozwiązań systemowych samorządów ukraińskich, w trzech obszarach strategicznych.

Publikacja podzielona została na cztery rozdziały. Podział publikacji na poszczególne rozdziały odzwierciedla kolejne etapy realizowanego wspólnie przedsięwzięcia: przekazanie lubelskich doświadczeń w budowaniu nowoczesnego samorządu, doświadczenie ukraińskich miast w trzech obszarach strategicznych, z przedstawieniem wyników audytów, prezentacja ośmiu miast rozwojowych oraz to co daje nam w przyszłości podstawę do dalszych działań – określenie perspektyw współpracy projektowej Lublina z ukraińskimi miastami.

Mamy nadzieję, że udało nam się przedstawić ciekawe przykłady rozwiązań systemowych w administracji samorządowej, narzędzia wsparcia i wzmacniania struktur administracyjnych Lublina i ukraińskich miast a założone przez nas perspektywy rozwoju miast, usprawnią realizację działań w zakresie budowania nowoczesnego samorządu i spotkają się z pozytywną reakcją odbiorców publikacji.

Anna Jastrzębska*
Lublin, wrzesień 2010

* Współautor i koordynator projektów polsko-ukraińskich z zakresu administracji publicznej, konsultant wdrożeń Systemu Zarządzania Jakością w ukraińskich samorządach, auditor wewnętrzny PN-EN ISO 9001:2000, współrealizator „Polsko-ukraińskiego i ukraińsko-polskiego glosariusza terminów administracji publicznej”.

Вступ

Зусилля України щодо вступу до структур Європейського Союзу ставлять нові виклики перед органами самоврядування. Співробітництво між Польщею та незалежною Україною, яке розвивається з 1991 року, не тільки має велике значення для розвитку демократії, але також дає привід для реалізації спільних заходів країнами, готовими на громадянські дії та дії, спрямовані на розвиток. На протязі кількох років спостерігається розширення сфери публічних завдань та підвищення вимог громадян по відношенню до якості та доступності послуг, які надаються органами самоврядування як у Польщі, так і в Україні. Пристосування органів місцевої влади до зразків сучасних та таких, що чітко управляються, публічних установ вже стало необхідністю, а компетентні кадри свідчать про потенціал установи, розвиток міста та гарантують високу якість послуг, що надаються. Після виборів до органів місцевого самоврядування 2006 року Україна перейшла до наступного етапу реформування держави. З одного боку, він носить системний характер, пов'язаний із впровадженням нового законодавства, з іншого натомість – він пов'язаний з можливістю впровадження в публічній адміністрації сучасних рішень як у сфері управління, маркетингу, так і суспільної комунікації.

Проект «Міста, що розвиваються — використання польського та українського досвіду у сфері створення сучасного самоврядування», в рамках якого була створена публікація, адресований до органів самоврядування восьми обласних міст України – Дніпропетровська, Івано-Франківська, Львова, Луцька, Луганська, Рівного, Сум та Тернополя. Проект має на меті підтримку місцевого розвитку в Україні шляхом передачі та розробки системних рішень управління містом, а також інтенсифікацію співробітництва у сфері доброго управління, промоції міста та відкритості перед мешканцями. Проект є результатом потреб, які були заявлені українськими партнерами у сфері створення стратегії розвитку, маркетингу міста, задоволеності клієнта та планування політики розвитку.

Реалізовані в даний момент з українськими партнерами заходи є продовженням здійсненого в 2007 році проекту «Стратегія Транскордонного Співробітництва Люблін – Луцьк – Львів – Івано-Франківськ»¹, в рамках якого було розроблено Стратегію, що визначає напрямки співробітництва міст-партнерів на 2007-2016 роки. Стратегічні, операційні цілі та ключові заходи, що закладені в Стратегії, систематично реалізуються в різних формах співробітництва, в тому числі – в проектному співробітництві, дозволили розширити масштаб заходів та передати досвід Любліна додатково п'яти партнерським та дружнім містам з України.

Дана публікація представляє ряд системних рішень Любліна та українських міст, які беруть участь в проекті у сфері створення сучасного самоврядування. Маємо надію, що вона буде вкладом міста Люблін у зміни місцевої адміністрації в Україні, який полягатиме на створенні європейського самоврядування з плануванням та реалізацією системних рішень у багатьох площинах розвитку. Водночас ми вважаємо, що дане видання буде основою для примноження попередніх результатів та допомагатиме опрацювати подальші зміни в інших установах самоврядування України, базуючи на досвіді, отриманому від українських партнерів.

Підставою до розробки публікації були матеріали з аудитів, проведених навесні 2010 року у восьми українських містах. Спільний аналіз та висновки, опрацьовані під час майстер-класів українських учасників з польськими експертами, сприяли

¹ «Стратегія Транскордонного Співробітництва Люблін–Луцьк–Львів–Івано-Франківськ 2007-2016», Люблін 2007.

визначенню актуального стану дотеперішніх системних рішень українських органів самоврядування у трьох стратегічних сферах.

Публікацію поділено на чотири розділи. Поділ видання на окремі розділи віддзеркалює чергові етапи спільно реалізованого заходу: передача люблінського досвіду в створенні сучасного самоврядування, досвід українських міст у трьох стратегічних сферах із представленням результатів аудитів, презентація восьми міст, які розвиваються, підсумок українських системних рішень та того, що в майбутньому створює нам основу до подальших дій – визначення перспектив проектного співробітництва Любліна з українськими містами.

Сподіваємося, що нам вдалося представити цікаві приклади системних рішень, інструменти підтримки та зміцнення управлінських структур Любліна і українських міст, а передбачені нами перспективи розвитку міст полегшать реалізацію заходів у сфері створення сучасного самоврядування та зустрінуться з позитивною реакцією адресатів публікації.

Анна Ястшембська*
Люблін, вересень 2010

* Співавтор та координатор польсько-українських проектів у сфері публічної адміністрації, консультант при впровадженні Системи Управління Якістю в українських органах самоврядування, внутрішній аудитор PN-EN ISO 9001:2000, співреалізатор «Польсько-українського та українсько-польського глосарія термінів публічної адміністрації».

**Doświadczenie miasta Lublin
w budowaniu nowoczesnego samorządu**

**Досвід міста Люблін у сфері
створення сучасного самоврядування**

1.1.

Nowoczesne zarządzanie miastem

Wielu osobom wydaje się, że zarządzanie miastem jest proste i przyjemne – wystarczy w drodze politycznego wyboru zostać prezydentem miasta, żeby potem móc w sposób wydawałoby się niekontrolowany wydawać publiczne pieniądze. Każdy też uważa, że wydawanie pieniędzy podatników jest proste i przyjemne. Nic bardziej mylnego. Jak już ktoś zaczyna sprawować mandat polityczny od razu przekonuje się, że potrzeb do realizacji jest wielokrotnie więcej, niż środków finansowych, jakie mamy do dyspozycji. Wtedy zaczynają się schody.

Aby efektywnie radzić sobie z procesem zarządzania miastem należy koniecznie przypomnieć sobie, jak od wielu lat definiuje się klasyczne funkcje zarządzania. Tym samym uświadamiamy sobie, że zarządzanie składa się z czterech elementów: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Poniżej pokrótce odniosę się do wszystkich tych elementów przez pryzmat zarządzania miastem Lublin.

We współczesnej Europie podstawowym dokumentem planistycznym każdego miasta czy gminy jest wieloletnia strategia rozwoju. Są w niej zapisane m.in.: szczegółowa analiza stanu bieżącego, wizja, misja, cele strategiczne i operacyjne, które wszystkie łącznie mają nam pokazać kierunek rozwoju naszej „małej ojczyzny”.

Lublin ma swoją Strategię Rozwoju Miasta, którą co kilka lat uaktualnia się. Sytuacja bowiem co pewien czas zmienia się, poszczególne cele są realizowane a pojawiają się inne – nowe. Planowanie rozwoju jest więc procesem ciągłym.

Należy szczerze przyznać, że największym impulsem w tworzeniu wieloletnich strategii rozwoju miast i gmin była akcesja Polski do Unii Europejskiej. Unia Europejska ma bowiem bardzo dobry zwyczaj wspierać różnorodne projekty realizowane przez samorząd terytorialny danego państwa, ale pod jednym warunkiem – projekt musi wynikać z dobrze przemyślanej strategii, która jest zatwierdzona przez demokratycznie wybrane władze oraz musi być owocem konsultacji ze społeczeństwem. Taki mechanizm przyznawania dotacji unijnych spowodował, że w krótkim czasie wszystkie polskie jednostki samorządu terytorialnego, mogły pochwalić się swoimi własnymi wieloletnimi strategiami rozwoju.

Niestety trzeba znowu szczerze przyznać, że wpadliśmy w Polsce w kolejną pułapkę. W związku z tym, że absorpcja funduszy unijnych stała się celem samym w sobie, szansą na skok cywilizacyjny naszych miast i miasteczek – wszystkie uchwalone strategie rozwoju lokalnego są niestety maksymalnie uniwersalne. Obecnie bowiem dominuje przekonanie, że strategia to musi być taki dokument, który udowodni Unii Europejskiej, iż każdy projekt – jakkolwiek chcielibyśmy realizować – jest zgodny z wieloletnią strategią rozwoju i co za tym idzie, powinien otrzymać dofinansowanie. Nieważne czy chodzi o budowę drogi, stadionu piłkarskiego, realizację szkoleń, czy ochronę środowiska. Nikt niestety nie stara się wartościować i priorytetyzować poszczególnych projektów. Wychodzi więc na to, że wszystkie są tak samo ważne.

W Ukrainie pisanie wieloletnich, kompleksowych strategii rozwoju dopiero raczkuje i dotyczy nielicznych miast. Na szczęście świadomość tego, że wieloletnie strategie rozwoju są potrzebne do właściwego planowania rozwoju miasta, jest coraz powszechniejsza. Planować można wiele, trzeba jednak jeszcze zdobyć środki, aby założone projekty zrealizować i tutaj znowu wracamy do Unii Europejskiej. Członkostwo Ukrainy w Unii Europejskiej a przynajmniej stowarzyszenie się, jest najlepszą drogą do stworzenia sobie możliwości wcielenia naszych planów w życie, przy pomocy unijnych środków pomocowych.

Następnym elementem zarządzania jest organizowanie. Również tutaj miasto Lublin wykorzystuje metody sprawdzone w Unii Europejskiej. W 2009 roku pierwsza

grupa kilkudziesięciu pracowników Urzędu Miasta Lublin została przeszkolona z metody zarządzania projektami PRINCE2². Szkolenie było bardzo intensywne, kosztowne, zakończone egzaminem sprawdzanym w Anglii, ale już po roku można było zobaczyć, że to była bardzo dobra inwestycja w kapitał ludzki. Wdrożenie PRINCE2 pomaga nam w realizacji nawet najbardziej złożonych projektów, których budżety w kilku przypadkach sięgają 100 mln EURO. Wykorzystując w praktyce PRINCE2 możemy mieć pewność, że zespół zadaniowy jest prawidłowo dobrany, a wszelkie procesy zarządzania projektem są sumiennie wykonywane.

Sprawnie realizowana funkcja organizowania, musi wynikać z dobrze zaplanowanej struktury organizacyjnej urzędu. Obecna struktura Urzędu Miasta Lublin jest wzorowana na modelu wrocławskim, czyli na modelu funkcjonalnym, który jest powszechny w całej Europie. Prezydent, każdy z jego czterech zastępców, sekretarz i skarbnik miasta nadzorują działalność swoich pionów funkcjonalnych, których jak widać jest dokładnie siedem. Przy mieście wielkości Lublina, w każdym z takich departamentów jest od 100 do 200 osób, które realizują swoje zadania w mniejszych komórkach organizacyjnych – biurach i wydziałach, składających się na departament. Tym samym, kierujący departamentem, ma za zadanie koordynować projekty wykraczające swoim skomplikowaniem ponad jeden wydział, lub po prostu w imieniu prezydenta pilnuje kluczowych projektów, realizowanych w którymś z podległych wydziałów.

Trzeci z elementów zarządzania miastem, czyli motywowanie jest w Urzędzie Miasta Lublin najsłabszym spośród wszystkich omawianych. Osoby kierujące komórkami organizacyjnymi wciąż skarżą się, że nie mają odpowiednich narzędzi do motywowania pracowników. Pracownicy nie czują się wystarczająco upodmiotowieni w procesie organizowania. Zazwyczaj wszystko sprowadza się do wynagrodzeń, które i tak w urzędach dużych polskich miast są wyższe niż przeciętna w administracji publicznej.

W Urzędzie Miasta Lublin przeciętne miesięczne wynagrodzenie wynosi 1 tysiąc dolarów, od czego trzeba jeszcze zapłacić 19 % podatek. Wynagrodzenie brutto dyrektorów urzędu to poziom ok. 2,5 tysiąca dolarów, zaś prezydenta miasta i jego

² PRINCE2 – ang. **PR**ojects **IN** a **C**ontrolled **E**nvironment - (Projekty w kontrolowanych środowiskach), to metodyka skutecznego zarządzania projektem. PRINCE2 jest zalecanym standardem w krajach Unii Europejskiej. Jest metodyką stworzoną specjalnie na potrzeby administracji publicznej, choć równie chętnie stosowaną w firmach prywatnych.

zastępców ok. 4 tysiące dolarów. W związku z tym, że w polskim sektorze prywatnym można zarobić więcej, stąd jak już ktoś ma motywację do pracy w urzędzie, to z dwóch powodów. Pierwszym jest poczucie stabilizacji jaką daje praca urzędnika. Drugim powodem, który odczuwa coraz większa liczba pracowników urzędu, jest możliwość realizacji cywilizacyjnej szansy, jaka stała się przed Polską, Lublinem – członkostwo w Unii Europejskiej. Pierwszy raz w historii naszego państwa, mamy możliwość realizacji za pieniądze zewnętrzne szeregu projektów, jakich w innym przypadku nie udało się zrealizować: budowa dróg, lotniska, nowoczesnego stadionu piłkarskiego, etc.

Czwarta z funkcji zarządzania to kontrolowanie. Oczywiście każdy urząd ma swoją komórkę organizacyjną, która kontroluje czy przeprowadza audyty. Mnie osobiście kontrolowanie, kojarzy się jednak przede wszystkim z uniwersalnymi systemami, które niejako same pilnują czy dany projekt lub usługa jest realizowana prawidłowo i starannie. Do funkcji kontrolowania można używać wspomnianą już wcześniej metodykę zarządzania projektami PRINCE2. Zebrania zespołów projektowych pracujących zgodnie z tą metodyką, muszą być protokołowane na specjalnym kwestionariuszu, gdzie szybko można sprawdzić, kto podjął, jaką decyzję i co jest do zrobienia, w jakim terminie. W kontrolowaniu realizacji projektów pomaga również inna zasada PRINCE2, która mówi o jednoosobowej odpowiedzialności przed prezydentem za realizację danego projektu. To eliminuje typowe szczególnie dla urzędów rozmywanie się odpowiedzialności.

Kontrolowanie procesów administracyjnych odbywa się w Urzędzie Miasta Lublin poprzez System Zarządzania Jakością ISO 9001:2008. System idealnie pilnuje jakości usług administracyjnych, chociażby poprzez regularne badanie zadowolenia klientów. System ma też wiele innych mechanizmów, dzięki którym organizacja jest jakby automatycznie kontrolowana podczas swojej codziennej pracy. Dzięki Systemowi Zarządzania Jakością, każde odchylenia od standardów łatwo wychwycić i skorygować.

Coraz więcej dużych ukraińskich miast planuje wdrożyć lub już wdrożyło System Zarządzania Jakością, zgodny z normą ISO 9001. To krok w dobrym kierunku. Kiedy organizacja nauczy się już podstaw procesu zarządzania jakością, szybciej będzie potrafiła wprowadzać kolejne usprawnienia, służące rozwojowi organizacji.

Jak napisałem na początku, nie jest łatwo zarządzać dużym miastem. Jest jednak coś magicznego w tym, że z efektów naszej pracy mogą korzystać tysiące mieszkańców. Stąd też, jako osoby zarządzające kluczowymi obszarami miasta, musimy też sami

wciąż podwyższać swoje kwalifikacje, powinniśmy regularnie wymieniać się doświadczeniami z innymi osobami realizującymi w skali Polski czy Europy podobne zadania. Wreszcie musimy koniecznie używać nowoczesnych metod zarządzania, które wesprą nas w naszej codziennej pracy. Dzięki temu miasto, w którym mieszkamy prędzej czy później osiągnie zasłużony sukces :).

Krzysztof Łątka*

* Dyrektor Departamentu Rozwoju Urzędu Miasta Lublin, odpowiedzialny za nadzór realizacji najważniejszych projektów inwestycyjnych i nieinwestycyjnych, służących rozwojowi miasta, wcześniej Sekretarz Miasta Lublin oraz Pełnomocnik Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2008 (2007-2009 r.).

1.2.

Marka LUBLIN

1.2.1. STRATEGIA PROMOCJI – co to jest i w jakim celu się ją tworzy?

Strategia promocji jest podstawowym dokumentem dla podmiotów, które chcą w skuteczny i długofalowy sposób informować o swoim istnieniu, zachęcić do kupna swoich produktów czy do przyjazdu do danego miasta (jak ma to miejsce w przypadku Lublina). Strategia umożliwia tworzenie trwałego wizerunku, czyli wyobrażenia jak inni mają na nasz temat po kontakcie z nami lub naszymi działaniami reklamowymi (np. billboardami lub reklamami tv).

Strategia promocji Lublina jest więc dokumentem, dzięki któremu podejmowane przez miasto działania promocyjne są spójne w swym przekazie, a co za tym idzie są i będą konsekwentnie tworzyły założony wizerunek miasta, w oczach Polaków i poza granicami kraju.

1.2.2. ETAPY PRAC nad strategią promocji Lublina.

Prace nad powstaniem strategii promocji Lublina trwały od lutego do września 2007 roku. W tym czasie zrealizowano pięć etapów prac:

Etap I – Inwentaryzacja potencjału Lublina (luty 2007)

Do merytorycznej realizacji projektu niezbędne było w pierwszej kolejności dokładne rozpoznanie zasobów miasta. W związku z tym, dokonano inwentaryzacji ilościowej potencjału miasta w następujących dziedzinach: kultura, zabytki, edukacja, nauka, biznes, sport. Wynik tej pracy dał wielokierunkowy obraz Lublina oraz posłużył do merytorycznego przygotowania drugiego etapu projektu.

Etap II – Badania ilościowe (marzec 2007)

Ogólnopolskie badanie ankietowe przeprowadzone na reprezentatywnej grupie dorosłych Polaków (przeprowadzone metodą wywiadów telefonicznych wspieranych komputerowo (CATI)) dostarczyło informacji na temat:

1. Wiedzy i skojarzeń Polaków z Lublinem.
2. Doświadczeń Polaków z Lublinem.
3. Potencjalnych atrakcji Lublina.
4. Oczekiwań formułowanych względem odwiedzanych miast.
5. Wolnej przestrzeni dla potencjalnego pozycjonowania Lublina.

Raport z badania zawierał następujące najważniejsze ustalenia:

1. *Lublin to miasto słabo znane Polakom.* Tylko 14% ankietowanych wymienia Lublin w pierwszej dziesiątce miast polskich.
2. *Lublin nie posiada wyróżników, które byłyby dla niego charakterystyczne.* Najczęściej podawane wskazania to: miasto akademickie – 9% i miasto biedne – 8%.
3. *Najczęstszym skojarzeniem związanym z Lublinem jest dla badanych Katolicki Uniwersytet Lubelski (25% wskazań) oraz Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.* Osobom, które odwiedziły Lublin miasto kojarzy się głównie z lubelskim zamkiem, katedrą i Starym Miastem.
4. *Lublin nie pojawia się wśród miast wskazywanych jako atrakcyjne turystycznie.* Badani wskazywali natomiast Kraków, Gdańsk, Warszawa, Zakopane i Wrocław.
5. *Lublin nie jest wskazywany jako miasto atrakcyjne dla przedsiębiorców.* W tym zestawieniu prym wiodą Warszawa oraz Poznań (ok 50% wskazań).

Poza powyższymi ustaleniami raport niesie jedną bardzo pozytywną informację: **„Lublin znacznie lepiej wygląda w oczach osób, które już go odwiedziły. Wskazują oni, że jest to miasto przyjazne, klimatyczne, miasto tradycji i religii z ciekawymi zabytkami i historią.”** Co więcej: *„Osobom, które odwiedziły Lublin, znacznie łatwiej jest mówić o tym, co im się w mieście podobało, niż o tym co ich rozczarowało”*.

Etap III – Badania jakościowe (kwiecień 2007)

Trzecim etapem badań przygotowujących do stworzenia strategii promocji Lublina były przeprowadzone badania jakościowe (fokusowe). Zostały one wykonane metodą sześciu zogniskowanych wywiadów grupowych, trwających ok. dwie godziny każdy w następujących lokalizacjach: Warszawa, Poznań, Gdańsk, Kraków, Katowice. Badani byli w wieku 25-45 lat, posiadali wykształcenie średnie i wyższe, posiadali dochody na poziomie średniej krajowej i powyżej. Dodatkowo byli osobami aktywnymi turystycznie, podróżującymi często po Polsce.

W ramach badania poddano ocenie propozycje wizerunku, które powstały jako efekt analizy spisanego potencjału Lublina, informacji otrzymanych z badań ilościowych oraz rozmów i opinii wyrażanych przez liderów opinii w Lublinie. Ocena pięciu propozycji możliwych strategii pozycjonowania miasta została zbadana pod kątem:

- reakcji spontanicznych,
- zrozumienia i odbioru,
- generowanych emocji,
- komunikacji,
- atrakcyjności i unikalności,
- motywacji do przyjazdu do Lublina.

Dodatkowo badanie miało na celu poznanie zwyczajów związanych z podróżowaniem (miejsca wyjazdów, kryteria atrakcyjności) oraz poznanie wizerunku Lublina (posiadana wiedza na temat miasta, skojarzenia, doświadczenia, mocne i słabe strony miasta).

Poza oceną poszczególnych strategii pozycjonowania, z raportu z badania wynikają następujące ustalenia ogólne:

1. Większość badanych nigdy nie rozważała wybrania się do Lublina ze względu na wskazywaną daleką odległość, położenie poza głównymi szlakami komunikacyjnymi, brak wystarczających zachęt np. w postaci ciekawych wydarzeń.
2. Poziom wiedzy o mieście jest bardzo niski. Lublin jest rozpoznawany poprzez Katolicki Uniwersytet Lubelski oraz uroczne okolice (Kazimierz Dolny, Nałęczów).
3. Lublin nie budzi spontanicznie żadnych skojarzeń. Badani wskazywali, że w odróżnieniu od innych dużych miast nie wiadomo jaki Lublin jest, jaki ma charakter. Trudno też było im określić, czy to miasto darzy się sympatią.
4. Lublin nie posiada barier od niego odstrasżających. Wymienianymi cechami, które posiada są otwartość, życzliwość, spokój, bezpieczeństwo. Z drugiej jednak strony kojarzy się z zacofaniem, szarością i starością.

Etap IV – Konsultacje społeczne (maj 2007)

Zbadane socjologicznie pomysły na wizerunek Lublina poddano następnie, wraz z wynikami badań, konsultacjom społecznym. Przebiegały one w dwóch formach. Pierwsza z nich to spotkanie, na które Prezydent Lublina zaprosił przedstawicieli wielu środowisk miasta. W dyskusji uczestniczyli szefowie lubelskich instytucji kultury, przedstawiciele lokalnych organizacji biznesowych i największych lubelskich przedsiębiorstw, przedstawiciele branży turystycznej, palestry, redaktorzy naczelni lubelskich mediów, rektorzy uczelni wyższych. Ze względu na bardzo duże zainteresowanie projektem przeprowadzono drugą fazę konsultacji społecznych, którą były indywidualne spotkania osób zaangażowanych w projekt ze strony miasta, z ludźmi, którzy wyrazili potrzebę pogłębionej dyskusji.

Etap V – Warsztaty strategiczne (wrzesień 2007)

Zebrane w poprzednich fazach pracy informacje posłużyły przeprowadzeniu warsztatów strategicznych. Podczas nich osoby zaangażowane w projekt ze strony Urzędu Miasta wraz z przedstawicielami zewnętrznej firmy opracowały ostateczny kształt dokumentu strategicznego.

1.2.3. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA strategii promocji Lublina.

Strategia, odpowiadając na kluczowe pytania, opisuje Lublin, definiuje najważniejsze elementy jego tożsamości, określa najbardziej charakterystyczne elementy wizerunku, by na koniec przełożyć je na poziom planowania marketingowego. Szczególną wagę przyłożono do spójności i jednoznaczności zawartych w dokumencie części. Do stworzenia strategii użyto narzędzia Brand Foundations. Jest to narzędzie służące wypracowaniu spójnej strategii marki, stosowane w szczególności w przypadku marek złożonych, takich jak np. marki miast czy regionów.

Kluczowe elementy strategii promocji Lublina:

Co w historii miasta czyni je wyjątkowym?

Lublin to miasto o blisko 700 – letniej historii obfitującej w ważne i malownicze wydarzenia rodzące się na styku kultury polskiej i wschodnich kresów Rzeczypospolitej.

Nie można w pełni zrozumieć tego miasta bez poznania jego tradycji jagiellońskich, wielokulturowości i wieloreligijności, jak również przedwojennej wagi diaspory żydowskiej. Lublin to historycznie miejsce zetknięcia cywilizacji zachodniej z duchowością wschodnią. Dziedzictwo miasta jest jednym z bardziej znaczących na tle innych polskich miast.

Kluczowe wątki z historii marki ważne dla jej dzisiejszej tożsamości:

- Świątynia okresu Jagiellońskiego.
- Wielokulturowość i tradycja jarmarków.
- Tolerancja religijna wspierająca wielowyznaniowość (katolicy, żydzi, ewangelicy i prawosławni).
- Sztuka i literatura renesansowa.
- Przedwojenna diaspora żydowska.

Co dziś czyni Lublin wyjątkowym?

- Bogactwo historyczne i kulturalne miasta w kameralnej a przez to niepowtarzalnej, inspirującej odświeżeniu.
- Potencjał kreatywny tkwiący w młodych ludziach.
- Kompetencja „wschodnia” będąca pochodną bliskości geograficznej wschodu i specyficznej duchowości kresowej.
- Potencjał ekologiczny produktów ('organic food').

Grupa docelowa działań promocyjnych:

- Człowiek młody, ale dojrzały emocjonalnie.
- Poszukujący autentyzmu.
- Doceniający wartości i przeżycia.
- Znający aktualne trendy, ale lubiący odmianę.
- Non-konformista, ale nie samotnik.
- Aktywny kulturowo.
- Wielkomiejski, mobliny.

WIZJA MARKI LUBLIN:

Punkt widzenia: Lublin jest miastem, w którym świadomość bogactwa przeszłości powinna inspirować przyszłość. Przyszłość kulturalną, akademicką i biznesową.

Obietnica: Chcemy by Lublin wyzwalał w ludziach zmianę oraz odkrywcze i twórcze myślenie.

Sposób działania: Aby zrozumieć Lublin trzeba go poczuć. Lublin należy doświadczać a nie jedynie oglądać.

LUBLIN – INSPIRUJE I ODMIENIA

1.2.4. LOGO I SYSTEM IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ.

Etap VI – System Identyfikacji Wizualnej Miasta (czerwiec 2007 - luty 2008)

Pierwszym krokiem w kierunku profesjonalnie przygotowanego Systemu Identyfikacji Wizualnej Lublina był ogólnopolski konkurs na logo i hasło promocyjne. Do regulaminu konkursu dołączono merytoryczne załączniki w postaci briefu projektowego oraz założeń strategii komunikacji marki. Pomimo bardzo dużego zainteresowania konkursem (kilkadziesiąt złożonych prac), siedmioosobowa komisja konkursowa zdecydowała jednogłośnie, że żadna z przedstawionych prac nie spełnia wymogów merytorycznych konkursu. W związku z powyższym, podjęto decyzję, że logo wraz z hasłem promocyjnym wykona dla Lublina specjalistyczna agencja.

Znak marki jest podstawowym elementem Systemu Identyfikacji Wizualnej. Zbudowany jest z precyzyjnie zaprojektowanego układu – znaku graficznego (sygnetu), logotypu oraz claimu (hasła promocyjnego). Logotyp, księga znaku i hasło zostały przygotowane jako graficzne wsparcie dla komunikacji marki i służą poprawie jej rozpoznawalności. Hasło „Miasto inspiracji” jest integralną częścią logo.

System Identyfikacji Wizualnej Miasta Lublin opiera się na dwoistości kolorystycznej. Znak marki jest aplikowany zarówno na tle czarnym, jak i białym.

Podstawą systemu obok znaku marki jest zaprojektowany element graficzny w postaci układu liter: czerwonej „L” i zielonej „L”. Obejmują one lub podkreślają przekaz, którego nadawcą jest miasto.

Sygnet symbolizuje zabytkową architekturę miasta (baszta, fortyfikacja, łuki sklepień, okno, brama), przenikanie kultur (część wspólna, centrum, punkt), aspekt ludzki (oko), plan miasta (rzut z góry), nawiązania do „oka proroka”.

Konstrukcja graficzna sygnetu bazuje na literze „L”, która wykorzystywana jest w Systemie Identyfikacji Wizualnej Lublina. Kolorystyka odwołuje się do barw miasta.



1.2.5. JAK WDRAŻAMY STRATEGIĘ, czyli Lublin znany w świecie.

Etap VII – Wdrażanie strategii marki

Strategia promocji determinuje w 100% prowadzone działania promocyjne.

Jej wpływ na działania komunikacyjne miasta powinien być widoczny we wszystkich działaniach tworzących wizerunek Lublina. Począwszy od najdrobniejszych elementów jak wybór zdjęć do folderów (miejsca, użyte kadry) poprzez przekaz kampanii reklamowych, na projektach największych kampanii promocyjnych skończywszy. Na bazie opracowanej strategii w 2008 roku rozpoczęto działania z zakresu komunikacji wizerunkowej Lublina.

Były to:

Oficjalny portal Lublina (www.lublin.eu), którego znaczenie w dobie internetu jest zasadnicze. Portal zawiera bardzo wiele informacji (ponad 2 000 artykułów) przydatnych zarówno turystom jak i mieszkańcom. Jego główne działy to: Nasze miasto, Turystyka, Kultura, Gospodarka i Multimedia.

Przeprowadzono **kampanie reklamowe** oparte na strategii promocji i wykorzystujące System Identyfikacji Wizualnej.

Przykład kampanii reklamowej –

Lublin. Nieziemski klimat

Termin: maj 2008

Miejsce: Warszawa

Przekaz: Lublin, to miasto w którym historia przeplata się ze współczesnością. Bogałe dziedzictwo kulturowe wpływa na codzienne życie. Kameralność, nastrojowość uwypukla tożsamość miasta, jego unikalny klimat.

Cele: Tworzenie zapisanego w strategii wizerunku Lublina, wzrost rozpoznawalności miasta, zachęcenie do odwiedzenia Lublina.

Kanały komunikacji: 150 billboardów, bannery w internecie na głównych stronach portali onet.pl, wp.pl oraz interia.pl., 260 000 e-maili reklamowych do użytkowników portalu o2.pl.



Materiały promocyjne. Jednym z narzędzi komunikacji marki są również wydawnictwa i artykuły reklamowe. Opracowana strategia marki, daje podstawy do efektywnego dystrybuowania tych artykułów, natomiast System Identyfikacji Wizualnej ujednolica ich wygląd oraz nadaje atrakcyjną formę. Materiały promocyjne, tak jak inne komunikaty, konsekwentnie opracowywane według stałych wzorców, układów kompozycyjnych budują pozytywne wyobrażenia o Lublinie oraz utrwalają pożądany wizerunek wśród mieszkańców, gości i turystów dzięki spójności i konsekwencji.

Michał Krawczyk*



* Zastępca Dyrektora Kancelarii Prezydenta ds. Marketingu Miasta, twórca systemu identyfikacji marketingowej miasta, inicjator szeregu kampanii promocyjnych, laureat wielu prestiżowych nagród w tej dziedzinie.

1.3.

Profesjonalna obsługa klienta – Biuro Obsługi Mieszkańców

Biuro Obsługi Mieszkańców działa w Urzędzie Miasta Lublin od 8 lat. Ideą jego powstania było podniesienie standardów świadczenia usług oraz stworzenie komfortowych warunków obsługi dla interesantów załatwiających sprawy w urzędzie oraz pracowników urzędu. Pierwszy punkt obsługi został utworzony w największym budynku urzędu w 2002 roku. Pełnił on funkcję wyłącznie punktu informacyjno-podawczego. Pierwszy osiedlowy punkt Biura Obsługi Mieszkańców wyposażony w kilka stanowisk obsługi bezpośredniej powstał w 2005 roku. Punkt został utworzony na jednej z większych dzielnic Lublina. Informacja o powstaniu pierwszego osiedlowego punktu Biura została podana w lokalnej prasie oraz w lubelskich mediach. Zostały również rozwieszone plakaty zapraszające mieszkańców Lublina do skorzystania z usług Biura. Wszystkie te działania wpłynęły na to, że Biuro od samego początku swojego funkcjonowania cieszyło się bardzo dużym zainteresowaniem wśród mieszkańców Lublina. Bardzo liczne pozytywne opinie na temat Biura zgłaszane przez mieszkańców były wyraźnym sygnałem dla kierownictwa urzędu,

w jakim kierunku powinno się ono rozwijać. W związku z powyższym w listopadzie 2007 roku został uruchomiony największy punkt Biura Obsługi Mieszkańców wyposażony w 18 stanowisk obsługi bezpośredniej, punkt informacyjny oraz kasy. Znajduje się on w samym centrum Lublina. W grudniu 2007 roku został utworzony kolejny osiedlowy punkt obsługi mieszkańców.

Aranżacja wszystkich wnętrz punktów Biura Obsługi Mieszkańców wykorzystuje jednolity i spójny System Identyfikacji Wizualnej urzędu. Klimatyzowane pomieszczenia są przestronne i przystosowane do obsługi osób niepełnosprawnych. Zlikwidowane zostały wszelkie bariery architektoniczne. Kolory ścian oraz cały wystrój punktów Biura Obsługi Mieszkańców został zaplanowany z dbałością o najmniejsze szczegóły a do zaprojektowania całości została zatrudniona profesjonalna agencja reklamowa. Na sali obsługi oraz przy wejściu do urzędu znajdują się czytelne tablice informacyjne, opisujące zakres załatwianych spraw. Na salach obsługi w Biurach zostały zamontowane kamery internetowe umożliwiające bieżące monitorowanie sytuacji. Obraz z kamer dostępny jest „na żywo” w serwisie internetowym i intranetowym urzędu. Możliwość podglądu obrazu z kamer mają zarówno pracownicy, jak i wszystkie osoby odwiedzające stronę internetową urzędu. Osoby korzystające z usług Biura mają możliwość podziwiania panoram najładniejszych miejsc w mieście, które zostały umieszczone na ścianach Biur.

W Biurze Obsługi Mieszkańców został zainstalowany system kolejkowy. Zainstalowanie systemu w bardzo dużym stopniu przyczyniło się do zmniejszenia kolejek a w wielu przypadkach do ich całkowitej likwidacji. System posiada bardzo wiele użytecznych funkcji i możliwości. Jest również doskonałym narzędziem do monitorowania liczby obsłużonych interesantów, czasu ich obsługi oraz czasu oczekiwania. Daje również możliwość ewidencjonowania czasu pracy pracowników Biura oraz sporządzania wszelkiego rodzaju statystyk dziennych, tygodniowych, miesięcznych i rocznych.

W Biurach Obsługi Mieszkańców zainstalowane zostały również infomaty oraz elektroniczne tablice ogłoszeń. Infomaty dają możliwość skorzystania ze strony internetowej urzędu, jak również z całego zasobu internetowego (jak też pozostałych stron www). W ramach współpracy z Miejskim Urzędem Pracy w Lublinie, w Biurach istnieje również możliwość przeglądania ofert pracy na infokioskach Miejskiego Urzędu Pracy.

W Urzędzie Miasta Lublin została uruchomiona profesjonalna infolinia IVR (ang. Interactive Voice Response), która umożliwia odsłuchanie podstawowych informacji o urzędzie oraz załatwianych w nim spraw. Dzwoniący interesanci mają możliwość samodzielnego wybrania tematu rozmowy, mogą również w dowolny sposób poruszać się po IVR. Mają również możliwość połączenia się z konsultantem w każdej gałęzi drzewa IVR. System daje możliwość monitorowania oraz raportowania wszystkich połączeń przychodzących do urzędu. Dzwoniąc na infolinię urzędu na numer telefonu 81 466 1000 można również połączyć się z konsultantem i uzyskać informacje, które nie zostały ujęte w automatycznej zapowiedzi. Konsultanci obsługujący infolinię mają do dyspozycji informacje zamieszczone na stronie internetowej urzędu oraz w wewnętrznym serwisie urzędu – intranecie. Podstawowe narzędzie pracy stanowią karty informacyjne, stanowiące integralną część dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością. Telefonistki odbierają dziennie kilkaset telefonów. W związku z dużą ilością telefonów i planowaną rozbudową systemu IVR rozpoczęte zostały prace, mające na celu stworzenie specjalnie dla potrzeb konsultantów profesjonalnego systemu CRM (ang. Customer Relationship Management) - zarządzanie relacjami z klientami.

W 2009 roku zostały uruchomione bezpłatne sms'owe serwisy informacyjne Miasta Lublin. Do dyspozycji użytkowników oddane zostały trzy kanały informacyjne: Miasto, Kultura, Sport. Serwisy umożliwią przysyłanie wiadomości sms o najważniejszych informacjach z życia miasta, w tym zapowiedzi imprez sportowych i kulturalnych. Wiadomości sms otrzymują wszystkie osoby, które zarejestrowały lub rejestrują swój numer telefonu poprzez wysłanie sms'a pod numer 665 991 995 (koszt przesłania zgodnie z planem taryfowym własnego operatora). Wiadomości sms Urząd Miasta Lublin rozsyła do zarejestrowanych odbiorców średnio raz na tydzień. Dodatkowo zakupiony system umożliwia generowanie powiadomień o planowanym terminie wizyty w urzędzie (dotyczy tylko tych miejsc, gdzie działa elektroniczny system kolejkowy). Interesanci, którzy zarezerwują wizytę w urzędzie przez internet i wypełnią odpowiednio pola „telefon komórkowy” lub „adres poczty e-mail”, otrzymają wiadomość przypominającą na dzień przed terminem wizyty.

Przy Biurach Obsługi Mieszkańców prowadzone są również dyżury rad dzielnic oraz policji. Rozważane jest również uruchomienie punktów konsultacyjnych Miejskiego Urzędu Pracy w Lublinie. Takie rozwiązania znacznie zwiększają kompleksowość

świadczonych usług. Biuro współpracuje również z innymi urzędami przy organizacji takich akcji, jak „Dzień seniora” czy „Dni poradnictwa”.

Od 2009 roku Urząd Miasta Lublin posiada certyfikat ISO 9001:2008. W związku z powyższym wszystkie usługi realizowane przez urząd zostały opisane i usystematyzowane. Procesy związane z obsługą interesanta są realizowane w Biurze Obsługi Mieszkańców. Urząd Miasta Lublin posiada bardzo rozbudowaną i cieszącą się dużą liczbą odwiedzin główną stronę internetową www.um.lublin.pl. Na stronie zostały zamieszczone w katalogach poszczególnych komórek organizacyjnych wszystkie karty informacyjne - około 360. Interesanci korzystający ze strony internetowej mają możliwość dokładnego zapoznania się z konkretną procedurą danej usługi. Mogą również wydrukować dowolny wniosek konieczny do załatwienia sprawy. Interesanci odwiedzając stronę internetową urzędu bądź dzwoniąc do urzędu mają możliwość dokonania elektronicznej rezerwacji kolejki. Rezerwacji można dokonać we wszystkich zakresach spraw załatwianych w Biurze Obsługi Mieszkańców. Na stronie internetowej można sprawdzić również, ile obecnie osób oczekuje na obsługę w Biurze Obsługi Mieszkańców. Usługa ta w dużym stopniu usprawnia oraz podnosi standardy obsługi w Urzędzie. Urząd Miasta Lublin umożliwia bezprzewodowy i bezpłatny dostęp do zasobów informacyjnych urzędu oraz do Internetu.

Wdrożony został również elektroniczny system obiegu dokumentów Mdok. System pracuje w środowisku sieciowym, a jego zadaniem jest wspomaganie procesu obiegu dokumentów w urzędzie, zarządzanie realizacją spraw, a także usprawnienie komunikacji z klientem. System umożliwia m.in.: elektroniczną rejestrację, ewidencję i edycję dokumentów, składanie pism i wypełnianie formularzy poprzez Internet z wykorzystaniem podpisu elektronicznego, pełną obsługę poczty e-mail, przysyłanie dokumentów/spraw oraz ich monitorowanie.

W urzędzie wdrożony został Zintegrowany System Zarządzania dla jednostek samorządu terytorialnego, którego zadaniem jest wspomaganie całości procesów administracyjnych. System można łatwo przystosować do specyfiki urzędu. System pracuje szybko bez względu na liczbę obsługiwanych spraw i posiada możliwość komunikacji oraz integracji z obecnie użytkowanymi systemami.

Raz w roku zgodnie z wymogami normy ISO 9001 w Urzędzie Miasta Lublin przeprowadzane jest badanie satysfakcji interesantów. Głównym celem badania jest podniesienie

poziomu usług świadczonych przez Urząd Miasta Lublin w celu podwyższenia zadowolenia interesantów. Badane są wszystkie komórki organizacyjne urzędu. Urząd Miasta Lublin daje interesantom możliwość kontaktu na wszystkich płaszczyznach, poprzez tradycyjny, osobisty kontakt i rozmowę z konsultantem, poprzez system IVR i za pośrednictwem strony internetowej lub e-maila. Uruchomienie Biur Obsługi Mieszkańców bardzo ułatwiło dostęp do usług świadczonych przez urząd. Zainstalowany system kolejkowy przyczynił się do likwidacji kolejek w urzędzie i znacznie skrócił czas załatwianych spraw oraz czas oczekiwania. Nowe komfortowe pomieszczenia Biur i otwarta forma obsługi wpłynęły na podniesienie zadowolenia interesantów urzędu. Dowodem tego są wyniki przeprowadzonego badania satysfakcji interesantów (około 98 % zadowolonych interesantów). Zgodnie z założeniami zawartymi w Misji Urzędu oraz Deklaracji Prezydenta Urząd Miasta Lublin ciągle stara się podnosić standardy obsługi mieszkańców. Daje również możliwość wyboru formy kontaktu z urzędem. Zapewnia przy tym miłą i profesjonalną obsługę.

Michał Piłat*

* Kierownik Referatu ds. Obsługi Mieszkańców Urzędu Miasta Lublin, współtwórca najnowocześniejszego w Polsce systemu obsługi interesantów, w tym z wykorzystaniem technik informatycznych, auditor wewnętrzny Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2008.

1.1.

Сучасне управління містом

Багатьом людям здається, що управління містом є простою і приємною справою - достатньо шляхом виборів стати президентом міста, щоб потім, ніби в неконтрольований спосіб, витратити публічні гроші. Кожен також вважає, що витрачання грошей платників податків є простим і приємним. Немає нічого більш помилкового. Якщо хтось починає реалізовувати політичний мандат, він одразу переконується, що потреб для витрачання грошей є набагато більше ніж фінансових засобів, які ми можемо використовувати. Тоді власне починаються сходи.

Щоб ефективно впоратися з процесом управління містом, треба обов'язково пригадати класичне визначення функції управління. Таким чином ми усвідомимо, що управління складається з чотирьох елементів: планування, організації, мотивування і контролю. Нижче, я коротко торкнуся усіх цих елементів через призму управління містом Люблін.

У сучасній Європі головним документом планування кожного міста чи гміни є багаторічна стратегія розвитку. У ній записані зокрема: детальний аналіз поточного стану, бачення, місія, стратегічні та операційні цілі, які разом мають вказувати

напрямок розвитку нашої «малої батьківщини». Люблін має свою Стратегію розвитку міста, яка оновлюється кожних кілька років, оскільки з часом ситуація змінюється, окремі цілі реалізуються, а з'являються інші – нові. Отже, планування розвитку є перманентним процесом.

Варто щиро визнати, що найбільшим імпульсом у створенні багаторічних стратегій розвитку міст та гмін був вступ Польщі до Європейського Союзу. Європейський Союз має гарний звичай підтримувати різноманітні проекти, що реалізуються територіальним самоврядуванням даної держави, але за однієї умови - проект має базуватися на глибоко опрацьованій стратегії, яка затверджена демократично обраною владою, а також має бути результатом консультацій із суспільством. Такий механізм призначення європейських дотацій сприяв тому, що за короткий час усі польські органи територіального самоврядування можуть похвалитися своїми власними багаторічними стратегіями розвитку.

На жаль, треба знову щиро визнати, що ми в Польщі потрапили в чергову пастку. У зв'язку з тим, що отримання європейських грантів стало самоціллю, шансом на цивілізаційний прорив наших міст і містечок – усі ухвалені стратегії локального розвитку на жаль є максимально універсальними. Зараз домінує уявлення, що стратегія має бути таким документом, який переконає Європейський Союз, що кожний проект, який би ми хотіли реалізувати, є згідний з багаторічною стратегією розвитку і, як наслідок, має отримати дофінансування. Не важливо, чи йдеться про будівництво дороги, стадіону, проведення занять чи охорону середовища. Ніхто, на жаль, не намагається оцінювати і вибирати пріоритети окремих проектів. Виходить, отже, що усі вони є однаково важливими.

В Україні написання багаторічних комплексних стратегій розвитку робить лише перші кроки і торкнулося не багатьох міст. На щастя, свідомість того, що багаторічні стратегії розвитку потрібні для правильного планування розвитку міста, є дедалі більшою. Планувати можна багато, проте потрібно ще здобути кошти, щоб зреалізувати закладені проекти і тут ми знову повертаємося до Європейського Союзу. Членство України в Європейському Союзі, чи принаймні співпраця в рамках асоціації, є найкращим шляхом, щоб створити для себе можливості втілення наших планів в життя, з використанням допоміжних європейських коштів.

Наступним елементом управління є організація. Також і в цьому місто Люблін використовує методи перевірені в Європейському Союзі. У 2009 році перша група з кількох десятків працівників мерії Любліна була ознайомлена з методикою управління проектами PRINCE2². Навчання були дуже інтенсивними, дорогим і закінчилися екзаменом, проведеним в Англії, але вже через рік можна було побачити, що це була дуже добра інвестиція у людський капітал. Впровадження PRINCE2 допомагає нам в реалізації навіть найскладніших проектів, бюджети яких в кількох випадках сягають 100 млн. євро. Використовуючи PRINCE2 на практиці ми можемо бути впевненими, що команда працівників є відповідно підбраною, а усі процеси керування проектом сумлінно виконуються.

Добре реалізована функція організації має впливати з добре запланованої організаційної структури мерії. Для теперішньої структури мерії Любліна прикладом була вроцлавська модель, тобто функціональна модель, яка поширена у цілій Європі. Президент, кожний з чотирьох його заступників, секретар і скарбник міста наглядають за діяльністю своїх функціональних вертикалей, яких, як можна побачити, є якраз сім. В умовах міста такої величини як Люблін, в кожному з таких департаментів є від 100 до 200 осіб, що реалізують свої завдання у менших організаційних одиницях – канцеляріях та відділах, з яких складається департамент. Отже, керівник департаменту має завдання координувати проекти, які за своєю складністю виходять за межі одного відділу, або просто від імені президента міста стежить за ключовими проектами реалізованими в якомусь з відділів.

Третій з елементів управління містом - мотивування, в мерії Любліна є найслабшим серед усіх обговорюваних. Особи, котрі керують організаційними одиницями і далі скаржаються, що не мають відповідних інструментів для мотивування працівників. Працівники не достатньо відчують себе суб'єктами процесу організації. Зазвичай усе зводиться до зарплати, які і так в меріях великих польських міст є вищими, аніж середні заробітки в державних інституціях.

² PRINCE2 – англ. *PR*ojects *IN* a *C*ontrolled *E*nvironment – (Проекти в контрольованих середовищах), це методика ефективного управління проектом. PRINCE2 є рекомендованим стандартом у країнах Європейського Союзу. Ця методика створена спеціально для потреб державної адміністрації, проте її також охоче застосовують і в приватних фірмах.

В мерії Любліна середня місячна заробітна платня становить 1 тис. доларів, з чого треба ще заплатити 19 % податку. Платня брутто директорів мерії становить близько 2,5 тис. доларів, а президента міста і його заступників близько 4 тис. доларів. Оскільки в польському приватному секторі можна заробити більше, то якщо хтось має мотивацію до праці в мерії, то це пов'язано з двома причинами. Перша - почуття стабільності, яке дає праця чиновника. Другою причиною, яку відчуває дедалі більша кількість працівників є можливість реалізації цивілізаційного шансу, який отримала Польща, Люблін – членство в Європейському Союзі. Вперше в історії нашої держави ми маємо можливість реалізувати за зовнішні кошти низку проектів, яких в іншому випадку не вдалося б зреалізувати: будівництво доріг, аеродрому, сучасного футбольного стадіону, ітд.

Четверта функція управління – це контроль. Зрозуміло, що кожний відділ має свою організаційну одиницю, котра контролює або провадить аудити. Мені особисто контроль асоціюється насамперед з універсальними системами, котрі неначе самі стежать чи даний проект, або послуга реалізуються правильно і старанно. Для функції контролю можна вживати згадану вже методику управління проектами PRINCE2. Збори проектних команд, що працюють відповідно до цієї методики мають бути протокольовані за допомогою спеціальної анкети, в якій можна швидко перевірити, хто прийняв яке рішення й що треба зробити і в якому терміні. У контролі над реалізацією проектів може допомогти також інший принцип PRINCE2, який говорить про одноосібну відповідальність перед мером за реалізацію даного проекту. Це виключає типове, особливо для таких установ, розмивання відповідальності.

Контроль над адміністративними процесами відбувається в мерії міста Любліна за допомогою Системи Управління Якістю ISO 9001:2008. Ця система ідеально стежить за якістю адміністративних послуг, хоча б за допомогою регулярних досліджень задоволення клієнтів. Система має також багато інших механізмів, завдяки яким організація неначе автоматично контролюється впродовж своєї щоденної праці. За допомогою цієї системи кожне відхилення від стандартів можна легко знайти і скорегувати.

Дедалі більше великих українських міст планують впровадити, або вже впровадили Систему Управління Якістю, згідно з нормою ISO 9001. Це крок у доброму

напрямку. Коли організація вже опанує основи процесу управління якістю, вона зможе швидше впроваджувати наступні покращення, що служитимуть розвитку організації.

Як я написав на початку, керування великими містами є нелегкою справою. Щось магічне є у тому, що результатами нашої праці можуть користатися тисячі мешканців. А тому, як особи, які керують ключовими сферами міста, ми самі маємо постійно підвищувати свою кваліфікацію, маємо регулярно обмінюватися досвідом з іншими особами, які реалізують подібні завдання у межах Польщі чи Європи. Врешті ми неодмінно мусимо використовувати сучасні методи управління, які сприятимуть у нашій щоденній праці. Завдяки цьому місто, у якому живемо, рано чи пізно досягне заслужений успіх :).

Кшиштоф Лонтка*

* Директор Департаменту розвитку мерії міста Любліна, відповідальний за нагляд над реалізацією найважливіших інвестиційних і не інвестиційних проектів, спрямованих на розвиток міста, колишній Секретар міста Люблін, а також Уповноважений в справах Системи Управління Якістю ISO 9001:2008 (2007-2009 р.).

1.2.

Бренд ЛЮБЛІН

1.2.1. СТРАТЕГІЯ ПРОМОЦІЇ – що це таке і з якою метою її створюють?

Стратегія промоції – це основний документ для суб'єктів, які хочуть ефективно і перспективно інформувати про своє існування, заохочувати до купівлі своїх товарів, або до приїзду в дане місто (як у випадку Любліна). Стратегія дає можливість творити сталу картину, тобто образ, який створюється іншими про нас після контакту з нами, або нашою рекламною діяльністю (напр., рекламними щитами або рекламою на телебаченні).

Отже, стратегія промоції Любліна – це документ, завдяки якому промоційна діяльність міста має цілісний характер у своєму вираженні, з чого виникає, що вона є і буде послідовно творити задуманий образ міста в очах поляків і за кордоном.

1.2.2. ЕТАПИ ПРАЦІ над стратегією промоції Любліна.

Праця над створенням стратегії промоції Любліна тривала від лютого до вересня 2007 року. За цей час виконано п'ять етапів робіт:

Етап I – Інвентаризація потенціалу Любліна (лютий 2007)

Для змістовної реалізації проекту, в першу чергу, було необхідне детальне вивчення засобів міста. У зв'язку з цим здійснено кількісну інвентаризацію потенціалу міста в таких галузях: культура, пам'ятки старовини, освіта, наука, бізнес, спорт. Результатом цієї праці було створення багатостороннього образу Любліна та можливість змістового приготування другого етапу проекту.

Етап II – Кількісні дослідження (березень 2007)

Загально-польське дослідження у вигляді анкетування проведене серед репрезентативної групи дорослих поляків (проведене методом телефонних інтерв'ю при комп'ютерній підтримці (CATI)) сприяло одержанню інформації про:

1. Знань і асоціацій поляків з Любліном.
2. Досвіду поляків з Любліном.
3. Потенційних атракцій Любліна.
4. Сподівань сформульованих стосовно відвідуваних міст.
5. Вільного простору для потенційного позиціонування Любліна.

Репорт з дослідження містив такі найважливіші висновки:

1. Люблін – це місто, яке слабо знають поляки. Тільки 14% респондентів зараховують Люблін до першої десятки польських міст.
2. Люблін не має рис, які б його вирізняли і були б для нього характерні. Найчастіше опитувані зазначають: місто студентське – 9% і місто бідне – 8%.
3. Найчастішої асоціацією, пов'язаною з Любліном, для опитаних є Люблінський католицький університет (25% опитаних) та Університет ім. Марії Склодовської-Кюрі. Особам, які відвідали Люблін, місто асоціюється переважно з люблінським замком, кафедральним собором і найдавнішою частиною міста.
4. Люблін не фігурує серед міст, які називаються атракційними для туристів. Респонденти натомість вказували на Краків, Гданськ, Варшаву, Закопане і Вроцлав.
5. Люблін не був названий містом атракційним для підприємців. В такому переліку першість має Варшава та Познань (бл. 50% опитаних).

Крім вищеназваних висновків рапорт містить одну дуже позитивну інформацію: **«Люблін значно краще виглядає в очах осіб, які його вже відвідали. Вони вказують, що це приязне місто, котре має власну атмосферу, місто традиції і релігії з цікавими пам'ятками старовини і історією»**. А крім того: *«Особам, які відвідали Люблін, значно легше говорити про те, що їм в місті сподобалося, аніж про те, що розчарувало»*.

Етап III – Якісні дослідження (квітень 2007)

На третьому етапі досліджень, на шляху до створення стратегії промоції Любліна були проведені якісні (сфокусовані) дослідження. Вони були виконані методом шести сфокусованих групових інтерв'ю, кожне з яких тривало близько двох годин у таких містах: Варшава, Познань, Гданськ, Краків, Катовіце. Вік опитуваних – 25-45 років, освіта середня і вища, їх дохід на рівні середнього вітчизняного показника і вище. Крім цього вони були туристично активними особами, котрі часто подорожують Польщею.

В рамках дослідження було оцінено пропозиції образу міста, які з'явилися внаслідок аналізу представленого потенціалу Любліна, інформації, одержаної з кількісних досліджень, а також з розмов та думок, виражених лідерами опіній у Любліні. Оцінка п'яти пропозицій можливих стратегій позиціонування міста була досліджена з огляду на:

- спонтанні реакції,
- розуміння і сприйняття,
- генеровані емоції,
- комунікаційність,
- атракційність і унікальність,
- мотивації для приїзду до Любліна.

Додатково в дослідженні ставилося за мету пізнати звичаї, пов'язані з подорожами (місця поїздок, критерії привабливості), а також пізнання образу Любліна (знання про місто, асоціації, досвід, сильні і слабкі сторони міста).

Поза оцінкою окремих стратегій позиціонування з рапорту дослідження впливають такі загальні висновки:

1. Більшість опитуваних ніколи не задумувалися над подорожжю до Люблін з огляду на далеку відстань до нього, розташування здалеку від головних транспортних шляхів і брак достатніх стимулів, наприклад, цікавих подій.
2. Рівень знань про місто дуже низький. Люблін впізнають завдяки Люблінському католицькому університету та мальовничим околицям (Казімеж Дольни, Наленчув).
3. Спонтанно жодних асоціацій Люблін не викликає. Опитувані вказували, що на відміну від інших великих міст, невідомо яким є Люблін, який він має характер. Було складно також визначити, чи це місто викликає симпатію.
4. Люблін не має бар'єрів, які б від нього відштовхували. Серед названих рис, які йому притаманні: відкритість, доброзичливість, спокій, безпека. Однак з іншого боку місто асоціюється із відсталістю, сірістю і старістю.

Етап IV – Суспільні консультації (травень 2007)

Досліджені за допомогою соціології ідеї образу Любліна були піддані разом з результатами дослідження суспільним консультаціям. Вони проходили двома етапами. Перший з них - це зустріч, на яку президент Любліна запросив представників багатьох середовищ міста. В дискусії брали участь керівники люблінських інституцій культури, представники локальних підприємницьких організацій і найбільших люблінських підприємств, представники туристичної галузі, адвокатури, головні редактори люблінських медіа, ректори вищих навчальних закладів. У зв'язку з дуже великим зацікавленням проектом був проведений другий етап суспільних консультацій, під час якого відбулися індивідуальні зустрічі осіб, заангажованих у проект від міста з людьми, які виразили потребу в поглибленій дискусії.

Етап V – Стратегічні курси (вересень 2007)

Зібрана на попередніх стадіях інформація була використана для проведення стратегічних курсів. Під час них особи заангажовані в проект від мерії міста разом з представниками зовнішньої фірми спільно опрацювали остаточну форму стратегічного документу.

1.2.3. ГОЛОВНІ ПОЛОЖЕННЯ стратегії промоції Любліна.

Стратегія, відповідаючи на ключові питання, описує Люблін, формулює найважливіші елементи його тотожності, визначає найбільш характерні елементи образу, щоб у кінцевому результаті перенести їх на рівень маркетингового планування. Особливу увагу приділено цілісності і однозначності вміщених в документі частин. Для створення стратегії використано інструмент Brand Foundations. Цей інструмент служить для вироблення цілісної стратегії бренду, особливо застосовується у випадку складних брендів, таких як наприклад, бренду міст чи регіонів.

Ключові елементи стратегії промоції Любліна:

Ключові елементи стратегії промоції Любліна:

Люблін – це місто з 700-літньою історією багатою на важливі і цікаві події, які народжувалися на стику культур – польської і східних країн Речі Посполитої. Це місто не можна зрозуміти до кінця без пізнання його ягеллонських традицій, багатьох культур і релігій, а також передвоєнної значимості єврейської діаспори. Люблін це історичне місце зіткнення західної цивілізації зі східною духовністю. Спадщина міста є однією з найбільш значних на тлі інших польських міст.

Ключові моменти з історії бренду важливі для її нинішньої тотожності:

- Розквіт Ягеллонської доби.
- Багатокультурність і традиція ярмарків.
- Релігійна толерантність, що підтримувала різні віросповідання (католики, євреї, євангелісти і православні).
- Ренесансне мистецтво і література.
- Передвоєнна єврейська діаспора.

Що на сьогоднішній день робить Люблін винятковим?

- Історичне і культурне багатство міста в камерному, а тому і неповторному, інспіруючому представленні.
- Креативний потенціал, який мають молоді люди.
- „Східна” компетенція, що є похідною від географічної близькості зі сходом і специфічної окраїнної духовності.
- Екологічний потенціал продуктів ('organic food').

Цільова група промоційної діяльності:

- Молода, але емоційно зріла людина.
- Шукач автентичності.
- Яка цінує переживання і цінності.
- Яка знає сучасні модні віяння, але любить різноманіття.
- Нонконформіст, але не самітник.
- Культурно активна.
- Міська, мобільна.

ОБРАЗ БРЕНДУ ЛЮБЛІН:

Точка зору: Люблін – це місто, в якому усвідомлення багатства минулого повинно інспірувати майбутнє. Майбутнє культурне, академічне, бізнесове.

Обіцянка: Ми хочемо, щоб Люблін викликав у людях зміни та новаторське і творче мислення.

Спосіб дії: Щоб зрозуміти Люблін, треба його відчувати. Люблін слід пізнавати, а не лише оглядати.

ЛЮБЛІН – ІНСPIРУЄ І ЗМІНЮЄ

1.2.4. ЛОГО І СИСТЕМА ВІЗУАЛЬНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ.

Етап VI – Система візуальної ідентифікації міста (червень 2007 – лютий 2008)

Першим кроком до професійно підготовленої системи візуальної ідентифікації Любліна був загальнопольський конкурс на лого і промоційне гасло. До правил конкурсу додано мериторичні додатки: проектний бриф та положень стратегії комунікації бренду. Незважаючи на дуже велике зацікавлення конкурсом (кілька десятків представлених праць), конкурсна комісія з семи осіб одноголосно вирішила, що жодна з представлених робіт не відповідає основним вимогам конкурсу. У зв'язку з цим прийнято рішення, що лого і промоційне гасло виконає для Любліна спеціалізоване агентство.

Знак бренду – це основний елемент системи візуальної ідентифікації. Створений з чітко запроектованої системи – графічного знака (сигнету), логотипу та промоційного гасла (claim). Логотип, книга знака і гасло створені як графічна підтримка для комунікації бренду і служать для покращення її візуально впізнання. Гасло „Місто інспірації” – інтегральна частина лого.

Система візуальної ідентифікації міста Люблін спирається на колоритну двоїстість. Знак бренду розміщується як на чорному, так і на білому тлі. Підставою системи окрім знака бренду є графічний елемент спроектований у вигляді поєднання літер: червоної „L” і зеленої „L”. Вони охоплюють, або підкреслюють повідомлення, відправником якого є місто.

Сигнет символізує старовинну архітектуру міста (башта, фортифікація, арки склепінь, вікно, брама), проникання культур (спільна частина, центр, точка), людський аспект (око), план міста (погляд з гори), нав’язування до „ока пророка”.

Графічна конструкція сигнету базується на літері „L”, яка використовується в системі візуальної ідентифікації Любліна. Колористика пов’язана з барвами міста.



1.2.5. ЯК ЗАСТОСОВУЄМО СТРАТЕГІЮ, тобто Люблін відомий у світі.

Етап VII – Застосування стратегії бренду

Стратегія промоції детермінує на 100% реалізовану промоційну діяльність.

Її вплив на комунікаційну діяльність міста повинен проявлятися у всіх діях, які творять образ Любліна. Починаючи від найдрібніших елементів, таких як вибір фотографій до буклетів (місця, використані кадри), через представлення рекламних кампаній і закінчуючи на проектах найбільших промоційних кампаній. На основі опрацьованої стратегії в 2008 році розпочалася діяльність у сфері комунікації образу Любліна.

Було створено:

Офіційний портал Любліна (www.lublin.eu), значення якого в часи інтернету є основне. Портал містить дуже багато інформації (понад 2000 статей) корисної для як для туристів, так і для мешканців. Його головні частини: Наше місто, Туризм, Культура, Економіка і Мультимедіа.

Проведено **рекламні кампанії**, котрі спираються на стратегії промоції і використовують систему візуальної ідентифікації.

Приклад рекламної кампанії –

Люблін. Неземна атмосфера

Термін: травень 2008

Місце: Варшава

Повідомлення: Люблін – це місто, в якому історія переплітається з сучасністю. Багата культурна спадщина впливає на щоденне життя. Камерність, настроєність підкреслює тотожність міста, його унікальну атмосферу.

Мета: Створення записаного в стратегії візерунку Любліна, зростання впізнаваності міста, заохочення до відвідання Любліна.

Канали комунікації: 150 рекламних щитів, банери в інтернеті на головних сторінках порталів onet.pl, wp.pl та interia.pl, 260000 рекламних e-mail до користувачів порталу o2.pl.



Промоційні матеріали. Одним із інструментів комунікації бренду є також видання і рекламні статті. Опрацьована стратегія бренду дає підстави для ефективного розповсюдження цих статей, натомість система візуальної ідентифікації уніфікує їх вигляд та надає їм привабливої форми. Промоційні матеріали, як і інші повідомлення, послідовно опрацьовувані згідно зі сталими зразками, композиційними схемами, створюють позитивне враження про Люблін і зміцнюють очікуваний візерунок серед мешканців, гостей і туристів завдяки цілісності і послідовності.

Міхал Кравчик*



* Заступник директора канцелярії президента з маркетингу міста, засновник системи маркетингової ідентифікації міста, ініціатор ряду промоційних кампаній, лауреат багатьох престижних нагород у цій галузі.

1.3.

Професійне обслуговування замовника – Бюро обслуговування мешканців

Бюро обслуговування мешканців функціонує у Мерії міста Любліна вже вісім років. Його створення було пов'язане з потребою покращення стандартів надання послуг, а також зі створенням комфортних умов для обслуговування відвідувачів і працівників установи. Перший пункт обслуговування створено у найбільшій будівлі мерії в 2002 році. Він виконував виключно інформаційно-довідкові функції. Перша районна філія Бюро обслуговування мешканців, що містила кілька відділів обслуговування, з'явилася у 2005 році в одному з найбільших районів Любліна. Інформація про створення першої районної філії Бюро була подана в місцевій пресі, а також в люблінських медіа. Розвішені повсюди плакати заохочували мешканців Любліна скористатися послугами Бюро. Таким чином, з самого початку свого функціонування Бюро користувалося дуже великим зацікавленням мешканців Любліна. Численні позитивні відгуки люблінців окреслили напрямки праці та розвитку Бюро. Тому в листопаді 2007 року відкрито найбільший пункт Бюро

обслуговування мешканців – з 18 відділами безпосереднього обслуговування, інформаційним пунктом, а також касами. Він знаходиться в центрі Любліна. У грудні 2007 року створено наступний районний пункт обслуговування мешканців.

Дизайн усіх інтер'єрів філій Бюро обслуговування мешканців використовує однорідну і єдину систему візуальної ідентифікації мерії Любліна. Приміщення з кондиціонерами є просторими і пристосованими для обслуговування неповносправних осіб. Усунено всі архітектурні бар'єри. Кольори стін, а також увесь інтер'єр філій Бюро обслуговування мешканців продумано до найменших дрібниць, а до проектування залучено професійне рекламне агентство. У залі обслуговування, а також біля входу до мерії знаходяться інформаційні таблиці, на яких подано перелік справ, котрі можна вирішити. В залах обслуговування Бюро встановлено інтернет-камери, що дають змогу стежити за поточною ситуацією. Зображення камер доступне „он-лайн” на інтернет-сторінці мерії. Перегляд зображення камер – послуга Бюро, клієнти мають змогу насолоджуватися панорамними зображеннями найкрасивіших місць міста, що розміщені на стінах Бюро.

В Бюро обслуговування мешканців регламентована система черг, що сприяє їх зменшенню, а іноді навіть до цілковитого їх усунення. Це надзвичайно корисна багатофункціональна система, що є досконалим інструментом моніторингу кількості обслужених відвідувачів, часу їх обслуговування, очікування на певну послугу. Саме у такий спосіб проводиться контроль праці працівників Бюро, укладається різноманітна щоденна, щотижнева, місячна і річна статистика.

У Бюро обслуговування мешканців встановлено інформаційні пункти, а також електронні таблиці оголошень. Це дає змогу клієнтам користуватися сайтом мерії, іншими інтернет-сторінками. У рамках співпраці з Міським відділом праці в Любліні у Бюро існує також можливість перегляду пропозицій праці в інформаційних кіосках Міського відділу праці.

У Мерії міста Любліна створено спеціалізовану інфолінію IVR (англ. Interactive Voice Response), яка дає можливість отримати основну інформацію про мерію, а також про справи, котрі можна тут вирішити. Відвідувачі, котрі телефонують, мають змогу самостійно обрати теми розмови, в довільний спосіб рухатися по IVR. Вони також мають можливість порозмовляти з консультантом в кожній ділянці

IVR. Система надає послуги моніторингу, а також звітує про всі дзвінки, що надходять до мерії. Телефонуючи на інфолінію мерії за номером 81 466 1000, можна поспілкуватися з консультантом і одержати інформацію, котра не була поміщена в автоматичному оголошенні. Консультанти, які обслуговують інфолінію, мають у розпорядження інформацію, поміщену на сторінці мерії Любліна, а також на внутрішньому сайті мерії – в інтранеті. Основний допоміжний засіб праці – інформаційні таблиці, що є інтегральною частиною документації сфери менеджменту якості. Телефоністи отримують щоденно кількасот телефонних дзвінків, розширено системи IVR. Через те розпочато роботи, що мають на меті створення професійної системи CRM (англ. Customer Relationship Management) – менеджмент відносин з клієнтами спеціально для потреб консультантів.

У 2009 р. створено безкоштовну інформаційну sms-послугу міста Любліна. У розпорядження клієнтів надано три інформаційні канали: «місто», «культура», «спорт». Послуги дають змогу пересилати sms-новини про найважливіші події у житті міста, в тому числі оголошення про спортивні та культурні заходи. SMS-новини отримують усі користувачі, котрі зареєстрували номер свого телефону, виславши sms на номер 665 991 995 (вартість sms відповідно до тарифного плану власного оператора). Мерія Любліна раз на тиждень розсилає sms-новини до зареєстрованих абонентів. Додатково придбана система дає змогу генерувати повідомлення про запланований термін візиту до мерії (стосується лише тих місць, де функціонує електронна система черг). Відвідувачі, котрі зареєструються на візит в мерії через інтернет і заповняють відповідно графу «мобільний телефон» чи «адреса пошти e-mail», отримають повідомлення з нагадуванням за день до передбаченого візиту.

При Бюро обслуговування мешканців проводяться чергування рад районів та поліції. Обговорюються питання відкриття консультаційних пунктів Міського відділу праці в Любліні. Такі вирішення значно покращать якість наданих послуг. Бюро співпрацює з іншими відділами, зокрема в час організації таких заходів, як «День людини поважного віку», «Дні професійного спілкування».

З 2009 року мерія Любліна володіє сертифікатом ISO 9001:2008. У зв'язку з цим, усі послуги, котрі вона надає, описано і систематизовано. Бюро обслуговування мешканців реалізовує здійснення процесів, що пов'язані з обслуговуванням

відвідувачів. Мерія міста Любліна має добре розбудовану і популярну інтернет-сторінку www.um.lublin.pl. На сторінці, в каталогах окремих організаційних підрозділів поміщено всі інформаційні карти (бл. 360). Відвідувачі, які користуються сторінкою, мають можливість докладно ознайомитися з конкретною процедурою даної послуги. Вони можуть видрукувати будь-яку заяву, необхідну для вирішення справи. Відвідувачі, що заходять на сайт мерії або телефонують, мають змогу зарезервувати чергу. Виконати резервування можна у всіх сферах діяльності Бюро обслуговування мешканців. На сайті можна перевірити кількість осіб, що очікують в Бюро обслуговування мешканців. Ця послуга підносить стандарти обслуговування в мерії. Мерія міста Любліна надає безпроводниковий і безкоштовний доступ до своїх інформаційних ресурсів, до інтернету.

Введено електронну систему обігу документів Mdok, що працює в мережевому середовищі, а її завдання – допомога процесу обігу документів в мерії, менеджмент вирішення справ, а також удосконалення комунікації з клієнтом. Система дає змогу здійснити електронну реєстрацію, облік і видання документів, подання документів і заповнення формулярів через інтернет з використанням електронного підпису, а також повне обслуговування пошти e-mail, пересилку документів/справ, їх моніторинг.

У мерії введено інтегровану систему управління для одиниць територіального самоврядування, завданням якої є підтримка цілісності адміністративних процесів. Систему можна легко достосувати до специфіки мерії. Система, незалежно від кількості обслуговуваних справ, працює швидко і має можливість комунікації, а також інтеграції з системами, котрі зараз використовуються.

Раз на рік, відповідно до вимог норми ISO 9001 у мерії проводиться дослідження рівня задоволення відвідувачів. Головна мета – піднесення рівня послуг, котрі надає Мерія міста Любліна для задоволення потреб відвідувачів. Дослідженню підпадають усі організаційні підрозділи мерії. Мерія міста Любліна надає відвідувачам можливість контактувати особисто з консультантом за допомогою системи IVR і за посередництвом Інтернет-сторінки, e-maila. Відкриття Бюро обслуговування мешканців значно полегшило доступ до послуг, котрі надає мерія. Введення системи черг сприяло ліквідації черг в мерії і значно скоротило термін вирішення справ, очікування. Нові комфортні приміщення Бюро і відкрита форма

обслуговування вплинули на покращення рівня задоволення відвідувачів мерії. Доказом цього є результати дослідження – близько 98 % задоволених відвідувачів. Відповідно до засад, котрі містяться в Статуті Мерії, Декларації Мера, Мерія міста Любліна постійно намагається піднімати рівень обслуговування мешканців – урізноманітнює форми контакту з мерією, забезпечує приємне і професійне обслуговування.

Міхал Пілат*

* Керівник відділу обслуговування мешканців Мерії міста Люблін, співавтор найсучаснішої системи обслуговування відвідувачів в Польщі, в тому числі з використанням інформаційних технологій, внутрішній аудитор Системи Управління Якістю ISO 9001:2008.

**Досвід українських міст у сфері створення
сучасного самоврядування – результати аудитів**

2.1.

Стратегія розвитку міста – результати проведених аудитів

Підставою для створення даного розділу були проведені в травні і червні 2010 року експертні візити та аудити у восьми українських органах місцевого самоврядування – в Дніпропетровську, Івано-Франківську, Львові, Луцьку, Луганську, Рівному, Сумах і Тернополі.

Оцінка, проведена польськими експертами, на щодень – практиками у сфері системних рішень управління якістю, розвитку міста, маркетингової стратегії та заходів, спрямованих на покращення контактів на рівні адміністрація-громадянин, при співробітництві з українськими партнерами дозволила провести загальний аналіз рішень, застосованих в українських органах самоврядування.

Аудити слугували проведенню оцінки дотеперішніх впроваджень і рішень у сфері:

1. Стратегії розвитку міста – процесуальне управління в публічній адміністрації, стратегічне управління в публічній адміністрації, менеджерські компетенції в самоврядуванні, управління знаннями в публічній адміністрації.

2. Стратегії маркетингу міста – маркетинг в публічній адміністрації, створення іміджу мерії.
3. Стратегії задоволеності клієнта – управління знаннями в публічній адміністрації, розвиток суспільного потенціалу у самоврядуванні, визначення задоволеності клієнтів-жителів.

Програма та масштаб проведених аудитів передбачали схожий шаблон робіт. Оцінка впроваджень та рішень, застосованих в українських органах самоврядування, відбулася на основі питань аудиту, підготовлених експертами, при одночасному ангажуванні і залученню до процесу аудиту представників органів самоврядування та працівників окремих підрозділів мерії.

Питання аудиту 1. Чи місто має затверджену міською владою стратегію місцевого розвитку? Чи прийнято генеральний план?

В більшості аудитованих міст протягом останніх кількох років було розроблено та прийнято багаторічні Стратегічні плани економічного розвитку. Розробка планів та затвердження чотирирічних стратегій розвитку в Івано-Франківську, Рівному, Луганську та Сумах було пов'язане з отриманням зовнішнього фінансування в рамках гранту USAID³.

Місто Дніпропетровськ планує затвердити Стратегічний план економічного розвитку до кінця 2010 року. Місто Івано-Франківськ, окрім Стратегічного плану економічного розвитку, прийняло в 2008 році стратегічний план розвитку сіл, що входять до Івано-Франківської міської ради до 2012 року. В травні поточного року місто Львів затвердило Стратегію підвищення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року, основним положенням якої було затверджено плани заходів та очікуваних результатів з реалізації Стратегії у кластері туризму та кластері ІТ-технологій. Місто Луцьк має Стратегічний план економічного розвитку, дійсний до 2011 року. Міста – Львів, Рівне, Суми планують завершити роботи над прийняттям Генерального плану до кінця 2010 року. Під час аудиту в травні поточного року місто Тернопіль заявило, що Генеральний план буде затверджено протягом найближчих місяців. Генеральний план м. Тернопіль був прийнятий в серпні поточного року.

³ United States Agency for International Development (USAID) це підрозділ, який фінансує заходи, спрямовані на покращення економічної ситуації у країнах, що розвиваються, в усьому світі.

Питання аудиту 2. Чи жителі приймають безпосередню участь у створенні планів розвитку міста? Якщо так, то яким чином?

Явище залучення представників локальних спільнот до процесу створення планів міста є явищем, котре застосовується повсюдно в аудитованих органах самоврядування. Залучення широкої групи локальної спільноти дозволяє створювати багаторічні плани розвитку, в тому числі багаторічні інвестиційні плани, корисні для всіх мешканців.

В усіх 8 містах заангажованість представників локальних середовищ – бізнесу, громадських, наукових та ЗМІ була істотною при затвердженні окремих планів розвитку. Місто Дніпропетровськ планує організацію консультаційних конференцій за участю представників бізнесу, молодіжних та наукових середовищ. Для оцінки багаторічного плану розвитку було запрошено громадські організації. В Івано-Франківську було проведено дослідження серед малих та середніх підприємств, що стало основою для визначення трьох напрямків розвитку для: бізнесу, людських ресурсів та комунальної інфраструктури. Також створено консультаційну групу, до складу якої увійшли представники науки, бізнесу та громадських організацій. У Львові принципи, закладені у Стратегії підвищення конкурентності, були заздалегідь досліджені якісним та кількісним методом у середовищі представників бізнесу. Було створено Раду Конкурентності, до складу якої увійшли представники бізнесу, науки та представники мерії. Генеральний план був винесений на суспільне обговорення. В Луцьку пройшли 2 «круглі столи», кожен присвячений конкретній стратегічній цілі прийнятого плану. В зустрічі прийняли участь науковці, представники бізнесу і громадських організацій, а також журналісти. В Луганську створено Координаційну Раду Бізнесу, на 90% складену з представників місцевих підприємств і на 10% з працівників мерії. Створено 5 галузевих бізнес-рад. Так, як і в інших містах, Генеральний план був винесений на консультації. Також практикується проведення «круглих столів», на яких обговорюються, наприклад розміри комунальних тарифів. В Рівному, при створенні Стратегічного плану економічного розвитку, приймалися пропозиції громадських організацій та підприємств. Створено Стратегічну Раду Міста, яка дає оцінку стратегічного розвитку міста. В Сумах існує Консультаційна Рада з питань Залучення Інвестицій, яка складається з представників бізнесу та працівників мерії.

В Тернополі, в консультаціях щодо створення Стратегічного і Генерального плану, приймали участь представники місцевих громадських організацій.

Залучення українськими органами самоврядування місцевої спільноти в створення багаторічних планів розвитку носить циклічний характер. Учасники консультацій залучені до заходів, спрямованих на реалізацію та оцінку стратегічного розвитку міста.

Питання аудиту 3. Чи мерія впровадила систему управління якістю або іншу комплементарну?

Серед аудитованих мерій 3 установи (Виконавчі комітети міських рад) мають Сертифікат, що підтверджує впровадження Системи Управління Якістю, згідною з нормою ISO 9001. Виконавчий комітет Луцької Міської Ради, вперше сертифікований в 2006 році і повторно в 2010 році. Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради і виконавчий комітет Дніпропетровської міської ради – сертифіковані у 2008 році. Додатково, у 2009 році в Дніпропетровську ISO 9001 впроваджено в районних радах, також планується впровадити в комунальних підприємствах. В усіх цих містах сертифікацію проводили зовнішні міжнародні сертифікуючі установи. В підготовці мерій до впровадження Системи Управління Якістю приймали участь консультанти з Любліна.

У Львові, Луганську і Тернополі, не зважаючи на те, що міста не мають Сертифікатів про впровадження системи, протягом кількох років використовуються елементи, що відповідають нормі ISO 9001 – карта процесів, послуг, організаційна структура, опис робочих місць.

Місто Рівне і місто Суми, як і багато українських міст, не мають впровадженої Системи Управління Якістю.

Питання аудиту 4. Чи в мерії було визначено процеси? Чи описано послуги?

Аудитовані органи місцевого самоврядування, виходячи назустріч підвищенню задоволеності клієнта, в більшості мають описані послуги і визначені процеси, які відбуваються в установі. Карти чи списки процесів мають міста Дніпропетровськ, Львів, Луцьк і Тернопіль. Міста Івано-Франківськ і Луганськ не мають визначеної карти процесів, натомість мають списки послуг, які надаються мерією. Місто Рівне та місто Суми не мають виділених процесів та описаних послуг. Інформація щодо процесуального підходу та списки послуг знаходяться на офіційних інтернет-порталах мерій.

Питання аудиту 5-6. Як виглядає організаційна структура мерії? Чи існує графічна організаційна схема установи? Як виглядає розподіл обов'язків між безпосереднім керівництвом міста?

Організаційна структура українських органів досить розбудована. В аудитованих органах самоврядування мери зазвичай мають від 3 до 9 заступників:

- 3 заступників міського голови виконує свої обов'язки у Львові;
- 4 заступники міського голови виконує свої обов'язки в Івано-Франківську, Рівному;
- 5 заступників міського голови виконують свої обов'язки в Луцьку;
- 6 заступників міського голови виконують свої обов'язки в Луганську;
- 8 заступників міського голови мають Суми та Тернопіль (9 заступників в місяці, в якому проводився аудит);
- 9 заступників міського голови виконують свої обов'язки в Дніпропетровську (6 заступників в місяці, в якому проводився аудит).

Графічна організаційна схема установи була прийнята в одиницях самоврядування, де впроваджено Систему Управління Якістю, згідну з нормою 9001 – виконавчий комітет Дніпропетровської, Івано-Франківської і Луцької міської ради. Місто Суми опрацювало графічну організаційну схему мерії, незважаючи на те, що не має ISO 9001. Додатково, описи організаційних структур розміщені на офіційних сторінках кожного з міст. Розподіл обов'язків між найвищим керівництвом диференційований з огляду на обрану сферу діяльності. Наприклад, у Львові директори управлінь розпоряджаються міським бюджетом, натомість в Тернополі заступники мера виконують також функції директорів управлінь. У кожному з міст дотримуються постійного графіку зустрічей мера із заступниками і заступників з директорами окремих відділів. Загалом, зустрічі відбуваються один-два рази на тиждень у визначений день тижня, зазвичай на початку тижня або під кінець.

Питання аудиту 7-8. Як виглядає нагляд над діяльністю організаційних одиниць міста/комунальних підприємств? Чи директори організаційних одиниць міста/підприємств вибираються на конкурсній основі?

Нагляд над діяльністю комунальних підприємств та призначення на посаду директора в окремих містах виглядає таким чином:

- Місто Дніпропетровськ – нагляд над підприємствами виконують різні заступники мера. Директори підприємств призначаються мером після консультацій з заступником, який проводить нагляд за підприємством та комісією міської ради.
- Місто Івано-Франківськ – над 15 комунальними підприємствами нагляд виконують різні заступники мера.
- Місто Львів – 90 комунальних підприємств, з них 62 підприємства це колишні житлово-експлуатаційні контори (ЖЕКи), які займаються наданням послуг мешканцям по експлуатації житла. Відповідно мешканці сплачують плату за ці послуги і ті підприємства за рахунок цього функціонують. Нагляд виконують заступники мера. З'явилися спроби проведення конкурсів на посаду директора.
- Місто Луцьк – 38 комунальних підприємств, нагляд виконують різні заступники мера. В 2009 році прийнято регламент, який впроваджує в усіх підприємствах конкурси на директорів.
- Місто Луганськ – 31 комунальне підприємство, нагляд виконують різні заступники мера. Опрацьовано 10 показників, за якими оцінюється ефективність роботи підприємств, котрі діють за принципами вільного ринку. Підприємства, які діють згідно тарифів, оцінюються через призму якості послуг на основі отриманих скарг, результатів контролю, досліджень якості послуг. Директори підприємств визначаються мером.
- Місто Рівне – 19 комунальних підприємств, головним чином знаходяться під наглядом одного заступника мера. Директори підприємств визначаються мером.
- Місто Суми – близько 20 підприємств, нагляд проводять різні заступники мера. Директори підприємств визначаються мером.
- Місто Тернопіль – 30 комунальних підприємств, нагляд проводять різні заступники мера. Директори підприємств визначаються мером.

Питання аудиту 9. Чи існує система підвищення кваліфікації? Скільки фінансових засобів на неї призначається? Чи існують плани навчань (в тому числі внутрішніх навчань)? Чи проводяться дослідження дієвості навчань?

Усі аудитовані органи самоврядування, як і всі інші в Україні, користуються з внутрішніх навчань, пропонованих державними навчальними закладами,

наприклад, обласні центри підвищення кваліфікації працівників публічної адміністрації. Існують річні плани навчання для працівників мерій, які реалізуються у формі безкоштовних курсів і навчання в державних акредитованих навчальних закладах. Пропозиції навчальних планів для чиновників надходять згори. Органи самоврядування не мають власних бюджетів на навчання. Визначення дієвості навчання проводиться в Дніпропетровську та Луцьку. Це зумовлено прийнятими процедурами, згідними з нормою 9001 та опрацьованими інструкціями підвищення кваліфікації.

Питання аудиту 10. Яким чином збирається досвід реалізації окремих завдань, проектів?

- В Дніпропетровську досвід, набутий у відрядженнях, записується у формі рапортів, практикується також проведення внутрішніх семінарів.
- В Івано-Франківську, на офіційній сторінці мерії є закладка, в якій розміщуються «добрі практики». Щочетверга у відділі економічного та інтеграційного розвитку відбуваються збори, присвячені обміну спільним досвідом.
- У Львові працівники мерії завдяки внутрішній мережі – Intranet, мають доступ до е-book'ів та прес-інформації. Мерія має досвід передачі та обміну «добрими практиками», які стосуються, наприклад, реалізації проекту – «Центр обліку та нічного перебування бездомних громадян», фінансованого з міського бюджету. Звіт з реалізації проекту було передано до Києва та інших великих міст, для яких тематика та проектні заходи були цікавими.
- У Луцьку, відповідно до інструкції підвищення кваліфікації, організовуються регулярні зустрічі, під час яких працівники діляться своїм досвідом. Зустрічі протоколюються та архівуються електронним способом. Також збираються матеріали з внутрішніх навчань.
- В Луганську директори 6 найважливіших комунальних підприємств регулярно зустрічаються, обмінюються досвідом, а найкращі практики публікуються. Обмін «добрими практиками» відбувається на офіційних зборах, письмові рапорти з яких передаються меру.
- В Рівному спільний обмін досвідом і передача «добрих практик» зазвичай відбувається після участі працівників у зовнішніх семінарах.

- В Сумах досвід реалізації окремих завдань передається в ході внутрішніх семінарів.
- В Тернополі відбуваються збори, під час яких збирається досвід та обговорюються нові ініціативи, наприклад, прийняття нових процедур.

Питання аудиту 11. За яким принципом відбувається набір працівників? Чи відбувається періодичне оцінювання працівників?

У всіх органах самоврядування набір працівників до організаційних одиниць публічної адміністрації, відбувається відповідно до чинного законодавства – Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

В Луцьку – єдиному місті створено інструкцію щорічного та щоквартального оцінювання працівників організаційних одиниць виконавчого комітету Луцької міської ради⁴. Інструкція та формуляр щоквартальної оцінки працівників доступні у внутрішній мережі установи. Проводиться також дослідження задоволеності чиновників працею.

Питання аудиту 12. Як відбувається внутрішній обіг інформації, які інструменти застосовуються?

Внутрішній документообіг в окремих містах виглядає таким чином:

- Місто Дніпропетровськ – для внутрішнього документообігу використовується електронна канцелярська система, до якої мають доступ робочі місця, які обслуговують секретаріати.
- Місто Івано-Франківськ – головним чином використовується паперовий документообіг. Мерія не має електронної системи документообігу, використовується натомість програма Канцелярія. Електронна пошта для офіційних справ не використовується. Збори керівництва протоколюються, а зміст протоколів розміщується на офіційному порталі установи. Відділ контролю передає завдання до реалізації і пізніше перевіряє їх виконання.
- Місто Львів – з 90-х років діє електронна система документообігу, однак документи не скануються. Електронна пошта для офіційних справ не використовується. Більш практичний характер мають внутрішні зустрічі.

⁴ Інструкція системи управління якістю І-СУЯ/04 Оцінка працівників у виконавчих органах Луцької міської ради, згідно норм ДСТУ ISO 9001: 2008. Введено в дію з 01 квітня 2010 р.

- Місто Луцьк – з 2008 року всі документи скануються. На 60% документообіг відбувається в електронній формі, а на 40% - в паперовій.
- Місто Луганськ – скануються усі документи від юридичних осіб. Протоколи засідань складає та розсилає канцелярський відділ, який пізніше передає рапорт їх виконання.
- Місто Рівне – мерія не має електронної системи документообігу, відділ контролю перевіряє виконання окремих завдань.
- Місто Суми – на 25 робочих місцях вже впроваджено електронну систему документообігу. Протоколи засідань керівництва розсилаються в паперовій формі.
- Місто Тернопіль – збори керівництва протоколюються, а зміст протоколів передається до виконання у паперовій формі. Відділ контролю перевіряє їх виконання.

Питання аудиту 13. Скільки місць праці обслуговується комп'ютерами (кількість, процент)?

Чи існує захист від використання нелегального програмного забезпечення?

Аудитовані органи самоврядування майже повністю комп'ютеризовані. Міста Дніпропетровськ, Івано-Франківськ та Львів декларують 100% комп'ютеризацію робочих місць, міста Луганськ і Тернопіль – 95%, Луцьк і Рівне – 80%, а місто Суми – 70%. В більшості установ працівники не мають можливості самостійної інсталяції програмного забезпечення. Програми може інсталювати адміністратор ІТ, функцію адміністратора виконує працівник відділу інформатики. Львів – єдине місто, яке має контролер домену. З середини 2010 року на комп'ютерах Львівської міської ради був прийнятий поділ на профілі адміністратора і користувача. Місто Івано-Франківськ, використовуючи грант USAID, придбало легальне програмне забезпечення для комп'ютеризованих робочих місць. В Луцьку створено інструкцію, що визначає легальність програмного забезпечення.

2.2.

Стратегія маркетингу міста – результати проведених аудитів

Питання аудиту 1. Чи місто або міське управління має маркетингову стратегію, стратегію промоції чи public relations?

Жодне з аудитованих міст не має стратегії маркетингу, промоції чи public relations. Кілька міст мають елементи стратегії закладені у інших документах стратегічного розвитку або ж перебувають в процесі опрацювання принципів маркетингової стратегії. Місто Дніпропетровськ працює над концепцією маркетингової стратегії, до праці над якою було залучено наукове середовище та представники міської влади. Завершення робіт планується на 2011 рік. У Львові розробляється Стратегія підвищення конкурентності м. Львова, елементи якої стосуватимуться також маркетингу. В Луцьку елементи маркетингової стратегії розміщені у Програмі інформаційної політики міста на 2009-2012 роки. Місто Рівне у грудні 2009 року постановою міської ради затвердило Програму маркетингу та промоції міста. В Сумах елементи маркетингової стратегії і промоції міста містяться в Стратегічному плані економічного розвитку. Натомість в Тернополі виконуються інтуїтивні дії, наприклад, створюється Центр промоції міста.

Питання аудиту 2. Чи місто або мерія постійно або час від часу збирає від мешканців та приїжджих інформацію про свій імідж? Якщо так, то яким є результат?

У більшості міст проводилися дослідження, які стосувалися роботи мерії і якості послуг, які надає установа. В Івано-Франківську у процес отримання інформації від жителів були залучені районні комітети. У Львові, раз в 2 місяці, серед жителів проводиться опитування, яке стосується оцінки дій мерії. Передбачається також дослідження думки туристів, які приїждять до Львова. В 2006-2009 роках в Луцьку серед жителів проводилися дослідження щодо задоволеності діяльністю мерії і якістю надаваних послуг. Дослідження проводилися спільно з Відділом звернень громадян. Планується також проведення дослідження у середовищі громадських організацій (NGO). Луганська міська рада проводить анкетування фокусних груп з конкретної проблематики, наприклад, проблема безпритульних псів. Раз на місяць волонтери, які співпрацюють з мерією, проводять також дослідження підтримки політичних партій і популярності мера міста. В Рівному проведення досліджень було заплановане у згаданій Програмі маркетингу і промоції. В 2009 році серед жителів відбулося одне дослідження, яке стосувалося якості надаваних мерією послуг. Місто Суми в 2007 році, в рамках гранту USAID, провело дослідження «профілю жителів». В Тернополі, анкетування і дослідження громадської думки щодо справ, пов'язаних з життям міста, відбувається за посередництвом інтернет-порталу мерії.

Питання аудиту 3. Чи місто має затверджену постановою міськради систему візуальної ідентифікації або промоційний знак?

Промоційним знаком більшості українських міст залишається герб міста. Винятком є Львів, який має промоційний логотип, використаний під час святкування 750-ліття міста, та Суми, які окрім гербу використовують логотип, створений на основі гербу, з нагоди 350-ліття міста.

В кількох містах: Луцьку, Рівному, Тернополі вже розпочалася робота над логотипом міста. В Луганську в ролі талісмана спортивних подій використовується Луганський Бабак. Однак, жодне з міст не має промоційної системи візуальної ідентифікації.

Питання аудиту 4-5. Чи мерія має систему візуальної ідентифікації? Якими графічними знаками позначаються внутрішні документи установи а також документи, що виходять назовні?

Жодне з аудитованих міст не має системи візуальної ідентифікації для мерії. Для означення документів в меріях використовують герб України або герб міста. Герб України використовують міста: Івано-Франківськ, Луцьк (документи, які підписує мер, заступники мера і працівники установи), Рівне та Суми.

У Львові документи, що виходять назовні, позначаються логотипом мерії.

Мерії міста Дніпропетровська, Луцька (документи, які підписує мер) і Тернополя використовують бланки, в заголовку яких розміщений герб міста. Мерія Луганська використовує для означення документів як герб України, так і герб міста.

Питання аудиту 6-7. Чи в структурі установи є відділ/особа, відповідальна за маркетинг і контакти зі ЗМІ? Якщо так: якою є її сфера обов'язків?

Кожне місто має структурну одиницю (прес-служба, відділ або управління), відповідальну за інформаційну політику. Натомість, лише у Львівській міській раді функціонує Відділ маркетингу і культурних індустрій, відповідальний зокрема за маркетинг міста, підпорядкований Управлінню культури і туризму Львівської міської ради.

Сфера обов'язків структурних одиниць, відповідальних за контакти зі ЗМІ, охоплює:

- співробітництво зі ЗМІ, організація прес-конференцій;
- створення позитивного іміджу мерії і міста;
- аналіз та опрацювання інформаційної політики, ведення колонки новин на веб-порталах мерій;
- співробітництво з політичними та громадськими організаціями;
- організацію заходів для жителів, суспільні консультації.

Питання аудиту 8. Чи міське управління виконує дії, скеровані на створення позитивного іміджу? Якщо так, то які?

Аудитовані органи самоврядування активно і свідомо створюють свій позитивний імідж. Кожне з міст приймає форму і заходи, які мають на меті сприяння позитивному сприйманню іміджу мерії жителями міста. Приклади реалізованих заходів:

- Місто Дніпропетровськ – зустрічі мера з жителями міста, також виїзні зустрічі.
- Місто Івано-Франківськ – використовується гасло позитивного іміджу: «Кожен працює на імідж мерії».
- Місто Львів – надавання інформації, важливої з точки зору жителя, наприклад, ремонти дитячих майданчиків.
- Місто Луцьк – щотижневі випуски на локальному телевізійному каналі підготовлених мерією телепередач, випуск міської газети.
- Місто Луганськ – співробітництво з 3 телеканалами місцевого телебачення, розміщення роликів, присвячених життю міста, випуск міської газети.
- Місто Рівне – використання інтернет-порталу мерії, випуск міської газети.
- Місто Суми – поширення інформації за допомогою рекламних інструментів – інформаційний банер, виставкова стінка.
- Місто Тернопіль – два рази на рік місто проводить підсумки реалізованих ініціатив і заходів, інформація доводиться до відома жителів через поштові скриньки, випускається міська газета.

Питання аудиту 9. Як часто міська влада зустрічається з журналістами на прес-конференціях?

Регулярно, зазвичай раз на тиждень, влада аудитованих міст зустрічається з журналістами в Дніпропетровську, Львові, Луцьку, Луганську і Сумах. Раз на місяць відбуваються зустрічі міської влади із журналістами в Івано-Франківську, Рівному, а в середньому 2 рази на місяць – у Тернополі. Додатково, в разі потреби, в усіх містах відбуваються зустрічі у формі брифінгу, запланованих чи незапланованих прес-конференцій, пов'язаних з різного роду подіями.

Питання аудиту 10. Чи проводиться поточний моніторинг локальних та загальнодержавних ЗМІ з метою пошуку інформації про мерію? Якщо так, то в якій формі?

Усі міста ведуть моніторинг ЗМІ, зазвичай у формі щоденного моніторингу радіо і телебачення та щотижневого моніторингу преси. Рапорти, зазвичай в друкованій формі, раз на тиждень передаються до відома мера міста.

Лише одне місто – Дніпропетровськ – проводить моніторинг ЗМІ, підготовлений агенцією ззовні. Рапорти надаються в електронній формі. Натомість мерія власноруч проводить моніторинг інформації, яка з'являється на телебаченні.

Питання аудиту 11. Чи місто проводило рекламні кампанії, скеровані до своїх мешканців або жителів інших міст? Якщо так, то яким був їх перебіг і цілі?

Частина аудитованих міст проводила рекламні кампанії, скеровані до локальної громади, переважно інформаційного характеру, але також з метою збільшення почуття гордості жителів.

Тернопіль – єдине місто серед аудитованих – проводив рекламну кампанію, скеровану до жителів інших міст, запрошуючи провести вихідні в Тернополі.

Приклади промоційних кампаній аудитованих міст:

- Місто Івано-Франківськ – організація конкурсу на створення логотипу для означення регіональних продуктів, кампанія «Купуй свої продукти»; реклами, сітілайти. Означення продуктів ведеться з 2009 року. Телевізійні ролики, плакати, що рекламували професійно-технічні навчальні заклади.
- Місто Львів – кампанія, пов'язана зі святкуванням 750-річчя міста.
- Місто Луцьк – рекламна кампанія перед впровадженням інфолінії, акція з використанням білбордів, сітілайтів.
- Місто Луганськ – кампанії, що стосуються реалізованих або планованих у місті інвестицій; телевізійні ролики.
- Місто Рівне – рекламна кампанія конкурсу «Зірка міста Рівне», метою якого є показати хто з відомих людей живе у місті.; білборди, сітілайти. Рекламна кампанія в ході підготовки до встановлення рекорду Гінеса в категорії «Найбільша кількість осіб у вишиванках, що зібралися в одному місці».
- Місто Суми – промоційна кампанія конкурсу «Обличчя твого міста». В конкурсі обрано 10 найкращих фотографій, які згодом були представлені на білбордах.
- Місто Тернопіль – промоційно-реklamна кампанія «На вихідні до Тернополя»; 17 білбордів, встановлених на території західної України; фільми та презентації міста були показані в ефірі локального телебачення. Місто Тернопіль також планує кампанію «Моє місто, моя гордість», представлену у формі понад 20 промоційних фільмів.

Питання аудиту 12. Чи місто має якісь звання, відзнаки, нагороди, досягнення, пов'язані з участю в конкурсах/рейтингах? Яких?

Місто Дніпропетровськ

2008 рік, зайняте I місце в конкурсі Найгарніше місто СНД в категорії – Соціальна підтримка жителів;

2006 рік, зайняте I місце в конкурсі Найбільш приязне місто.

Місто Івано-Франківськ

Нагороди Парламентської Асамблеї Ради Європи: Європейський диплом; Почесний прапор Ради Європи.

За обсягами введеного в експлуатацію житла у розрахунку на 10 000 населення Івано-Франківськ утримує лідерство серед 8 обласних центрів чисельністю населення до 250 тис. осіб.

Серед семи обласних центрів Західного регіону м.Івано-Франківськ посідає перше місце за обсягом реалізованої інноваційної продукції, за обсягом інвестицій в основний капітал – друге, поступаючись тільки м.Львову, за обсягом реалізованої промислової продукції та обсягом реалізованої промислової продукції на одну особу населення – третє місце, поступаючись містам Львову та Рівному.

9 червня 2010 року рейтинговим агентством „Кредит-рейтинг” підтверджено кредитні рейтинги міста Івано-Франківська та боргового зобов'язання Івано-Франківської міської ради обсягом 5,5 млн.грн. за національною шкалою на рівні uaBBB+ з прогнозом „стабільний”, що характеризує достатню кредитоспроможність міста, порівняно з іншими українськими позичальниками. Міжнародним рейтинговим агентством „Standard & Poor's” 16 березня 2010 року підвищено рейтинг по борговому зобов'язанню по міжнародній шкалі до „B-” з прогнозом „Стабільний”.

У виконавчому комітеті міської ради впроваджено Систему Управління Якістю ISO 9001:2000.

Вдруге зайняте третє місце серед 55 міст України в рейтингу «Кращі міста для життя», який складається журналом «Фокус».

В 2007 році Івано-Франківськ було визнано найкращим містом для проживання. Вже протягом чотирьох років існування рейтингу Івано-Франківськ ніколи не виходив за межі цільної п'ятірки.

Місто Івано-Франківськ - єдине місто в Україні, яке є членом Асоціації європейських муніципалітетів „Energie-cities” (Енерджі-сітіс).

Місто Львів

Краса та історія міста чарує туристів з усього світу, і тому, на 22-й конференції Комітету Світової спадщини ЮНЕСКО, що відбувався у Кіото (Японія) з 30 листопада по 5 грудня 1998 року, ансамбль історичного центру міста Львова було внесено до Списку Світової Спадщини ЮНЕСКО. Територія ансамблю історичного центру складається зі 120 га давньоруської та середньовічної частини міста Львова та території собору св. Юра на Святоюрській горі.

У Львові знаходиться найбільше пам'яток культури та архітектури серед всіх українських міст - понад 2000 пам'яток, а це близько 20% надбання України.

У 2007 році у Львові, вперше в Україні, з'явився безкоштовний публічний бездротовий інтернет Wi-Fi.

У 2008 році впливова британська газета «The Times» у рейтингу міст Європи, які найкраще відвідати у вихідні, третє місце віддала Львову. Місто є національним лідером зі зростання кількості туристів. Так, за 2008-2009 роки їх кількість зросла на 40%, за рік місто відвідує понад 1 мільйон осіб.

У 2009 році журнал «Фокус» назвав Львів найкомфортнішим для життя серед українських міст.

Досягнення міста у культурному житті було високо оцінено і 8 квітня 2009 року Львів визнано культурною столицею України. На основі експертних досліджень Державної служби туризму і курортів та «Ради з питань туризму і курортів» Львову присвоєно статус культурної столиці України. Основними підставами такого досягнення є понад 100 фестивалів у Львові щорічно, 60 музеїв, 100 храмів різних конфесій та велика зацікавленість Львовом з боку туристів. За останні два роки їх потік у місто збільшився на 40% і зараз становить понад 1 мільйон осіб щорічно.

Щороку у місті проводиться наймасштабніший фестиваль футбольних фанів у Східній Європі «Єврофан». Місто є одним з лідерів українського футзалу. Львів є одним з міст-господарів чемпіонату Європи з футболу 2012 року.

Згідно рейтингу відомої аудиторської компанії KPMG, Львів є одним із 30 найбільш привабливих міст світу для розвитку IT-технологій.

Львів є найважливішим діловим центром Західної України. Місто періодично посідає чільні місця в рейтингах туристичної та інвестиційної привабливості. Станом на 1 січня 2010 року в економіку Львова було інвестовано 703,6 мільйонів доларів США за наростаючим підсумком, що становить 122,1% показника 1 січня 2009 року і 62,9% від загального обсягу інвестицій у Львівську область.

Львів є членом таких міжнародних організацій: «League of Historical Cities», «Eurocities», «European Cities Marketing», OWHC (Організації міст світової спадщини), «Energie-Cites», «Global Cities Dialogue».

Місто Луцьк

В квітні 2010 року Луцьк здобув нагороду - Європейський диплом Ради Європи. Він був присуджений Луцьку Комітетом з охорони навколишнього середовища, сільського господарства, місцевих та регіональних питань Парламентської Асамблеї Ради Європи. Цим високим призом Луцьк відзначений за досягнення і активну діяльність в напрямку підтримки та просування європейської ідеї.

З 2006 року у Виконавчому комітеті Луцької міської ради впроваджено Систему Управління Якістю. У 2010 року муніципалітет підтвердив виконання вимог міжнародного стандарту Системи Управління Якістю ISO 9001, отримавши сертифікат TÜV SÜD Group ISO 9001:2008 у сфері муніципальних послуг.

Місто Луганськ

В 2008 році на першому міжнародному конкурсі-огляді “Краще місто СНД”, котрий був організований Міжнародною Асамблеєю столиць та великих міст в Москві, м. Луганськ було визнане кращим в номінації “За ефективну реалізацію програми соціального та економічного розвитку міста”.

За результатами рейтингової оцінки територій Луганської області за рівнем розвитку та підтримки малого підприємництва у 2008 році, м. Луганськ посіло 1 місце за загальними рейтинговими показниками. За результатами рейтингових показників соціально-економічного розвитку місто Луганськ — на 2 місці.

Місто Рівне

FDI Magazine визнав місто Рівне найбільш економічно ефективною місцевістю за поточними витратами у конкурсі „Європейські міста та регіони у майбутньому 2006/2007”.

Місто Суми

Офіційний сайт Сумської міської ради у 2009 році посів I місце у рейтингу коаліції громадських організацій з моніторингу інформаційної відкритості органів місцевого самоврядування за підтримки проекту „Сприяння активній участі громадян у протидії корупції „Гідна Україна”.

У 2010 році сайт став другим у рейтингу інформаційної відкритості сайтів міських рад обласних центрів, який проводив Інститут громадянського суспільства.

Місто є членом Асоціації міст України.

Місто Тернопіль

2007 рік – зайняте III місце в рейтингу журналу «Фокус» у категорії «Місто, приязне для життя».

2.3.

Стратегія задоволення клієнта – результати проведених аудитів

Питання аудиту 1. Чи відбувається залучення місцевого населення в діяльність самоврядування? Яким чином?

Місцеве населення залучається до діяльності органів самоврядування в усіх містах. Жителі мають можливість приймати участь в громадських консультаціях, засіданнях міської ради, дослідженнях фокусних груп, організованих для жителів зборах, подавати офіційні листи та звернення із зауваженнями та скаргами щодо діяльності мерії.

Органи самоврядування виходять назустріч розвитку залучення суспільства шляхом співробітництва з громадськими радами, до складу яких входять представники різних середовищ, а також організовуючи стажування для молоді (місто Львів) і молодіжні ради, діючі при мері міста (місто Луцьк).

Питання аудиту 2. Чи відбуваються зустрічі жителів з керівництвом мерії?

Зустрічі найвищих посадовців окремих місцевих адміністрацій з жителями відбуваються згідно із затвердженим графіком прийому. Зазвичай, зустрічі з мером

або його заступниками відбуваються раз на місяць або раз на тиждень (дні та години зустрічей визначені затвердженням графіком прийому жителів, доступному на дошці оголошень та на інтернет-сторінці мерії).

Додатково, жителі мають можливість у визначені дні звертатися зі своїми справами за телефоном „гарячої лінії”, де чергує мер або його заступники. Розповсюджене також використання інтернет-сторінок мерій для надсилання або задавання жителями питань. Зазвичай раз на рік мери міст звітують перед жителями про свою діяльність на протязі року.

Питання аудиту 3. Чи проводиться дослідження задоволеності клієнтів? Чи існують положення, котрі описують принципи визначення задоволеності жителів (запитальники, анкети, формуляри)?

Дослідження задоволеності клієнтів проводиться в усіх аудитованих містах регулярно, зазвичай щоквартально, двічі або раз на рік.

Дослідження проводяться за допомогою опрацьованих анкет. Місто Рівне доручає проводити дослідження задоволеності клієнтів зовнішнім агенціям.

Мерії Івано-Франківська і Луцька, в яких було впроваджено Систему Управління Якістю згідну з нормою 9001, додатково мають документацію СУЯ у формі інструкцій, наприклад Інструкція з анкетування задоволеності замовників рівнем наданих послуг І-СУЯ/03, затверджена виконавчим комітетом Івано-Франківської міської ради.

Питання аудиту 4. Які сфери піддано дослідженню і чому?

Дослідження, що визначають рівень задоволеності жителів наданими мерією послугами, проводилися здебільшого у відділах і пунктах, де відбувається безпосереднє обслуговування відвідувачів. В більшості міст дослідження слугували також визначенню кількості відвідувачів мерії та окремих підрозділів. Місто Рівне додатково охопило дослідженням середовище бізнесу, натомість місто Суми провело дослідження громадських організацій.

Питання аудиту 5. Чи був складений документ (рапорт, звіт) після дослідження задоволеності? Що далі відбувається після дослідження?

- Місто Дніпропетровськ – на основі отриманих під час анкетування даних складається звіт. Звіти складаються раз на квартал.

- Місто Івано-Франківськ – кожен відділ опрацьовує свою частину звіту, а повний звіт висилається до керуючого справами. Звіт аналізується і розглядаються пропозиції жителів, отримані в ході анкетування. Інформація про анкетування передається у ЗМІ з метою заохочення людей до відвідування мерії та висловлення думки.
- Місто Львів – результати дослідження розміщуються в одному документі, який не подається до відома жителів. Документ, який містить рекомендації відвідувачів, аналізується. На основі висновків з останнього дослідження було збільшено площу, яка використовується для обслуговування відвідувачів.
- Місто Луцьк – після проведеного дослідження опрацьовується рапорт. На його основі вживаються коректуючі дії, метою яких є покращення вказаних у рапорті сфер.
- Місто Луганськ – раз на квартал складається звіт, який потім передається меру.
- Місто Рівне – рапорти проведених досліджень поширюються серед керівництва. Після аналізу документів застосовуються заходи, метою яких є покращення сфер, вказаних анкетованими.
- Місто Суми – результати досліджень збираються для опрацювання звіту. Звіти, які стосуються досліджень сфери бізнесу, виносяться на дискусію на засіданнях рад підприємців. В місті також діє програма розвитку підприємців.
- Місто Тернопіль – щоквартально аналізується загальна кількість жителів, які мають контакт з мерією.

Питання аудиту 6. Якими є можливості контакту з мерією? Протягом якого часу, скільки пунктів обслуговування?

Усі аудитовані міста надають широкі можливості у сфері контактів відвідувачів з мерією і відзначаються великою відкритістю по відношенню до жителів. Жителі мають можливість контактувати з мерією за допомогою телефону, письмово, за допомогою електронної пошти, факсу та особисто.

В установах цілодобово функціонують телефонні лінії, за якими жителі можуть отримати основну інформацію або звернутися з проханням допомоги.

Дуже ефективним і корисним знаряддям контакту є інтернет-сторінка мерії, де можна знайти ряд корисної інформації, починаючи від списку телефонів, сфер надаваних послуг окремими відділами і секторами, необхідною документацією, закінчуючи можливістю задавання питань.

Питання аудиту 7. Чи існує можливість отримання через інтернет формулярів та іншої інформації, що стосується справ, які можна вирішити в установі?

Більшість аудитованих міст розмістила необхідні бланки, формуляри та інформаційні карти, які можна стягнути з інтернет-сторінки мерії і роздрукувати. Міста Львів і Рівне бланки та формуляри, потрібні для вирішення в мерії необхідних справ, надають жителям у визначених пунктах в паперовій формі.

Питання аудиту 8. Де відбувається обслуговування відвідувачів (кабінети чи зал обслуговування, на якому поверсі)?

Кожне з аудитованих міст подбало про те, щоб обслуговування відвідувачів відбувалося у спеціально пристосованому місці, що стосується як мешканців, які рухаються самостійно, так і осіб з обмеженими фізичними можливостями. Всі міста прикладають усіляких зусиль до підвищення норм безпосереднього обслуговування та стараються виходити назустріч очікуванням своїх жителів.

- Місто Дніпропетровськ – обслуговування жителів відбувається в бюро обслуговування мешканців, яке було створене у 2008 році. Зі 123 справ, які можна вирішити у мерії 52 можна вирішити в бюро обслуговування мешканців.
- Місто Івано-Франківськ – у місті створюється центр надання адміністративних послуг, де вже відбувається обслуговування відвідувачів. Бюро буде дуже функціональне та добре оснащене. Приміщення бюро будуть пристосовані до прийому осіб з обмеженими фізичними можливостями. Бюро обслуговування мешканців буде розташоване в центрі міста на центральній вулиці.
- Місто Львів – обслуговування відвідувачів відбувається в центрах обслуговування мешканців. Пункти прийому працюють з 8 до 19 год. Створено 15 пунктів в мікрорайонах.
- Місто Луцьк – в мерії діє відділ звернень громадян, пристосований також до прийому осіб з обмеженими фізичними можливостями.

- Місто Луганськ – прийом відвідувачів відбувається у відділі звернень громадян на третьому поверсі, в будинку мерії. Особи з обмеженими фізичними можливостями обслуговуються на першому поверсі.
- Місто Рівне – прийом мером та його заступниками проводиться у спеціально відведеному приміщенні на першому поверсі. Таке рішення полегшує доступ жителям та особам з обмеженими фізичними можливостями.
- Місто Суми – обслуговування відвідувачів відбувається у відділі по роботі зі зверненнями та документообігу.
- Місто Тернопіль – обслуговування відвідувачів відбувається у відділі звернень та контролю документообігу.

Питання аудиту 9. Чи створено процедуру обслуговування відвідувачів? Чи існують якісь інструкції або інші документи, які описують спосіб надавання адміністративних послуг?

Процедура обслуговування жителів була опрацьована в Дніпропетровську, Івано-Франківську, Луцьку, Луганську і Тернополі. Додатково, процедура доповнена інформаційними картами. У Львові створено карту послуг – реєстр послуг та опрацьовані інформаційні карти. В Луцьку планується створення центру муніципальних послуг. Місто Рівне і Суми не мають процедури обслуговування відвідувачів.

Питання аудиту 10. Як діє система прийому скарг, пропозицій, заяв?

Процес, форма та час відповіді на скарги регулюється в українських органах самоврядування Законом України “Про звернення громадян” з 1996 року, зі змінами.

Питання аудиту 11. Як виглядає обслуговування осіб з обмеженими фізичними можливостями?

Всі аудитовані міста виходять назустріч уможливленню особам з обмеженими фізичними можливостями контакту з мерією. Центри і бюро обслуговування жителів, а також інші пункти пристосовані до обслуговування осіб з обмеженими фізичними можливостями. Ліквідація архітектурних перешкод, розташування приміщень для прийому на першому поверсі будинку безумовно впливає на

відкритість та доступність аудитованих органів самоврядування для осіб з обмеженими фізичними можливостями. В Тернополі, в будинку мерії встановлено дзвінок, яким користуються особи з обмеженими фізичними можливостями, щоб дати працівникові установи сигнал для спуску на перший поверх.

Питання аудиту 12. Чи в мерії розміщені інформаційні таблиці та іменні таблички працівників? Чи вони стандартні по всій установі?

Інформаційні таблички розміщені в усіх аудитованих меріях, однак вони стандартизовані лише в органах самоврядування, які впровадили Систему Управління Якістю, згідну з нормою 9001 – Дніпропетровськ, Івано-Франківськ, Луцьк та, діючий на базі ISO, Тернопіль. Натомість інші міста не впровадили стандартизованого вигляду розміщених в установах таблиць.

Іменні таблички працівників поки що не є досить розповсюдженою формою візуальної ідентифікації установи – в аудитованих містах таке означення декларували Львів та Рівне.

2.4.

Підсумок

Проведені аудити без сумніву свідчать про широкий спектр дій розвитку, ініційованих українськими органами самоврядування, спрямованих на покращення відносин мерія – громадянин, створення принципів участі суспільства і стимуляції суспільного розвитку шляхом залучення громадських організацій, локального бізнесу та інших середовищ і громадських ініціатив у вирішення локальних проблем і прийняття ключових рішень, що стосуються локальної спільноти.

Міста відзначаються різним рівнем організації контактів з жителями, але із впевненістю можна ствердити, що спрямованість на покращення цих контактів залишається однією з їх головних цілей. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 р. № 614 „Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади”, з пізнішими змінами, яка вказує на впровадження Системи Управління Якістю ISO 9001 в органах виконавчої влади, українські органи самоврядування також сприймають ISO як знаряддя, яке уможливило отримання позитивних ефектів у цій сфері. Доказом цього є збільшення зацікавленості українських міст і націленість на сучасну,

європейську модель управління, згідного з нормою 9001. Кількість „міст якості” в Україні щорічно збільшується. З восьми аудитованих міст – три мають Сертифікат Системи Управління Якістю 9001, ще три працюють на її базі, плануючи найближчим часом проведення сертифікації. Безсумнівно, найближчими роками це буде процес прогресуючий і істотний в реалізації стратегії розвитку міста та доброго, ефективного управління мерією.

Вдосконалення прийнятих рішень, як і впровадження нових, буде сприяти постійному розвитку та вдосконаленню прийнятих методів, а також дозволить поступово усувати причини виникання помилок та їх попередження.

Пріоритетом міст, що розвиваються, повинно бути створення багаторічних комплексних стратегій розвитку міст, а також промоційно-маркетингових стратегій та заходів, спрямованих на впровадження Системи Візуальної Ідентифікації мерії та промоції міста. Більшість установ активно і свідомо створює свій імідж, але створення цілісного, спільного образу установи і міста, дає більші шанси на зміцнення привабливості, достовірності і вирізнення, як самоврядування, так і міста на фоні інших міст.

Серед напрямків розвитку українських органів самоврядування варто також звернути увагу на економіку коштів управління (управління енергією), реалізацію принципів прозорості мерії та впровадження об’єктивізованої системи електронного документообігу.

На завершення варто додати, що спільна діяльність польських і українських партнерів органів самоврядування чи то під час реалізації проектних заходів чи під час інших заходів є нагодою для передачі і опрацювання „добрих практик”.

Також варто усвідомлювати, що праця над перспективами розвитку міст, презентація прийнятих рішень і інструментів, які вдосконалюють діяльність у сфері сучасного самоврядування, не завершується разом з проведеними аудитами і публікації, що повстала, а власне розпочинається.

Реалізація містами прийнятих стратегій розвитку, впровадження запланованих рішень, реалізація ідей це завдання на найближчі роки для органів місцевого самоврядування, а також, а можливо й передусім для представників влади, місцевих керівників і лідерів змін, які мають реальний вплив на управління містом та створення змін в локальних середовищах.

**Міста, що розвиваються
– презентація українських міст**



3.1.

Дніпропетровськ

3.1.1. Характеристика міста

Місто Катеринослав було засноване у 1776 році, а з 1926 носить назву Дніпропетровськ. Геополітичне положення Дніпропетровська характеризується тим, що місто є одним з найбільших індустріально-економічних та інтелектуально-культурних центрів України.

Через місто проходять найбільш важливі транзитні й залізничні магістралі, що поєднують північні області України і Росію з південними областями України й Кримом. У місті діють 2 залізничних вокзали, потужний залізничний вантажний вузол, міжнародний аеропорт, річковий порт, а також розвинута мережа автомобільних магістралей.

Площа сучасного Дніпропетровська – 405 км². Довжина з півночі на південь – 22 км, а із заходу на схід – 33 км. Населення Дніпропетровська складає – 1 012 253 чол., з них 52% жінок та 48% чоловіків.

За своїм плануванням та архітектурою Дніпропетровськ не поступається кращим містам Європи, і це – результат праці багатьох поколінь архітекторів і містобудівників. Особливо активно місто почало забудовуватись в останні роки.

Завітавши до нашого міста, можна здійснити прогулянку крізь сторіччя, дізнавшись про героїчне багате минуле та світле, яскраве майбутнє міста на Дніпрі. Тут діють 9 професійних театрів, 11 кінотеатрів, 330 бібліотек, Дніпропетровська консерваторія ім. М. Глінки та багато інших закладів культури.

Для ознайомлення з містом пропонується п'ять найпопулярніших серед городян маршрутів: „Прогулянка крізь століття“, „Перлина Дніпропетровська“, „Дніпропетровськ – космічна столиця України“, „Минуле та сьогодення Дніпропетровська“, „Дніпропетровськ – столиця козацтва“. У Дніпропетровську на Вас чекає доброзичлива та приємна атмосфера. Тут зручно працювати та комфортно відпочивати.

Потужний промисловий потенціал характеризується високим рівнем розвитку важкої індустрії, завдяки цьому місто зберігає за собою славу центра чорної металургії країни. Тут сконцентровано понад 300 промислових підприємств 13-ти галузей, на яких виробляється майже 27% всієї промислової продукції області та 4,5% - України.

Славу Дніпропетровська як одного з найбільших наукових центрів держави здобуто працею багатьох науково-дослідних та проектно-конструкторських організацій. У місті працює 19 науково-дослідних організацій та установ Національної академії наук України, профільних академій наук. Науково-дослідницьку роботу ведуть біля 15 тисяч науковців. Завдяки наполегливій праці колективу Конструкторського бюро „Південне“ Україна отримала заслужений статус „космічної держави“. Нині створено десятки космічних носіїв, такі як „Космос“, „Інтеркосмос“, „Циклон“, „Зеніт“, „Дніпро“, ракетно-космічна система „Енергія -Буран“.

За показниками розвитку підприємництва Дніпропетровськ займає провідне місце в Україні. У місті працює більше 15 тисяч малих підприємств і їх кількість збільшується щороку.

Дніпропетровський вузівський регіон поєднує 38 вищих навчальних закладів, у тому числі 14 – III та IV рівнів акредитації та 24 – I та II. У них отримують освіту майже 110 тис. студентів денної, заочної та вечірньої форм навчання. Динамічний розвиток міста та освітнього процесу спонукає до виникнення мережі спеціалізованих шкіл, ліцеїв, гімназій. Разом із загальноосвітніми школами у місті функціонує 169 навчальних закладів, пріоритетною діяльністю яких є поліпшення

якості освіти шляхом інтеграції у європейський освітній простір у рамках Болонського процесу.

Жителі міста толерантно ставляться до віросповідання та партійної приналежності. У Дніпропетровську зареєстровано: 125 міських організацій політичних партій, 1250 громадських організацій, 229 релігійних громад 16 конфесій, 27 національних товариств.

Місто має 11 міст-побратимів: Жиліна (Словаччина), Герцлія (Ізраїль), Салоніки (Грецька Республіка), Самара, Красноярськ (Російська Федерація), Сіань (КНР), Вільнюс (Литовська Республіка), Далянь (КНР), Ташкент (Узбекистан), Кутаїсі (Грузія), Регіон Дюрам (Канада).

Дніпропетровський міський голова є Керівником делегації України у Конгресі місцевих та регіональних влад Ради Європи з 2002 року та Президентом Асоціації міст України з 2006 року. Також місто входить до Міжнародної Асамблеї столиць та великих міст.

3.1.2. Стратегічне планування

Міська влада Дніпропетровська увійшла в XXI сторіччя, намагаючись уявити майбутнє міста через стратегічні підходи. У 2000 році було зроблено першу спробу розробки стратегічної програми розвитку міста «Дніпропетровськ – 2010: стратегія зростання». Основною ідеєю зазначеної програми було уявлення про неминучість переходу Дніпропетровська в своєму розвитку до моделі міста, в якому максимально реалізуються досягнення цивілізації, формуються сприятливі умови для розвитку людини.

За десятиліття, що минуло, в місті відбулась певна стабілізація діяльності його соціальної та економічної сфер, активізувались процеси диверсифікації та реструктуризації господарського комплексу. Помітно інтенсифікувалась міжнародна і зовнішньоекономічна діяльність, поступово відновився втрачений за роки трансформаційної кризи у 90-х роках минулого століття промисловий потенціал міста.

На сьогодні відбулися значні зміни адміністративно-політичних, соціально-економічних, міжнародних умов функціонування та розвитку міста як єдиного

організму, що діє в мінливому середовищі. Міська влада та територіальна громада міста стикаються з багатьма традиційними та інноваційними проблемами, що є результатом системних вад минулого, впливу світової економічної кризи 2008-2009 років та появою нових завдань, пов'язаних зі зміною ментальності та уявлень мешканців міста щодо сучасної якості життя, формування нових потреб, інтеграції у міжнародне співтовариство, радикальних змін на вітчизняних та міжнародних ринках. Зазначене обумовлює розробку стратегії розвитку міста на період до 2025 року.

Такий термін стратегічного планування дозволить урахувати довгострокові тенденції та циклічні процеси в економічній та соціальній сферах, більш ефективно формувати середньострокові та щорічні плани соціально-економічного розвитку міста.

Створено робочу групу з розробки Стратегії розвитку Дніпропетровська до 2025 року та підготовлено матеріали для громадського обговорення, які опубліковані на сайті міської ради. Запропоновано стратегічну місію розвитку Дніпропетровська до 2025 р.: Дніпропетровськ – провідний фінансово-діловий центр, лідер регіонального та вітчизняного розвитку, місто, яке мотивує городян на досягнення і розвиток.

3.1.3. Місцеве самоврядування

Систему місцевого самоврядування у Дніпропетровську складають:

- міська рада
- міський голова
- виконавчий комітет міської ради
- виконавчі органи міської ради
- районні у місті ради та їхні виконавчі органи
- органи самоорганізації населення.

До міської ради у 2006 році обрано 120 депутатів, утворено 12 постійних депутатських комісій, 7 фракцій політичних партій та 2 депутатські групи.

Дніпропетровський міський голова веде засідання міської ради, очолює її виконавчий комітет. Виконком міської ради складається з 20 чол. та організовує роботу виконавчих органів міської ради.

Міською радою утворено 38 виконавчих органів (департаменти, управління, відділи), які виконують власні та делеговані державою повноваження відповідно до затверджених міською радою положень.

Відповідно до адміністративного поділу міста обрано 8 районних у місті рад, які виконують надані їм міською радою повноваження, а також функції, передбачені законодавством України.

3.1.4. Система задоволення клієнта

У 2008 році у виконавчих органах міської ради впроваджено систему управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001-2000. Внаслідок впровадження системи управління якістю була розроблена документація системи управління якістю та інформаційні карти послуг, затверджена політика якості виконавчих органів Дніпропетровської міської ради, отримано сертифікат відповідності функціонування системи управління якістю у виконавчих органах Дніпропетровської міської ради вимогам міжнародного стандарту ISO 9001-2000 та створено Бюро обслуговування мешканців м. Дніпропетровська.

Щоденно у Бюро працюють 5 представників виконавчих органів:

- Управління діловодства Дніпропетровської міської ради
- Архівне управління Дніпропетровської міської ради
- Управління житлового господарства Дніпропетровської міської ради
- Головне архітектурно-планувальне управління Дніпропетровської міської ради
- Земельне управління Дніпропетровської міської ради.

За наявності звернень з інших питань у Бюро обслуговують:

- Управління внутрішньої політики Дніпропетровської міської ради
- Управління комунальної власності Дніпропетровської міської ради
- Управління з екології Дніпропетровської міської ради
- Управління економіки Дніпропетровської міської ради
- Департамент транспорту та зв'язку Дніпропетровської міської ради
- Департамент охорони здоров'я Дніпропетровської міської ради.

Із загальної кількості послуг (123), які надаються виконавчими органами Дніпропетровської міської ради, у Бюро обслуговування мешканців надається 52 послуги. У приміщенні бюро систематично проводиться анкетування мешканців. Анкета дозволяє мешканцям особисто взяти участь у вдосконаленні роботи бюро обслуговування мешканців м. Дніпропетровська.

У 2009 році така система управління якістю впроваджена в 5 районних у місті радах. У 2010 році розпочато процес впровадження системи управління якістю в більшості комунальних підприємств міста.

Значна увага приділяється питанням здійснення державної регуляторної політики. Згідно чинного законодавства України проекти регуляторних актів проходять процедуру публічного обговорення шляхом проведення громадських слухань та оприлюднення у засобах масової інформації. Задля зменшення адміністративних бар'єрів при реєстрації бізнесу запроваджено реєстрацію та постановку на облік суб'єктів господарювання за принципом „єдиного вікна”. Тобто за 4-5 днів проводиться реєстрація суб'єктів господарювання, постановка їх на облік у податкових органах, органах статистики та фондів соціального страхування в автоматичному режимі, без звернення новоствореного підприємця до цих органів. Щоденно до органу державної реєстрації звертаються 250 заявників. У місті зареєстровано майже 100 тисяч суб'єктів підприємницької діяльності, з них – 64 тисячі фізичних осіб-підприємців та 36 тисяч юридичних осіб. На малих підприємствах працюють до 80 тисяч осіб. Кожного року за рахунок малого підприємництва у місті створюють від 6 до 8 тисяч робочих місць.

3.1.5. Засоби масової інформації

На сьогодні у Дніпропетровську існує 6 місцевих телеканалів (9 телеканал, 11 телеканал, 27 телеканал, 34 телеканал, 51 телеканал, IRT). На території Дніпропетровська виходить понад 50 різноманітних газет, понад 40 журналів, працює понад 20 радіостанцій.

Міська рада активно співпрацює зі ЗМІ. Двічі на тиждень (вівторок та четвер) за графіком проводяться прес-конференції заступників міського голови, начальників управлінь і служб міської ради щодо висвітлення їхньої діяльності. Також



Вид на правий берег Дніпра

працює пряма телефонна лінія „Міська влада на прямому зв’язку“, під час якої, протягом години, будь-який громадянин може зателефонувати й поставити своє питання керівництву міської ради та її виконавчих органів. За годину приймається близько 40 прямих дзвінків. Двічі на місяць міський голова приймає участь у програмі „Контакт“ на місцевому каналі й звітує мешканцям про свою роботу та роботу міської ради. Під час програми мешканці теж мають змогу напряду зателефонувати і поставити свої запитання. Цікавим є той факт, що проект „Міська влада на

прямого зв'язку" та програма „Контакт” прирівнюються до особистого прийому громадян, тобто кожне питання поставлене керівництву прирівнюється до письмового звернення, а значить обов'язково надається відповідь і контролюється виконання. Таким чином міська влада намагається бути прозорою та ближчою до мешканців міста задля задоволення їх потреб.

Сергій Андрійович Квітка

заступник Дніпропетровського міського голови

Валентина Вікторівна Затишняк

*заступник начальника управління міжнародних зв'язків
Дніпропетровської міської ради*

Оксана Олексіївна Соколовська

*заступник начальника управління внутрішньої політики
та якості Дніпропетровської міської ради*



3.2.

Івано-Франківськ

Івано-Франківськ – молоде європейське місто, яке є одним з відомих економічних, культурних та архітектурних центрів Західної України. У підпорядкуванні Івано-Франківської міської ради знаходяться 5 сіл: Вовчинець, Угорники, Микитинці, Крихівці, Хриплин. Загальна чисельність мешканців міста складає 240 тисяч.

Розташоване місто на Покутській рівнинній території загальною площею 83,73 кв. км на південному заході України на відстані 150-300 км від кордонів Польщі, Румунії, Угорщини, Словаччини.

Місто Івано-Франківськ (колишній Станиславів) знаходиться у міжріччі двох Бистриць (Надвірнянської та Солотвинської) на місці стародавнього українського села Заболоття і було засноване у 1661 році як фортеця, а в 1662 році одержало Магдебурзьке право. Засновником міста вважається Андрій Потоцький, представник давнього галицького магнатського роду, який володів значними латифундіями на Покутті. У 1962 році, з нагоди 300-ліття заснування, Станиславів перейменовано в Івано-Франківськ на честь видатного сина українського народу Івана Франка, який жив і творив на наших землях.

Сьогодні Івано-Франківськ є містом із значним промислово-економічним та науковим потенціалом, широкими можливостями для розвитку як внутрішніх міжрегіональних, так і зовнішніх міждержавних зв'язків. Великі перспективи міста пов'язані з близькістю Карпат як унікального регіону туризму, відпочинку та рекреації. Івано-Франківськ має розвинуту транспортну мережу. Повітряним, залізничним та автомобільним транспортом місто з'єднане з усіма обласними центрами України, деякими містами Росії, Молдови, Білорусі, Польщі, Словаччини, Чехії. Івано-Франківськ має радіальну систему дорожнього сполучення. У нас працює міжнародний аеропорт, сходяться залізничні та автомобільні магістралі. Промислові підприємства розташовані по периметру міста, а соціально-культурні заклади, адміністративні та банківські установи – в його центральній частині. Місто справедливо вважається східними й північними воротами Карпат.

Нині в місті є більше 400 вулиць, збудовано 56 заводів і фабрик, зосереджено понад 500 організацій та установ. Швидкими темпами розвивається житлове будівництво, будівлі якого гармонійно вписуються поруч з витонченими взірцями архітектури XVII –XVIII століття. По обсягах введеного в експлуатацію житла у розрахунку на 10 000 населення Івано-Франківськ продовжує тримати лідерство серед 8 обласних центрів чисельністю населення до 250 тис. осіб.

Перспективним є промисловий потенціал міста, в якому функціонує 536 промислових підприємств, з яких понад 50 – великих. Промисловість Івано-Франківська представлена різноманітними сферами діяльності – виробництвом побутової та промислової техніки, опалювальних систем, сучасних приладів обліку енерго- і теплоносіїв, електрокабельної продукції, виготовленням будівельних матеріалів та конструкцій, пошиттям одягу та обробкою шкіри, деревообробною, харчовою галузями та інше.

Серед семи обласних центрів Західного регіону м. Івано-Франківськ посідає перше місце за обсягом реалізованої інноваційної продукції, за обсягом інвестицій в основний капітал – друге, поступаючись тільки м. Львову, за обсягом реалізованої промислової продукції та обсягом реалізованої промислової продукції на одну особу населення – третє місце, поступаючись містам Львову та Рівному.

Одним із пріоритетних шляхів розвитку промислових підприємств є залучення іноземних та вітчизняних інвестицій в економіку міста, створення необхідних умов

для приходу стратегічного інвестора, активізація інноваційної діяльності. З цією метою наприкінці 2005 року з ініціативи міської влади створено зону інвестиційного розвитку на базі Хриплинського промвузла. Наразі тут успішно реалізують інвестиційні проекти і розбудовуються такі відомі зарубіжні компанії, як італійська „Антоніо Мерлоні“, за участю якої створено ТзОВ „Українська побутова техніка“ з виробництва автоматичних пральних машин, та американська „Тусо Electronics“ (ТзОВ „Тайко Електронікс Юкрейн Лімітед“, виробництво електрокабельної продукції).

Одним із позитивних чинників приходу ряду іноземних інвесторів у м. Івано-Франківськ є наявність позитивного кредитного рейтингу міста Івано-Франківська та боргового зобов'язання міської ради на суму 5,5 млн. грн. Позитивні зміни в економіці міста підтверджено рейтинговими агентствами, а саме: 9 червня 2010 року рейтинговим агентством „Кредит-рейтинг“ підтверджено кредитні рейтинги міста Івано-Франківська та боргового зобов'язання Івано-Франківської міської ради обсягом 5,5 млн. грн. за національною шкалою на рівні *aaBBB+* з прогнозом „стабільний“, що характеризує достатню кредитоспроможність міста, порівняно з іншими українськими позичальниками. Міжнародним рейтинговим агентством „Standard & Poor's“ 16 березня 2010 року підвищено рейтинг по борговому зобов'язанню по міжнародній шкалі до „B-“ з прогнозом „стабільний“.

Для успішного функціонування суб'єктів бізнесу в місті сформована та продовжує розвиватися інфраструктура підтримки та розвитку підприємництва. У місті кількість діючих малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення становить 148 одиниць, що є одним із найвищих показників по Україні. Діяльність суб'єктів підприємництва в місті Івано-Франківську найбільше реалізується у таких сферах економіки міста як торгівля, діяльність готелів, ресторанне господарство, операції з нерухомим майном, оренда тощо. У числі перших в Україні у 2005 році відкрито Дозвільний центр, успішний досвід роботи якого запозичений іншими містами.

Для забезпечення ефективних способів взаємодії і партнерства між муніципалітетом, мешканцями міста та приватним сектором у виконавчому комітеті міської ради впроваджено Систему Управління Якістю ISO 9001:2000, на завершальному етапі

знаходиться відкриття Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), в якому будуть розміщені Реєстраційна палата, Дозвільний центр, а також муніципальні служби виконавчого комітету міської ради. Івано-Франківськ – одне з трьох міст в Україні, які відібрано для пілотного впровадження проекту «універсаму послуг» протягом 2009-2010 років.

Підтвердженням високого статусу міста є зайняте вдруге третє місце серед 55 міст України в рейтингу «Кращі міста для життя», який складається журналом «Фокус» після таких великих міст як Харків і Київ. Також у категорії міст із населенням від 100 до 250 тисяч мешканців Івано-Франківськ стабільно визнається найкращим протягом трьох останніх років. У 2007 році Івано-Франківськ було визнано найкращим містом для проживання. Вже протягом чотирьох років існування рейтингу Івано-Франківськ ніколи не виходив за межі чільної п'ятірки.

У місті Івано-Франківську функціонують 42 загальноосвітні навчальні заклади, де в 866 класах навчається 21989 учнів, зокрема: 2 приватні школи (28 класів, 416 учнів), навчально-реабілітаційний центр для дітей з особливими потребами (20 класів, 158 учнів), 3 спеціалізовані школи з поглибленим вивченням іноземних мов (100 класів, 2980 учнів), 3 гімназії, природничо-математичний ліцей, ЗШЛ № 23, загальноосвітня школа-інтернат №1; 4 школи-садки та 4 школи I ступеня.

В Івано-Франківську зареєстровано 7 вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації – державних та приватних, в яких навчається 40,7 тис. студентів. Зокрема: Івано-Франківський державний медичний університет, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника, Приватний вищий навчальний заклад Західноукраїнський економіко-правничий університет, Прикарпатський юридичний інститут Львівського державного університету внутрішніх справ, приватний інститут менеджменту та економіки „Галицька академія”, приватний університет права ім. Короля Данила Галицького. Також у місті функціонує близько 10 філій вищих навчальних закладів України.

Слід зазначити, що в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу та Івано-Франківському державному медичному університеті навчаються студенти з В'єтнаму, Індії, Польщі, Гвінеї, Камеруну, Болгарії, Росії, Литви, Молдови, Туркменістану, Йорданії, Нігерії, Білорусі тощо.

Крім того, в місті функціонує 7 вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації: Івано-Франківський державний коледж технології та бізнесу, Івано-Франківський базовий медичний коледж, Івано-Франківське музичне училище ім. Січинського, Івано-Франківський коледж фізичного виховання, Івано-Франківський фінансово-комерційний коледж ім. С. Граната, Івано-Франківський коледж електронних приладів, Івано-Франківський коледж Львівського національного аграрного університету. У них навчається більше 7 тисяч студентів.

В Івано-Франківську збережено мережу та потужність лікувально-профілактичних закладів: центральна міська клінічна лікарня на 470 ліжок, міська клінічна лікарня № 1 на 280 ліжок, міська дитяча клінічна лікарня на 130 ліжок, міський клінічний пологовий будинок на 250 ліжок, 4 територіальні міські поліклініки, міська стоматологічна поліклініка, міська дитяча стоматологічна поліклініка, станція швидкої та невідкладної медичної допомоги. Зусилля медичних працівників та міської влади, вкладені кошти в розвиток медицини, зокрема в закупівлю сучасної діагностичної та лікувальної апаратури і обладнання, реконструкції приміщень медичних закладів позитивно вплинули на стан здоров'я населення. Починаючи з 2006 року спостерігається зниження смертності із 8,9 до 7,8 ‰ на 1 тисячу населення.

Місто Івано-Франківськ – єдине місто в Україні, яке є членом Асоціації європейських муніципалітетів „Energie-cites” (Енерджі-сіті). Проблема з газопостачанням, що виникла в Україні наприкінці 2008 року, ще раз продемонструвала нагальну необхідність пошуку та впровадження передових технологій у галузі енергозбереження. Проведено реконструкцію 2-х котелень (3,4 МВт) з переведенням на використання біопалива (відходи деревини) та з установкою теплогенеруючого обладнання, яке працює на тирсі. Завдяки встановленню когенераційних установок на трьох котельнях міста, ДМП „Івано-Франківськтеплокомуненерго” споживає понад 50% електроенергії, виробленої цими установками. У 2009 р. підписано Договір між ДМП „Івано-Франківськтеплокомуненерго” та Європейським Банком Реконструкції та Розвитку про отримання кредиту на суму 11,7 млн. євро та гранту, наданим урядом Швеції, в сумі 50 млн. шведських крон для реалізації проекту модернізації системи централізованого тепlopостачання від 4 котелень міста. Для реалізації проекту „Розвиток міської



Міська ратуша - Обласний краєзнавий музей

інфраструктури” КП “Івано-Франківськводокотехпром” отримано кредит Світового банку у розмірі 7,2 млн. дол. США. Івано-Франківськ разом з містами Черніговом, Новоград-Волинським та Миргородом приймає участь у реалізації проекту українсько-німецького технічного співробітництва GTZ «Енергоефективність у будівлях». Одним з головних пріоритетів цього проекту є покращення енергетичної ефективності в будівлях муніципалітету через розробку плану та стратегії для їхнього впровадження в місті. Місто включене в пілотний проект „Реформа міського теплозабезпечення”, який започатковано Агентством США з міжнародного розвитку.

Розроблено міську цільову Програму енергозбереження та енергоефективності м. Івано-Франківська на 2010-2013 рр. Результатом реалізації Програми передбачається економія паливно-енергетичних ресурсів близько 60 тис. т у.п.

Івано-Франківськ є членом Міжнародного форуму історичних центрів, до якого входить 25 європейських міст, членом Асоціації поріднених міст з центром в місті Бая Маре (Румунія), членом Асоціації міст України, яка підтримує тісні зв'язки з Радою європейських міст та регіонів, Міжнародною спілкою громад та Організацією міст-побратимів. Згідно з Ольбаргською Хартією Івано-Франківськ є членом мережі міст сталого розвитку України.

Місто Івано-Франківськ та Карпатський регіон займає одне з провідних місць в Україні за рівнем забезпеченості цінними історико-культурними та природними ресурсами, здатними генерувати значний туристичний інтерес для вітчизняних та іноземних подорожуючих. Зараз у місті туристичні послуги надають 95 ліцензованих туристичних підприємств, що становить 65% від зареєстрованих підприємств цього напрямку діяльності в області. Туристичними послугами за 2009 рік у місті скористалися майже 28 тис. осіб та майже 29 тис. екскурсантів, обсяги обслуговування склали понад 18,5 млн. грн., сплата до бюджету склала понад 1 млн. грн.

У місті успішно реалізується Програма розвитку туристичної інфраструктури міста Івано-Франківська на 2007-2011 рр. В Івано-Франківську проводиться масштабна рекламна кампанія, що пропагує місто як „Туристичні ворота в Карпати” з метою вдосконалення туристичних можливостей міста.

Івано-Франківськ став одним із трьох українських міст, що удостоєні високих нагород Парламентської Асамблеї Ради Європи – Європейського Диплома та Почесного прапора Ради Європи.

Підсумовуючи, можна з впевненістю стверджувати, що Івано-Франківськ – це молоде європейське місто, яке живе і розвивається у відповідності до європейських стандартів у напрямку підвищення рівня життя своїх мешканців.

Богдан Іванович Білик
*начальник управління
економічного та інтеграційного розвитку
Івано-Франківської міської ради*

Оксана Миколаївна Шийчук
*начальник відділу міжнародних зв'язків
Івано-Франківської міської ради*

Любов Дмитрівна Попович
*головний спеціаліст відділу економічного аналізу
та стратегічного планування
Івано-Франківської міської ради*



3.3.

Львів

Львів постав у середині XIII століття як столиця могутньої східноєвропейської держави – Галицько-Волинського князівства. Завдяки своєму унікальному географічному розташуванню на перетині головних торгових шляхів між Заходом і Сходом, Львів у XV-XVII століттях стає провідним торговельним центром Східної Європи, найбільшим містом України.

Сьогодні Львів – це скарбниця національних ідей та культури, економічний, фінансовий, індустріальний, освітній та інноваційний центр Західної України. Місто є найбільшим транспортним вузлом Західної України та основним транзитним пунктом між Заходом та Сходом, Північчю та Півднем. За етнічною приналежністю більшість мешканців – українці, але тут проживають також представники й інших національних громад, зокрема росіяни, поляки, євреї, вірмени, греки, німці та інші. Від грудня 1998 року центральна частина міста включена до культурно-історичної спадщини ЮНЕСКО. У Львові знаходиться понад 2000 пам'яток культури та архітектури, а це близько 20% надбання України. Для архітектури Львова характерне розмаїття стилів – готика, бароко, рококо, ренесанс, ампір, сецесія, конструктивізм та інші. У Львові починаєш не просто розуміти, але відчувати вислів «музика в камені».

Місто Лева є великим освітнім центром. Загальна кількість студентів, що навчаються у Львові, становить близько 160 тисяч. Саме тут знаходиться один з найстаріших у Центральній Європі та перший, заснований в Україні, університет.

Упродовж року у Львові відбуваються різноманітні культурні заходи. До прикладу, міжнародні музичні фестивалі “Віртуози”, “Контрасти”, “Флюгери Львова” та “Джаз Без” збирають у Львові справжніх меломанів, а на Міжнародний театральний фестиваль «Золотий лев», який проводиться у Львові щороку, починаючи з 1989 р., приїжджають відомі режисери, актори, постановники з усього світу. Святкування Дня міста, Великодня чи Різдва також вражають розмаїттям розваг та цікавих імпрез, які здатні задовольнити смаки людей різного віку та захоплень.

3.3.1. Розвиток міста

У 2009 році Львів визнано найкращим містом для життя в Україні (за рейтингом журналу “Фокус”). Особливу оцінку експертів отримали діловий та науковий потенціали нашого міста, а також освітній потенціал та культурно-туристична привабливість.

Місто Лева має найбільший потенціал в розвитку інформаційних технологій. Поряд з 30-ма іншими містами світу Львів увійшов до переліку найбільш перспективних міст для розвитку ІТ-індустрії (згідно з даними KPMG). Науковий потенціал Львова дає можливість охопити велику частку послуг в галузі інформаційних технологій як в Україні, так і в країнах Центрально-Східної Європи.

Львівська міська рада у співпраці з міжнародною консалтинговою компанією Monitor Group в період з жовтня 2008 року до травня 2009 року розробили стратегію економічного розвитку міста Львова. Особливістю формування стратегії є використання кластерного підходу. На основі певних критеріїв відбору було обрано два пріоритетні кластери, розвиток яких сприятиме підвищенню конкурентоздатності Львова – кластер туризму і кластер ІТ-технологій.

У 2009 році розпочато процес впровадження системи ISO. Основний акцент у впровадженні системи ISO зроблено на процесному підході менеджменту організації. Основними процесами є управлінські, зокрема процес управління кадрами та їх підбором - формування майбутнього резерву та розвиток громадянського суспільства.

Для виконання завдань, які сьогодні стоять перед органами місцевого самоврядування, потрібні спеціалісти, які є фахівцями в сфері законодавства, володіють інноваційними методиками, наділені менеджерськими здібностями.

Рішення для себе ми знайшли в молоді. Це ті люди, які проходять у Львівській міській раді переддипломну практику, а часом просто шукають місце праці, шукають себе. Ми вирішили збагатити цей процес стажуванням. Формуючи групи із різних спеціальностей, з різним досвідом.

Мета програми «Перший кар'єрний крок» – надати можливість учасникам практики та стажування отримати практичні навички роботи, сформувати резерв. Програма є частиною кадрового менеджменту організації. У рамках програми проведено інформування студентів про можливість стажування у Львівській міській раді; ведеться постійний моніторинг потреб у роботі стажистів серед структурних підрозділів Львівської міської ради; ведеться повний супровід груп молодих фахівців; учасники стажування проходять 2-разові тренінги тощо. Стажисти мають можливість застосувати свої здібності та реалізувати свої задуми на благо громади міста, проявити свої лідерські якості, детальніше ознайомитись з роботою органів місцевого самоврядування та переконатись у прозорості й відкритості влади, а також отримати диплом учасника стажувань, що є хорошою рекомендацією для майбутніх роботодавців. Вони беруть участь у проведенні досліджень, пишуть проекти, допомагають в організації та проведенні свят.

У результаті реалізації програми «Перший кар'єрний крок» за останні 4 роки більше 3 тисяч молодих людей пройшли стажування у Львівській міській раді. Ми формуємо команду майбутніх фахівців, які матимуть не лише теоретичні знання, але й практичні навички та вміння державного службовця. Це один із найяскравіших прикладів творення демократичного громадянського суспільства.

3.3.2. Стратегія «Задоволення клієнта»

Сьогодні особливо гострою є проблема обміну інформацією між громадянами та владою, тому мають місце нарікання на байдужість владних структур до потреб мешканців. Протягом останніх років у Львові зроблено багато важливих

кроків у даному напрямку, що поступово виводить міську раду Львова на якісно новий європейський рівень надання послуг.

Упродовж 2004-2006 років створено уповноважений орган для роботи з мешканцями міста – відділ адміністративних послуг, який почав працювати за принципом «єдиного вікна», створено реєстр послуг, розроблено адміністративні процедури виконавчих органів та розміщено відповідну інформацію на офіційному сайті міської ради. У 2007 році відкрито «Дозвільний офіс», 2009 року – перехід роботи з мешканцями від «єдиного вікна» до Центру обслуговування мешканців, який передбачає зміну філософії обслуговування клієнтів, вдосконалення якості надання послуг мешканцям та розширення їх спектру. Впроваджено Стандарти роботи з клієнтом за принципом «доступно, якісно та швидко». Щоденно центральний офіс обслуговує в середньому 400 відвідувачів та опрацьовує близько 350 документів.

З початку 2010 р. центри обслуговування мешканців починають працювати і в районних адміністраціях міста, де забезпечено належні умови для прийому та реєстрації документів, уперше прописано послуги районних адміністрацій та приведено до Єдиного стандарту. Це дало змогу значно зменшити кількість письмових скарг від мешканців шляхом оперативного втручання працівників Центру у їх вирішення.

Для постійного контролю за якістю надання послуг у Центрах обслуговування мешканців проводиться періодичне опитування відвідувачів. Розширено графік роботи в Центральному офісі з 8.00 до 19.00, без обідньої перерви у всіх Центрах.

На даному етапі затверджено новий перелік послуг, які надаються виконавчими органами, всього - 286 позицій. Всі послуги стандартизовано, а їх опис розміщено на офіційному сайті міської ради <http://www.city-adm.lviv.ua/>.

Надання послуг забезпечується через 15 пунктів прийому документів і роботи з мешканцями (6 центрів обслуговування мешканців у районних адміністраціях, 6 громадських приймалень соціального захисту, управління державної реєстрації, управління «Дозвільний офіс», міський центр обслуговування мешканців). Але всі ці органи є територіально віддалені, мають різний спектр послуг, що створює незручності для мешканців. Для вирішення даної проблеми розроблено проект Концепції

покращення надання послуг мешканцям міста, реалізація якої передбачається протягом трьох років. Кінцевим етапом реалізації Концепції буде функціонування у місті «універсамів послуг», через які надаватиметься весь спектр адміністративних послуг населенню, незалежно від місця знаходження «клієнта» та суті питання.

Існування потреби налагодження якісного механізму отримання інформації заявниками про хід розгляду їх звернення, в тому числі через запит по телефону або Інтернет-запит, до хронології розгляду їх звернень, потребує розвитку системи зворотного зв'язку з мешканцями. Враховуючи дану проблематику, прийнято ряд стратегічних рішень, а саме:

реорганізовано диспетчерську службу міської ради у «гарячу лінію міста». Встановлено та підключено до програми гарячої лінії всі служби міста для оперативного реагування та контролю на звернення, розроблено алгоритми дій операторів, забезпечено здійснення контролю за виконанням (звернення знімають з контролю лише після підтвердження виконання робіт самим мешканцем), результат – виконавці робіт почали більш відповідально ставитись до виконання звернень. Таким чином, гаряча лінія сьогодні забезпечує швидке реагування на телефонні скарги мешканців у режимі 24/7, має прямий контакт зі всіма службами міста та зворотний зв'язок з мешканцями, що дало змогу покращити якість виконаних робіт, як наслідок – зростання довіри мешканців;

при Центрі обслуговування мешканців створено інформаційну довідку міської ради для надання консультацій з питань адміністративних послуг, а також прийом та опрацювання електронних листів, ведення електронного запису на прийом тощо;

триває впровадження проекту «Ратуша он-лайн». Розгорнуто потужний зовнішній портал міської ради, зокрема відкрито рубрику «Львів'янину», де можна дізнатися про способи вирішення проблем, електронні консультації та звернення, рубрику «Познайомся з посадовцями», проводяться чат-конференції, на яких посадовці відповідають на запитання львів'ян у режимі он-лайн та ін.

Для забезпечення можливості комплексного вирішення проблеми дистанційного обслуговування мешканців ведеться робота над створенням міського Contact-центру, який інтегрує вище зазначені напрямки і забезпечить можливість отримання якісної та оперативної допомоги у вирішенні будь-яких питань за одним коротким номером або за допомогою мережі Інтернет, не виходячи з дому та офісу.

3.3.3. Промоція міста

Львів – місто з довгою багатою історією, проте це не заважає йому розвиватись і постійно прагнути ставати кращим. Оскільки туризм є одним із пріоритетних напрямків розвитку Львова, промоція міста відіграє вагомую роль у розвитку цього сектора й міста загалом.

Для виконання цих завдань у 2007 році було створено відділ промоції міста. Основним завданням відділу є формування позитивного сприйняття Львова, популяризація міста, поширення позитивних знань про Львів в Україні та за кордоном. Важливим поштовхом до розвитку промоції міста стало святкування 750-ліття Львова, в якому взяли участь 400 000 тисяч гостей. Також у цей час було розроблено промоційний логотип міста.

У рамках промоції Львова проводяться різноманітні заходи. Використовуються методи як традиційних рекламних кампаній, так і нові підходи до промоції міста. Велика увага приділяється промоції міста в Інтернеті – як ефективному й інноваційному методу. Зокрема в червні 2010 року світ побачив новий промоційний сайт Львова www.lviv.travel, на якому можна знайти всю необхідну інформацію про Львів, починаючи від інформації про історію й архітектуру міста, закінчуючи сучасними цікавинками Львова. Також є позитивний досвід у проведенні реклами міста в соціальних мережах: Львів має свої «представництва» на найпопулярніших в Україні і закордоном інтернет-сервісах Youtube, Twitter, Facebook, Vkontakte та ін. Здійснюється постійний моніторинг інформації про Львів в Інтернеті, особливо на провідних туристичних сайтах.

У рамках рекламних кампаній про події у Львові дізнаються мешканці українських міст у мережах кінотеатрів, у вигляді банерів та контекстної реклами в Інтернеті, також інформацію можна почути на радіо та побачити на телебаченні. Окрім того, рекламу протягом найближчих півроку зможуть побачити на плазмових панелях відвідувачі популярної мережі закладів харчування “Егоїсти”.

Львів ініціював обмін рекламою з містами, в яких проводитиметься чемпіонат Європи з футболу ЄВРО 2012, а також з іншими великими містами України. Першими на цю ініціативу відгукнулись представники Донецька та Одеси. Така



Львівський Національний Академічний театр опери та балету ім. Соломії Крушельницької

співпраця є довгостроковою і допомагає взаємній промоції міст учасників. Також планується подібна співпраця з деякими іноземними містами, що мають авіасполучення зі Львовом.

Для промоції Львова проводяться прес-тури представників українських та іноземних видань. Водночас відділ промоції міста допомагає тим, хто готує путівники по Львову. Зокрема, цього року ми допомагали куратору путівника по Україні, представнику видавництва Lonely Planet з Великобританії, а також пані Бриггіт Шульце, яка готує путівник по Львову німецькою мовою.

Цього року ми розпочали співпрацю з авіаперевізниками і вже найближчим часом про Львів можна буде почитати на бортових журналах під час перельотів та почути у повідомленнях від пілотів.

розділ 3.3.1.

Галина Володимирівна Бордун
*заступник начальника відділу кадрів апарату
виконкому Львівської міської ради*

розділ 3.3.2.

Валентина Володимирівна Бартошик
*начальник адміністративно-господарського
управління Львівської міської ради*

розділ 3.3.3.

Ксенія Богданівна Курилишин
*начальник відділу промоції міста
Львівської міської ради*



3.4.

Луцьк

Сучасний Луцьк займає площу 42 квадратних кілометри. Населення Луцька станом на 1 січня 2010 р. становить 210,9 тисяч осіб. Місто знаходиться на північному заході України, за 100 км від кордону з Польщею та 150 км від кордону з Білоруссю.

Багатовікова історія зробила Луцьк невід'ємною частиною європейського культурного та економічного простору. Власне цим і обумовлена його сучасність. Місцева влада і громада працюють на імідж Луцька як міста престижу і розвитку.

Луцька міська рада постійно вдосконалює свою діяльність з метою ефективного виконання власних та делегованих повноважень, реалізацію постійно зростаючих очікувань членів територіальної громади. Саме тому пріоритетним напрямом роботи виконавчих органів Луцької міської ради є забезпечення ефективного управління місцевим розвитком із високоякісним наданням послуг, економічним процвітанням та соціальною справедливістю на місцевому рівні, відповідно – покращення життя членів територіальної громади міста.

3.4.1. Система управління якістю

Луцьк став першим обласним центром в Україні, орган самоврядування якого у 2006 році впровадив у свою роботу систему управління якістю, сертифіковану відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000.

Результатами впровадження системи управління якістю в муніципалітеті стали загальна реорганізація структури виконавчих органів Луцької міської ради, інвентаризація муніципальних послуг та розробка схеми процесів надання послуг, впровадження механізмів оцінки задоволеності замовників рівнем наданих послуг та оцінки діяльності працівників муніципалітету.

З метою покращення діалогу із замовниками діє система засобів двостороннього зв'язку, серед яких варто відмітити роботу інформаційного центру з надання послуг громадянам у Луцькій міській раді та цілодобову діяльність групи оперативного реагування 15-80. Працівники центру надають громадянам компетентну інформацію стосовно поетапних схем проходження адміністративних процедур, а також забезпечують вирішення справ, які не потребують безпосереднього контакту громадянина зі службовцем. Відповідальні чергові групи оперативного реагування 15-80 приймають і організовують виконання телефонних звернень громадян, своєчасно доводять їх до безпосередніх виконавців. У середньому за добу надходить 55 звернень, які у переважній більшості вирішуються невідкладно. Аналогічні служби діють в усіх комунальних підприємствах міста.

У Луцькій міській раді впроваджено систему «електронного урядування» – електронний документообіг на базі програми «El-Dok System», яка включає повну комп'ютеризацію процесу роботи з документами, внутрішню і зовнішню комунікацію, планування роботи працівників виконавчих органів і контроль за виконанням рішень. Серед особливостей системи електронного документообігу та управління – запровадження ідентифікації документів за посередництвом штрих-кодів. Також для покращення діалогу з громадою Луцький муніципалітет має практику застосування інформаційних терміналів, адаптованих до діяльності органу місцевого самоврядування, з безпосереднім підключенням до мережі Інтернет. Чотири інформаційні термінали розташовані у найбільш відвідуваних виконавчих органах Луцької міської ради.

Наступним етапом вдосконалення процесу обслуговування муніципалітетом жителів Луцька буде функціонування Центру муніципальних послуг. Діяльність Центру муніципальних послуг передбачає реалізацію комплексного та індивідуалізованого підходу до надання муніципальних послуг замовникам з одночасним усуненням їх від безпосереднього контакту із посадовими особами місцевого самоврядування, що дозволить значно поліпшити якість послуг, підвищити їх ефективність.

3.4.2. Соціальна політика

З метою покращення процесу управління соціальними послугами в Луцькій міській раді було створено департамент соціальної політики (шляхом об'єднання управління праці та соціального захисту населення і відділу субсидій). У департаменті соціальної політики запроваджено прийом громадян за принципом «Єдиного вікна», 45 соціальних послуг надаються з урахуванням вимог системи управління якістю, насамперед стандартів ISO 9001:2000. Сучасне приміщення департаменту соціальної політики побудоване з урахуванням потреб людей з обмеженими фізичними можливостями. У двох найбільших житлових районах міста діють окремі філії департаменту.

Департамент соціальної політики Луцької міської ради щорічно організовує конкурс соціальних проєктів. Таким чином громадські організації долучаються до вирішення актуальних соціальних проблем міста, зокрема що стосуються адаптації в суспільство бездомних громадян та осіб, звільнених з місць позбавлення волі. Так, за результатами конкурсу в місті Луцьку утворено Центр обліку бездомних громадян та осіб, звільнених з місць позбавлення волі. На базі даного центру вказаній категорії населення надається допомога у відновленні документів, майнових та житлових прав, здійснюється направлення алко- та наркозалежних людей у центри ресоціалізації. Також особи, звільнені з місць позбавлення волі, мають можливість отримати юридичні консультації, санітарно-гігієнічні послуги. Станом на 01.09.2010 року на обліку в центрі перебувало чотирнадцять осіб без постійного місця проживання.

3.4.3. Фінансова політика

Фінансові інструменти, які досить успішно використовує Луцька міська рада для наповнення бюджету та спрямування коштів на виконання важливих економічних програм, не обмежуються лише типовими бюджетоутворюючими платежами. Позитивним став досвід емісії в Луцьку облігацій муніципальної позики, надходження з яких були спрямовані на реконструкцію вулиць міста, дахів, на виконання заходів з впровадження енергозберігаючих технологій. Випуск даного виду муніципальних позик у 2007, 2008, 2009 роках став для Луцька реальною і дієвою схемою здійснення запланованих заходів, адже кошти до міського бюджету надходять протягом року, а використовувати їх слід в період, сприятливий для виконання цих заходів.

Місту кілька разів було підтверджено кредитний рейтинг за шкалою uaBBB+, що характеризує його кредитоспроможність як стабільну. Кредитний рейтинг є своєрідним вимірювачем довіри фінансових установ до позичальника, індикатором спроможності та готовності емітента (Луцької міської ради) своєчасно і в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання, в даному разі щодо погашення облігацій муніципальної позики.

3.4.4. Житлово-комунальне господарство

Впровадження якісно нового рівня взаємовідносин у житлово-комунальному господарстві Луцька, що забезпечить належне утримання житлового фонду та розвитку конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг в місті – одне з основних завдань міської влади. Тому муніципалітет максимально підтримує створення та функціонування об'єднань співвласників багатоквартирного будинку, оскільки ця організаційно-правова форма господарювання сприяє формуванню інституту власника житла, реорганізації та роздержавленню житлово-експлуатаційних організацій з метою перетворення їх на рівноправних партнерів на ринку послуг, отриманню мешканцями міста якісних комунальних послуг та раціональному витрачання коштів. З 2007 року

діє «Міська програма сприяння створенню об'єднань співвласників багатоквартирного будинку».

Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку повинно стати основною формою організації утримання та експлуатації житлових будинків і прибудинкових територій, підвищення рівня їх благоустрою та умов проживання. На сьогодні в Луцьку зареєстровано 74 об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, що об'єднані в асоціацію ОСББ «Лучани».

3.4.5. Енергозбереження

Одним із головних завдань у Луцьку є зменшення споживання паливно-енергетичних ресурсів на комунальних підприємствах та в бюджетних установах і перехід на альтернативні джерела опалення. З метою зменшення енергоспоживання в місті та стимулювання залучення коштів населення на впровадження енергозберігаючих заходів діє Програма відшкодування відсотків за кредитами для фізичних осіб на впровадження енергозберігаючих заходів. Програмою пропонується механізм використання коштів, передбачених у міському бюджеті на часткове відшкодування відсоткових ставок із залученими в кредитно-фінансових установах коротко- і середньостроковими кредитами, що надаються фізичним особам на впровадження енергозберігаючих технологій.

Завдяки моніторингу споживання енергоносіїв установами бюджетної сфери, вдалося одну з міських шкіл перевести на електроакумулююче опалення, в одному закладі шкільної та в трьох дошкільної освіти встановити модульні котельні.

У 2009 році Луцьк приєднався до Угоди міських голів, ініційованої Європейським Союзом, метою якої є зменшення викидів CO₂, впроваджуючи Плани дій із сталого енергетичного розвитку. Угода міських голів є однією з найбільш вагомих європейських ініціатив, що має на меті зібрати разом міських голів провідних європейських міст, які присвячують свою діяльність досягненню і виконанню політики збереження кліматичного середовища.

3.4.6. Стратегічне планування

Міською владою спільно з науковцями, громадськістю та бізнесом розробляється Стратегія Сталого Розвитку міста Луцька, яка є узагальненою довгостроковою програмою досягнення самостійно поставлених завдань, спрямованих на стабільне поліпшення якості життя всіх жителів міста.

Розробляється та впроваджується Стратегічний план підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку Центрально-Волинського субрегіону, що має бути спрямований на прогресивний і сталий розвиток території, де низка населених пунктів та адміністративних одиниць мають спільні економічні інтереси, реалізація яких має здійснюватися шляхом впровадження конкурентоспроможних економічних проектів на основі залучення вітчизняних та іноземних інвестицій.

3.4.7. Містобудування

З метою забезпечення планомірного, економічного, обґрунтованого і комплексного розвитку міста у 2009 році було розроблено Генеральний план забудови Луцька, який включає детальне планування усіх районів міста і визначає їхній стратегічний розвиток до 2030 року. Генеральний план покликаний зберегти самобутність міста та позиціонувати його як культурний центр Волині, місто європейського типу. Окрім того, діє міська програма правил забудови міста Луцька та правил благоустрою міста.

3.4.8. Туризм

Задля забезпечення системного та конструктивного розвитку туризму як важливої стратегічної галузі в місті було розроблено Стратегію туристичного розвитку Луцька, яка визначає основні пріоритети розвитку галузі на найближчі 10 років. Таким чином Луцьк став першим в Україні містом, котре має такий документ.



В'їзна вежа Луцького замку. Пам'ятка архітектури національного значення к. XIII - п. XVI ст.

Для розширення можливостей у розвитку туризму створений Центр туристичної інформації та послуг – комунальне підприємство Луцької міської ради. Одним з елементів діяльності Центру є робота інформаційного пункту на одній з головних площ міста під час проведення масових заходів. Про заходи, що відбуваються в Луцьку, інформує жителів і гостей міста інтернет-сторінка «Подія у Луцьку» <http://www.ti.lutsk.ua/>.

Ведеться робота над розробкою туристичного бренду міста (логотип), його візуальним відображенням, змістовим наповненням (слоган).

3.4.9. Охорона здоров'я

Робота медичної галузі міста спрямована на поліпшення доступності та якості надання медичної допомоги громадянам. Таким чином у Луцьку було розпочато реформування галузі на місцевому рівні.

У двох віддалених мікрорайонах міста відкрито самостійні амбулаторії загальної практики – сімейної медицини. Додатково почали функціонувати два пункти швидкої медичної допомоги. Реконструювали пологовий будинок – тепер він один з найкращих в Україні. Проведено функціональну структурну перебудову поліклінік з визначенням I і II рівнів надання медичної допомоги. Проводиться системна робота з переорієнтації амбулаторно-поліклінічної служби на роботу зі здоровими людьми та групою ризику. Продовжується робота щодо створення єдиного медичного простору міста через інтеграцію лікувальних закладів різних форм власності.

З метою надання якісних медичних послуг населенню міста Луцька міська поліклініка № 1 першою в Україні серед лікувальних закладів впровадила у свою роботу систему управління якістю, про що свідчить міжнародний сертифікат якості ISO: 9001:2008.

Особливий розділ діяльності медичної галузі міста – це активне залучення людей в громадське об'єднання «Допоможемо собі», де понад базовий рівень за кошти об'єднання надається медична допомога жителям міста. Така форма роботи знімає багато питань у відношеннях лікаря та пацієнта. На сьогодні більше 14 тис. жителів міста є його членами.

3.4.10. Управління людськими ресурсами

У 2006 році вперше в Луцькій міській раді відбувся відкритий конкурс на заміщення вакантних посад, результатом якого стало оновлення керівного складу структурних підрозділів на 90 відсотків. За результатами конкурсу призначаються на посади і керівники комунальних підприємств міста.

У Луцькому муніципалітеті успішно реалізовується проект «Стажування молоді у Луцькій міській раді». Метою конкурсу є відбір талановитої молоді до участі в діяльності муніципалітету, які в подальшому можуть бути зараховані до кадрового резерву органів виконавчої влади. Завдяки стажуванню молоді люди мають можливість здобути практичний досвід, необхідний для роботи в місцевому самоврядуванні. Проект покликаний стимулювати бажання та готовність молоді до роботи в муніципалітеті, підвищити імідж та популяризувати службу в органах місцевого самоврядування серед молоді. Протягом 2009-2010 рр. у виконавчих органах пройшли стажування 94 молоді особи, з них 52 особи зараховані до кадрового резерву на конкретні посади у виконавчі органи міської ради, 1 особа працевлаштована.

Вже кілька років поспіль в Луцьку організовується конкурс «Студент року», метою якого є визначення та нагородження найуспішніших, найталановитіших та найактивніших представників студентської молоді. Для студентів це можливість проявити громадську та навчальну активність, а також можливість працювати в муніципалітеті. За результатами конкурсу «Студент року» в муніципалітеті працевлаштовано 2 особи, зокрема на керівні посади.

3.4.11. Євроінтеграція

За значні досягнення та активну діяльність у напрямку підтримки та просування європейської ідеї Луцьк у 2010 році був відзначений нагородою Парламентської Асамблеї Ради Європи – Європейським дипломом. Таким чином на найвищому рівні було оцінено євроінтеграційну діяльність Луцька. А це взаємовигідна співпраця з 6 містами-партнерами з країн-учасниць Європейського Союзу, участь Луцька в 3 міжнародних організаціях, діяльність 10 Шкільних Європейських

Клубів, постійні студентські, учнівські та професійні обміни. У рамках святкування 925-річчя міста було встановлено символічний знак партнерських міст Луцька, відкриття якого відбулося за участі восьми міст-партнерів.

У 2008 році місто Луцьк задекларувало себе 78 учасником міжнародної організації «Ліга історичних міст», метою якої є сприяння подальшому розвитку кожного історичного міста та поглиблення взаєморозуміння з подібними містами.

Головний результат, який отримала Луцька міська рада в процесі впровадження цих та інших системних рішень є напрацювання ефективної моделі управління органами місцевого самоврядування. Вагомим результатом стало підвищення громадської активності, ініціативи громадських організацій та посадових осіб місцевого самоврядування.

Постійний моніторинг громадської думки щодо пріоритетних завдань Луцької міської ради, залучення широкого кола громадян до обговорення та прийняття рішень забезпечують результативність управління на місцевому рівні, що є суттєвим ресурсом розвитку Луцька.

Анатолій Іванович Пархом'юк
заступник Луцького міського голови

Тетяна Петрівна Ленартович
*начальник управління
міжнародного співробітництва
та проектної діяльності Луцької міської ради*

Віра Володимирівна Кудрявцева
*завідувач сектору проектної роботи управління
міжнародного співробітництва та проектної діяльності
Луцької міської ради*



3.5.

Луганськ

3.5.1. Стратегія розвитку міста

Планування соціально-економічного розвитку міста Луганська здійснюється на підставі Стратегічного плану економічного розвитку м. Луганська на 2007 - 2011 рр. та щорічної короткострокової Програми економічного та соціального розвитку, складовою частиною якої є 24 діючі міські цільові програми. У Стратегії міста чітко визначені перспективи розвитку міста по двох напрямках - „розвиток і підтримка малого та середнього бізнесу” і „створення умов для залучення зовнішніх інвестицій”, а також шляхи та етапи її реалізації із визначенням конкретних заходів, спрямованих на вирішення існуючих проблем.

Основні заходи Стратегії - це проекти щодо створення Східно-українського інкубатора - бізнесу, муніципальної інформаційної системи міста, Центру по видачі документів дозвільного характеру.

З метою захисту інтересів підприємців в органах законодавчої, виконавчої, судової влади й у міжнародних організаціях були створені „гарячі лінії”, працює Координаційна рада з питань розвитку підприємництва в м. Луганську та галузеві

ради підприємців. Створена постійно діюча система навчання підприємців і представників бізнесу. У ході семінарів і тренінгів учасники мають можливість не тільки підвищувати свою кваліфікацію, але й обмінюватися досвідом з питань ведення підприємницької діяльності. Особлива увага приділяється позиціонуванню міста. Створена дієва система доступу до інформації, необхідної інвесторам для прийняття рішень щодо розміщення інвестицій у м. Луганську - веб-сторінка „Луганськ інвестиційний” на сайті Луганської міської ради і міського голови (www.gorod.lugansk.ua). На сайті розміщений портфель інвестиційних пропозицій підприємств м. Луганська та Луганської міської ради з відеофільмом, перелік об’єктів соціально-культурної та виробничої інфраструктур міста Луганська, які потребують залучення інвестицій, а також інвестиційно-привабливі земельні ділянки. Для потенційних інвесторів розміщена довідкова інформація, нормативно-правові акти й дані про можливості розвитку бізнесу на території міста. Для суб’єктів господарювання розміщені методичні рекомендації та нормативно-правові акти, що регламентують складання бізнес-планів та інвестиційних проектів. Щорічно виготовляється промоційний матеріал: сувеніри, буклети, брошури, каталог продукції, яку випускають підприємства м. Луганська, інвестиційний паспорт м. Луганська, проспекти, фільми про місто та про Луганський бізнес.

У рамках реалізації Стратегічного плану економічного розвитку міста Луганська реалізовується пілотний проект „Проведення інвестиційних конкурсів по залученню інвесторів до будівництва об’єктів соціально-культурної та виробничої інфраструктур міста”.

З метою створення сприятливих умов для ведення інвестиційної діяльності та забезпечення збалансованого економічного й соціального розвитку міста, впровадження відкритих економічних методів залучення додаткових коштів для виконання програми економічного та соціального розвитку міста Луганська Луганською міською радою був розроблений та прийнятий регуляторний акт, яким затверджені:

- Порядок проведення інвестиційних конкурсів;
- Склад конкурсної комісії з проведення інвестиційних конкурсів;
- Положення про Конкурсну комісію з проведення інвестиційних конкурсів.

Відповідно до даного рішення проведена робота з визначення Організатора Конкурсу та в липні поточного року проведено перший конкурс по визначенню Організатора Конкурсу.

На сьогодні Організатором Конкурсу визначено міське комунальне підприємство „Майстерня генплану”, яке має певний досвід роботи з будівельними проектами, готує конкурсну документацію на проведення інвестиційного конкурсу, який буде першим не тільки у м. Луганську, а й у Луганській області.

Паралельно виконавчими органами Луганської міської ради та бюджетними установами проведена робота з визначення переліку об'єктів соціально-культурного та виробничого призначення м. Луганська, які потребують залучення інвестицій. Перелік об'єктів розглянуто на засіданні Конкурсної комісії, актуалізовано першочергові об'єкти та затверджено рішенням виконавчого комітету Луганської міської ради.

Даний проект є публічним, його основні заходи опубліковані в засобах масової інформації, на сайті Луганської міської ради та міського голови, проведено декілька „круглих столів” із громадськістю, для суб'єктів господарювання проведено семінари „Як брати участь у конкурсі”. За ініціативою громадських організацій міста проведено незалежний суспільний аудит процедури визначення Організатора конкурсу.

З 2008 року ведуться роботи з розробки Генерального плану міста Луганська. Генеральний план спрямовано на те, щоб місто стало ще більш інвестиційно привабливим. Враховуючи, що на сьогоднішній день практично закінчено роботи з розробки Генерального плану м. Луганська, виникла необхідність у розробці програми комплексного розвитку всіх сфер життєдіяльності міста на середньостроковий період, а саме Стратегії сталого розвитку міста на довгостроковий період.

На теперішній час здійснюються заходи щодо визначення громадської думки з питання необхідності розробки Стратегії, бачення основних стратегічних напрямків розвитку міста. Сформований Комітет з питань розробки Стратегії сталого розвитку міста Луганська під головуванням Луганського міського голови.

3.5.2. Розробка Генерального плану міста

Перспективне планування соціально-економічного розвитку міста неможливе без Генерального плану. На сьогодні розроблений проект Генерального плану міста Луганська на період до 2029 року. Проектні рішення Генерального плану міста Луганська є підставою для розробки детальних планів окремих житлових районів, транспортних вузлів, громадських центрів, а також територіальних і галузевих схем розміщення окремих видів будівництва, розвитку транспортної, інженерної і соціальної інфраструктур; враховуються при розробці Правил забудови міста Луганська.

Генеральним планом розроблений «Історико-архітектурний опорний план», яким визначені межі історичної забудови, вказані об'єкти культурної спадщини – пам'ятники архітектури, пам'ятники монументального мистецтва, пам'ятники садово-паркового мистецтва.

У місті планується будівництво багатоповерхівок на вільних територіях: у Артемівському районі міста – житловий район «Західний»; у Ленінському районі – мікрорайон «Мар'євскій», житловий район «Відний» (мікрорайони № 3, 4, 5).

Враховуючи основні напрямки і прогнози економічного і соціального розвитку м. Луганська, в яких віддається пріоритет машинобудуванню і металообробці, пропонується розвиток підприємств цих галузей шляхом будівництва нових заводів на резервній території. Утворення сучасних високопродуктивних підприємств з новітніми технологіями і конкурентоздатною продукцією можливе одночасно з працею існуючих заводів до закінчення амортизаційного терміну основних фондів цих підприємств.

Велика увага Генеральним планом приділена питанням розвитку транспорту та транспортної інфраструктури. Серед основних об'єктів – реконструкція і благоустрій центральної магістралі міста – вулиці Оборонная, капітальний ремонт шляхопроводу по вул. Советская з частковим розширенням вулиці. Генеральним планом передбачено створення нових скверів і парків міста, що сприятиме поліпшенню екології міста та організації додаткових місць відпочинку мешканців міста.

Проект Генерального плану м. Луганська пройшов комплексну державну експертизу та відповідні погодження.

Були проведені: презентація Генерального плану м. Луганська; «круглий стіл» за участю представників громадських організацій, архітекторів, фахівців будівельної галузі, жителів міста; публічні конференції з обговорення проекту Генерального плану м. Луганська в районах міста.

Після проведення громадських слухань з обговорення проекту Генерального плану відповідно до вимог Закону України «Про планування і забудову територій» Генеральний план м. Луганська буде затверджений сесією Луганської міської ради.

Генеральний план необхідний для подальшої розробки місцевих правил забудови, детальних планів територій, місцевих містобудівних програм і програм соціально-економічного розвитку, довгострокових міських цільових програм.

3.5.3. Маркетингова стратегія міста – маркетинг у публічній адміністрації, створення іміджу Луганської міської ради

Маркетингова стратегія Луганська ґрунтується на комплексному представленні міста як суб'єкта маркетингової політики. Маркетингову політику органів місцевого самоврядування в Луганську можна розділити на взаємопов'язані складові.

Загальноміський зовнішній маркетинг – стратегія міської влади (Луганського міського голови, Луганської міської ради, районних в місті рад і виконавчих органів рад), спрямована на маркетингове просування міста в зовнішньому середовищі.

Зовнішнє середовище по відношенню до завдань загальноміського зовнішнього маркетингу ділиться на складові:

- суб'єкти для маркетингових операцій України (державна влада, обласні і районні адміністрації, органи місцевого самоврядування інших міст і їх виконавчі органи, суб'єкти господарювання різних форм власності, об'єднання громадян різних типів, громадяни України);
- суб'єкти для маркетингової взаємодії поза мережами України, що в минулому мали тісні суспільно-політичні, соціальні і господарські зв'язки з Україною в цілому і Луганськом зокрема (так звані країни ближнього зарубіжжя, зокрема Російської Федерації та інші країни Співдружності незалежних

держав, їх державні і недержавні структури, підприємства і громадські організації, приватні особи);

- суб'єкти для маркетингової взаємодії поза Україною в дальньому зарубіжжі (європейські країни, у тому числі і країни Прибалтики, азіатські країни та інші).

У цілому для всіх трьох напрямів використовується загальний підхід, проте, на етапі реалізації конкретних проектів, можливі окремі особливості.

Головна мета загальноміського зовнішнього маркетингу – створення привабливого іміджу міста Луганська для забезпечення якісної взаємодії зі всіма позаміськими суб'єктами маркетингової політики і залучення на територію міста Луганська додаткових інвестицій.

Цільовий зовнішній маркетинг – стратегія міської влади, яка направлена на просування окремих елементів міської управлінської, промислової і соціальної структури і міських програм у зовнішньому середовищі. Застосовується для забезпечення найбільш ефективної взаємодії суб'єктів міської маркетингової політики з іншими суб'єктами маркетингу в Україні, ближньому і дальньому зарубіжжі з метою створення позитивного іміджу елементів, які пропонуються містом і залучення інвестицій по цільових напрямках і програмах.

Загальноміський внутрішній маркетинг – стратегія дій міської влади зі створення сфери загальноміських якісних соціальних послуг для потреб територіальної громади. Включає пошукові і дослідницькі етапи, розробку програм і їх впровадження, оцінку і корегування отриманих результатів.

У цілому вся система загальноміського маркетингу базується на наступних принципах:

1. Надання тільки якісних послуг, які повністю відповідають потребам як територіальної громади Луганська в цілому, так і окремих її представників зокрема.
2. Швидке реагування на соціально-економічні, політичні й інші зміни в суспільстві, оперативне корегування маркетингової політики, що проводиться.
3. Повне задоволення всієї територіальної громади і її членів переліком послуг, що надаються міською владою.
4. Постійне оновлення спектру пропонованих міською владою послуг за бажанням членів територіальної громади Луганська.

Система маркетингової стратегії Луганська знаходиться на даний час у стадії активної розробки і впровадження.

3.5.4. Робота Центру з видачі документів дозвільного характеру

Система дозвільних центрів стала формуватися в Україні у 2003-2005 роках, їх створення стало практично повсюдним після вступу в дію Закону України «Про дозвільну систему в сфері господарської діяльності».

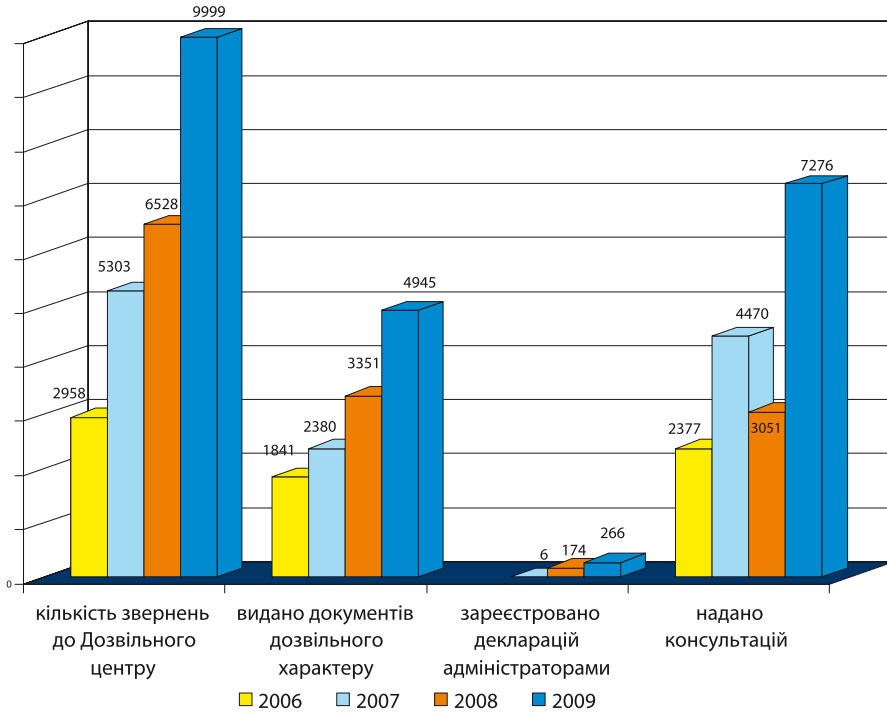
У травні 2003 року, одним з перших в Україні, розпочав свою роботу Єдиний дозвільний офіс м. Луганська. Його основною метою стало створення механізму отримання всіх консультацій та погоджень швидко, прозоро та в одному приміщенні.

У 2006 році, на виконання вимог Закону України «Про дозвільну систему в сфері господарської діяльності» та з метою стимулювання розвитку підприємництва, швидкого вирішення проблем суб'єктів господарської діяльності в зачаткуванні, організації та веденні власної справи, додержання рівності прав, прозорості і запобігання проявам корупції під час видачі документів дозвільного характеру на базі Єдиного дозвільного офісу, рішенням Луганської міської ради, було створено Центр з видачі документів дозвільного характеру. До його складу на той час входили представники 27 дозвільних органів та 7 адміністраторів, перелік документів дозвільного характеру, які можна було отримати в дозвільному центрі, складався з 10 дозволів.

З кожним роком робота дозвільного центру змінювалась та удосконалювалась.

Важливим кроком в удосконаленні дозвільної системи в сфері господарської діяльності стало прийняття 21.05.2009 р. Постанови Кабінету Міністрів України № 526 «Про заходи щодо упорядкування видачі документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності», якою було затверджено перелік документів дозвільного характеру, що видаються виключно через дозвільні центри. Крім того чітко визначено перелік представників місцевих дозвільних органів, що беруть участь у роботі дозвільного центру, основні вимоги до приміщень дозвільних центрів, передбачалось затвердження керівниками дозвільних органів регламентів (інформаційних карток) та інших документів.

Мал. 1 Динаміка звернень до Дозвільного центру за 2006 – 2009 рр.



Сьогодні Дозвільний центр – це робочий орган виконкому Луганської міської ради, який об'єднує представників місцевих дозвільних органів та державних адміністраторів і забезпечує їх взаємодію щодо прийому та видачі документів дозвільного, погоджувального характеру, формування дозвільних справ, організації документообігу з метою якісного надання адміністративних послуг суб'єктам господарювання, зокрема видачі документів дозвільного характеру.

Дозвільний центр м. Луганська функціонує в одному приміщенні, площею до 80 кв.м. у будівлі виконкому міської ради. Центр обладнано необхідними комунікаційними та технічними засобами у відповідності до всіх рекомендацій Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва.

Прийом суб'єктів господарювання в дозвільному центрі здійснюють представники 34 дозвільних органів та 5 адміністраторів, які приймають документи

на видачу дозволів від суб'єктів господарювання та державних адміністраторів зі всієї Луганської області, таким чином дозвільний центр фактично виконує функції регіонального дозвільного центру. Розроблено та затверджено 58 регламентів, які визначають послідовність дій для отримання документу дозвільного характеру. Завдяки цьому процедура отримання дозвільної документації стала ще більш прозорою та зрозумілою.

Для більш комплексного обслуговування відвідувачів у дозвільному центрі паралельно з видачею документів дозвільного характеру суб'єктам господарювання і громадянам надаються консультації з адміністративних послуг. Для створення зручностей відвідувачів у холі 1 і 4 поверху розміщено інформаційні стенди, на яких суб'єкт господарювання має можливість ознайомитись з інформацією щодо графіку роботи дозвільного центру, переліку документів, розрахунковими рахунками, зразками заяв. На стендах розміщено інформаційні картки по дозвільних і адміністративних послугах із детальним покроковим описом процедур, це допомагає орієнтуватись, розширює обізнаність заявників.

З метою обслуговування осіб з обмеженими фізичними можливостями на 1 поверсі облаштовано окремий кабінет, в якому заявники можуть отримати консультацію з питань, пов'язаних з отриманням документів дозвільного характеру або отримати необхідні документи. Державні адміністратори безкоштовно надають заявнику вичерпну інформацію щодо порядку отримання документів дозвільного характеру, надають бланки заяв та допомогу в їх оформленні.

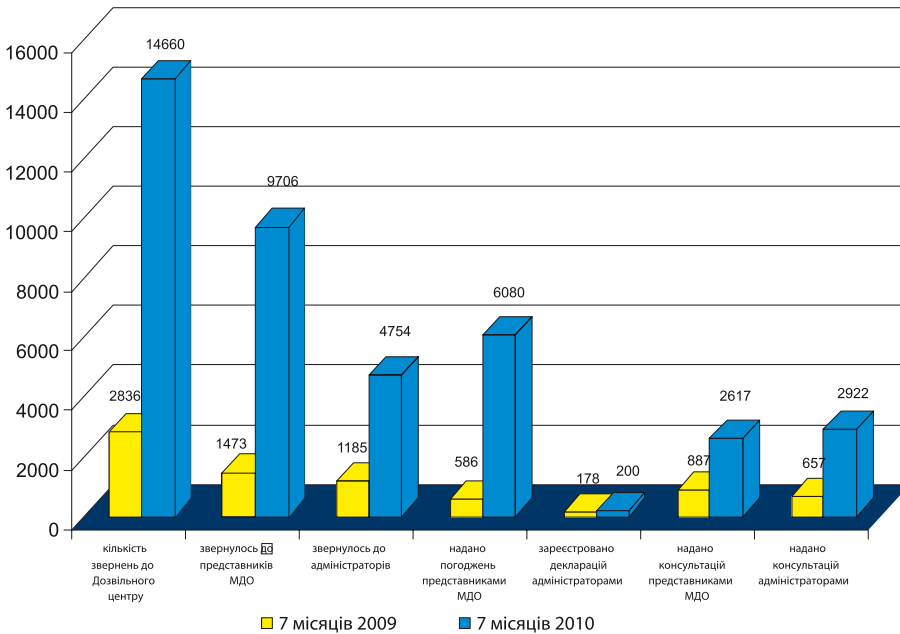
Інформація про роботу дозвільного центру розміщується на офіційному сайті Луганського міського голови та міської ради на окремій сторінці, на якій кожен бажаючий має змогу ознайомитись з регламентами (інформаційними картками) на отримання документів дозвільного характеру, та з іншою інформацією про роботу дозвільного центру та роздрукувати необхідні заяви на отримання документу дозвільного характеру та іншу інформацію.

За період діяльності до дозвільного центру звернулось більш ніж 44 тис. осіб. Щомісячна кількість звернень складає 1,5 тисячі осіб, при цьому видається близько 1 тисячі документів дозвільного характеру, надається більш ніж 500 консультацій.



Пам'ятник К. Ворошилову біля будівлі Луганської міської ради

Мал. 2 Порівняльна динаміка звернень до Дозвільного центру 2009-2010 роки.



Налагодження роботи дозвільного центру за принципом організаційної єдності забезпечило:

- організацію видачі документів дозвільного характеру всіма місцевими дозвільними органами виключно в рамках дозвільного центру;
- удосконалення процедури прийому, реєстрації та контролю виконання звернень суб'єктів господарювання.

Таким чином, необхідно зазначити, що в Луганську склалась і працює система організаційної єдності. Суб'єкту господарювання не потрібно їздити по всьому місту, щоб знайти представника дозвільного органу або інформацію про документи, які необхідно надати для отримання дозволу. Усе це можна зробити, звернувшись до дозвільного центру.

У 2009 році єдиний дозвільний центр виконкому Луганської міської ради став лауреатом I ступеня I туру Всеукраїнського конкурсу «Кращий міський дозвільний центр».

Віктор Геннадійович Пронін
заступник Луганського міського голови

Світлана Петрівна Дроботенко
*начальник управління економіки
Луганської міської ради*



3.6.

Рівне

МІСТО РІВНЕ – БРАМА В УКРАЇНУ

Місто Рівне – адміністративний, економічний та культурно-освітній центр, одне з найбільших міст Полісся та Західної України, місто з диверсифікованою економікою, крупний вузол транспортних перевезень, інтелектуальних технологій, зокрема, в галузях альтернативної енергетики, електроніки, машинобудівної, хімічної та легкої промисловості. Місто міжнародних фестивалів та конкурсів, центр науки та підготовки кваліфікованих фахівців, місто з міцними спортивними традиціями, перспективне для молоді. Місто з розвинутою інфраструктурою підтримки підприємництва, сприятливе для бізнесу та інвестицій, завжди відкрите до співпраці та партнерства.

Стратегія розвитку міста на довгострокову перспективу була чітко окреслена у Стратегічному плані розвитку міста Рівного, який став продуктом синтезу ідей громади, влади та бізнес-середовища міста, і був схвалений 22 листопада 2006 року. Стратегію позиціонування м. Рівного окреслюють дві стратегічні цілі його розвитку, які взаємно доповнюють одна одну:

Ціль 1. Збереження та розвиток міського співтовариства через створення комфортного міського середовища.

Ціль 2. Розвиток м. Рівного як багатофункціонального Центру Західної України.

У першій декларованій стратегічній меті говориться про формування міського співтовариства - людей, об'єднаних загальними завданнями, закоханих у своє місто і приймаючих активну участь у вирішенні його проблем. Головне багатство Рівного - це люди.

Девіз міста Рівне – “БРАМА В УКРАЇНУ” – на практиці буде реалізовуватися шляхом нарощування в ньому широкого спектру соціальних ролей та позиціонування як міста високих стандартів і взірця для інших міст регіону.

БРАМА В УКРАЇНУ Ціль 1. Збереження та розвиток міського співтовариства через створення комфортного міського середовища Ціль 2. Розвиток м. Рівне як багатофункціонального Центру Західної України				
Рівне – місто широкого спектру ділових і рекреаційно-розважальних послуг	Рівне – місто високих стандартів	Рівне – місто активної та талановитої молоді	Рівне – місто високотехнологічної промисловості та активного підприємницького співтовариства	Рівне – місто подій

3.6.1. Рівне – місто широкого спектру ділових та рекреаційно-розважальних послуг

Одне з головних економічних завдань міста - розширення і нарощування міських функцій. Це виробництво та експорт різних послуг - інформаційних, фінансових, торговельних, спортивних, науково-освітніх, медичних, адміністративних, інфраструктурних, розважальних, побутових та ін.

Назріла необхідність створення в агломерації Західної України спеціалізованої транзитно-логістичної зони – міжнародного транспортного хабу (МТХ). Реалізація подібного проекту в межах міста Рівного є ефективним рішенням у світовій практиці розвитку територій.

Основою спеціалізованої ділової зони стане комплекс офісних будинків, багатофункціонального виставочного центру, готелів, транспортних, житлових, торговельних, рекреаційних й інших об'єктів.

3.6.2. Рівне – місто високих стандартів

Реалізація вищезазначеної концепції вимагає від органів управління містом: впровадження комплексних цільових програм, орієнтованих на покращення показників соціально-економічного розвитку міста; негайне впровадження сучасних систем управління та інформаційно-комунікаційних технологій; розвиток комунальної інфраструктури і соціальної сфери.

Для вирішення такого потужного завдання в місті розпочато роботу по наступних напрямках:

- розроблена і затверджена **Програма використання інформаційних технологій в діяльності органів місцевого самоврядування міста Рівного на 2010–2012 роки «Електронне місто Рівне»**. Програма визначає політику міської влади в області розробки, ведення і використання інформаційних ресурсів міста, принципи побудови єдиного інформаційного простору та стратегію інформаційно-аналітичного забезпечення для вирішення соціально-економічних, екологічних, науково-технічних, національно-культурних

- й інших проблем у сферах діяльності органів місцевого самоврядування на початку широкого застосування сучасних інформаційних технологій;
- розпочата робота по розробці довгострокової міської комплексної цільової програми розвитку «ОПІКА», яка міститиме в собі пріоритетні підпрограми, сфокусовані на покращення умов проживання мешканців міста, підвищення соціальних стандартів;
 - з метою залучення громад міста до вирішення проблем соціального, економічного та екологічного характеру для покращення власного добробуту



м. Рівне – Брама в Україну

та якості життя, прийнята **Муніципальна програма сталого розвитку на 2009-2012 роки**. Головними завданнями програми є: підвищення рівня життя мешканців міста шляхом комплексного відновлення, ефективного використання та системного управління базовими об'єктами місцевої інфраструктури, формування та розвиток самодостатніх самоврядних організацій громади, здатних ініціювати та впроваджувати власні ініціативи у взаємодії з місцевими органами влади та іншими зацікавленими партнерами, підвищення соціальної активності та самоорганізації громади задля сталого розвитку.

Дорадчим комітетом затверджено до фінансування 34, на стадії реалізації перебуває – 30.

3.6.3. Рівне – місто активної та талановитої молоді

По природному приросту населення м. Рівне займає третє місце в Україні. Молодь міста - головна цільова аудиторія Стратегії його розвитку. Молодь – активні, творчі, товариські, мобільні, амбіційні молоді люди - це та категорія жителів, що найбільшою мірою визначає дух міського співтовариства, активність міста, характер його життєдіяльності та, безумовно, його майбутнє. З іншого боку, у кризові, переломні періоди країни, саме молодь являється найбільш вразливою соціальною категорією населення. Проблеми країни найбільш болісно відбиваються на розвитку молоді.

Завдання збереження населення - це збереження й утримання, насамперед, талановитої та активної молоді.

3.6.4. Рівне – місто високотехнологічної промисловості та активного підприємницького співтовариства

Провідною галуззю в економіці міста є промисловість. У Рівному виробляється більше 30% промислової продукції області. Станом на 01.01.2010 в місті знаходилось 82 підприємства основного кола, на яких працювало 17 тисяч осіб.

Ключовими галузями промисловості міста є: хімічна, машинобудування, металургія та обробка металу, харчова і легка промисловість. Місто Рівне має давні традиції співпраці з іноземними інвесторами більше, ніж з 20 країн, що користуються багатьма його перевагами. Їхня успішна діяльність у регіоні підтверджує сприятливе ділове середовище та умови ведення бізнесу. На 01.01.2010 загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в м. Рівне становив 105,8 млн. дол. США.

З метою активізації інвестиційних процесів у місті, формування сприятливого інвестиційного клімату, залучення вітчизняних та іноземних інвестиційних ресурсів у розвиток економіки та соціальної сфери міста, реалізується Інвестиційна програма м. Рівного на 2005-2010 роки.

Значну частину в економіці міста займає діяльність бізнес-середовища. Станом на 1 липня 2010 року за даними Єдиного державного реєстру по наростаючому підсумку обліковується 33,5 тис. суб'єктів підприємницької діяльності, з них 25,6 тис. фізичних та 7,9 тис. юридичних осіб. Щорічно діяльність малих підприємств поповнює місцевий бюджет більше ніж на 30%.

Одним із першочергових завдань соціально-економічного розвитку міста є створення сприятливого середовища для функціонування, всебічного і послідовного розвитку малого підприємництва. З цією метою в місті діє Програма розвитку малого підприємництва на 2009-2013 роки. Заходи програми спрямовані на надання інформаційної, промоційної, фінансової, консультаційної підтримки СПД.

3.6.5. Рівне – місто подій

Міська влада все більше переконується в тому, що, крім всього іншого, із сучасного міста потрібно робити „спектакль”, шоу, вітрину культурних подій. І це забезпечує місту не менше інвестицій, ніж пільги по оренді або розвинена інфраструктура.

Культурне життя - один із видів інвестиційного проекту та один із напрямків міської інвестиційної політики - представлене мистецькими заходами, фестивалями, концертами регіонального, державного та міжнародного рівнів:

- Міжнародний молодіжний фестиваль традиційної народної культури «Древляньські джерела» має статус С.I.O.F.F. (Міжнародної Ради Організації Фестивалів Фольклору і Традиційних Мистецтв, що співпрацює з ЮНЕСКО) і IOV (Міжнародної Організації Фольклорного Мистецтва при ЮНЕСКО) та занесений до календарів цих організацій;

- Міжнародний фестиваль органної музики „Світ дивовижний органа”;
- Міжнародне свято дитячого хореографічного мистецтва „Стежками Мавки”;
- Міжнародний молодіжний фестиваль традиційної народної культури „Древляньські джерела”;
- Всеукраїнський фестиваль-конкурс молодих виконавців народної музики „З народного джерела”;
- Всеукраїнський конкурс молодих естрадних виконавців „Прем’єр-Ліга” та інші.

У Рівному діє один з найкращих у Європі стадіонів з технічних видів спорту (мототрек), де проходять найвідповідальніші міжнародні змагання зі спідвею.

3.6.6. Рівне – Бурштинова столиця України

Однією з численних переваг м. Рівного, які вирізняють його на фоні інших обласних центрів України, є асоціації з бурштином.

Найбагатші запаси бурштину в Україні розвідані на Поліссі, 90 відсотків виробництва бурштину в Україні зосереджено в Рівному. За якістю поліський бурштин не поступається прибалтійському, а за багатством кольорової гами – навіть переважає.

У 1993 році в Рівному почало функціонувати державне підприємство „Бурштин України”, яке здійснює розвідку, видобуток та збагачення бурштину, переробку його в ювелірні та художні вироби. Високоякісні ювелірні вироби, зокрема, жіночі прикраси, картини, сувеніри з унікального поліського бурштину можна купити в багатьох магазинах України. Крім того, продукція користується попитом і за кордоном.

У червні 2010 року Рівненщина поповнилась ще однією унікальною подією — етно-тур-фестом “Бурштиновий шлях” – для всіх бажаючих відчувати поліську

гостинність, місцевий колорит, побувати в місцевостях родовищ бурштину і проїхатися найдовшою (106 км) діючою у Європі вузькоколіійною залізницею.

24 серпня 2010 року у Рівному відкрили перший повноцінний музей бурштину.

Сергій Мирославович Процик

*начальник управління з питань стратегічного розвитку
та інвестицій виконавчого комітету Рівненської міської ради*

Олена Віталіївна Новак-Семенович

*головний спеціаліст управління з питань
стратегічного розвитку та інвестицій
виконавчого комітету Рівненської міської ради*



3.7.

Суми

СУМИ – МІСТО ВІДКРИТЕ ДЛЯ СПІВПРАЦІ

Суми – адміністративний, культурний, економічний центр Сумської області, утвореної 10 січня 1939 року з районів Харківської, Чернігівської і Полтавської областей. Площа міста – 87,55 кв. км. Станом на 01.01.2010 року чисельність населення складає 275,1 тис. осіб.

Місто Суми розташоване на північному сході України в межах лісостепової зони на берегах тихоплинної ріки Псел та її притоків Сумки і Стрілки. Висота над рівнем моря 137 метрів. Це одна з найбільш континентальних частин України. Клімат у місті Суми - помірно континентальний, помірно вологий. Середня річна температура повітря становить + 6,6 °С. Тривалість періоду, що триває без заморозків – 169 днів. Довжина опалювального періоду 192 дні. Середня кількість опадів за рік – 600 мм. На теплий період доводиться 64 % річної кількості опадів.

Особливостями ландшафту міста є річки, водоймища та зелені зони, які створюють у місті особливий мікроклімат та затишок. Мальовничі пейзажі природного середовища приваблюють мешканців міста і використовуються як місця відпочинку.

Адміністративно місто розділене на два райони – Ковпаківський і Зарічний. Відстань до Києва залізницею – 350 км, автошляхом – 366 км. Відстань до міста

Харків – 200 км. Відстань до кордону з Російською Федерацією - 48 км. На території області функціонують 14 пунктів перетину державного кордону України з Російською Федерацією.

Сумщина – міст між європейським та російським ринками. У радіусі 300 км мешкає більш ніж 5 мільйонів споживачів, розташовано більше 80 тисяч бізнес-структур. Територію регіону перетинають: міжнародна автомагістраль Київ–Москва та залізничні магістралі Київ–Москва, Дніпропетровськ–Санкт-Петербург. У місті Суми є аеропорт, що в змозі приймати міжнародні, внутрішні та чартерні рейси.

Місто Суми має постійні партнерські зв'язки з такими містами: Люблін та Гожув Великопольський (Республіка Польща); Северодвінськ, Белгород, Курськ, Брянськ (Російська Федерація); Целле (Федеративна Республіка Німеччина); Враца (Болгарія); Волен (Швейцарія).

Історія міста – гордість сумчан. Суми, які були засновані в середині XVII століття, у вересні 2010 року відзначили своє 355-річчя. Територія, на якій виникло місто, входила в ту частину південно-західних російських прикордонних земель, що до середини XVII століття не мала постійних мешканців, називалася Диким полем і була місцем кочування татарських орд. Поселення стали називати тут не селами, а слободами. Слобода – похідне від свобода, місце, де вільно живеться. Край же в цілому став називатися Слобідська Україна. Навесні 1655 року сто сімей переселенців з містечка Ставище Білоцерківського полку отримали дозвіл руського уряду на поселення тут і заснували Суми. Місто отримало свою назву від річки Сумки, в усті якої воно було засноване.

У 1660 році в Сумах налічувалось за переписом 2740 жителів. На початку вісімдесятого року Суми перетворились у важливий торговельний центр, який займав значне місце в укріпленні економічних зв'язків між Україною і Росією. Бурхливо розвивалась ярмаркова торгівля, що бере свій початок із XVII століття. За розмахом оптової торгівлі і торгівлі іноземними товарами сумські ярмарки займали перше місце на Слобідській Україні.

Історична й культурна спадщина міста знайшли своє відображення у багатьох музейних експозиціях наукового, краєзнавчого і мистецького характеру, які можуть бути об'єктами туризму. Музеї в Сумах у повній мірі відображають історію краю, як місцевого походження, так і знаменитих майстрів пензля і різця.

Місто Суми – є своєрідною архітектурною Меккою. Кількість архітектурних пам'яток вражає. Символом нашого міста вважають невелику бесідку, розташовану на Театральній площі, між художнім та краєзнавчим музеями. Це славнозвісна Сумська альтанка – місце відпочинку жителів нашого міста та його гостей. Вона була побудована на місці непрацюючої нафтової свердловини. Автором проекту Альтанки був Матвій Щавеліїв, мешканець Сум. У вихідні дні, з моменту відкриття бесідки, в ній грав духовий оркестр. Ані революції, ані війни не зачепили своєю руйнівною силою старовинну прикрасу міста.

Вулиці міста: Соборна, Воскресенська, Петропавлівська, Троїцька – є цілним архітектурним пам'ятником. Кожна будівля на цих вулицях має свою історію, яка бере свій початок у далекому минулому. У цих будівлях жили сумські меценати, дворяни, в них знаходились ігрові доми, ресторани, елітні готелі тощо. Назви вулиць міста більшою мірою завдячують старовинним храмам та церквам. Місто славиться й своїми церквами. Прямими, світлими дорогами вони ведуть до святих місць.

Найстародавнішою кам'яною спорудою є шедевр українського бароко – Воскресенська церква, збудована у 1702 році. Довгий час у приміщенні церкви знаходився відділ декоративно-ужиткового мистецтва художнього музею. Окрасою центральної вулиці Соборна є Спасо-Преображенський собор, збудований у 1776-1788 роках. Спершу він був дерев'яним, потім – цегляним; нинішній вигляд набув після капітальної реконструкції в 1882-1892 роках під керівництвом відомого архітектора М.Ловцова на кошти Сумського мецената Д.І.Суханова. Іллінська церква, церква Петра і Павла, Пантелеймонівська, Троїцький собор, всі вони мають свою історію, яка не залишить байдужим жодного.

На території міста знаходиться значна кількість пам'яток культурної спадщини (255 одиниць): 19 – пам'яток археології, 101 – історії, 19 – монументального мистецтва, 116 – архітектури. Окрім того, існує 3 пам'ятки садово-паркового мистецтва. Збережена мережа клубних установ (9 одиниць), 2 кінотеатри, 2 музеї, 2 театри, 2 парки культури та відпочинку, 21 бібліотека, 5 шкіл естетичного виховання дітей (1,7 тис. учнів).

Життя міста багате культурними подіями та загальноміськими святами. Щороку в Сумах проходить понад 2000 культурно-мистецьких заходів, з яких, у середньому, понад 600 вистав, 50 виставок, 1000 концертних програм, 10 фестивалів та

конкурсів тощо. Культурно-мистецька палітра обласного центру насичена та різнобарвна: державні, професійні та народні свята, розважальні ігрові програми, конкурси, концерти та фестивалі. Уже традиційними в Сумах стали театралізовані свята „Сумська масляна“, „Різдво“, „Пасха“. Щороку проходять фестивалі народної творчості „Сумські зорі“, „Студентська весна“, фестиваль духової музики „Сурми Конституції“, відкритий міський пленер „Сумська палітра“, з'являються й нові: свята мікрорайонів, День захисту дітей, професійні свята тощо.

У місті працюють театр драми і музичної комедії ім. М.Щепкіна, театр для дітей та юнацтва, обласна філармонія, концертний зал органної та камерної музики, художній та краєзнавчий музеї, будинок-музей А.Чехова, Палац культури ВАТ СМНВО ім. Фрунзе, будинок культури „Хімік“, 2 кінотеатри, культурно-розважальний центр „Космос“, 6 обласних організацій Національних творчих спілок та 9 клубних установ різних форм власності, 2 парки відпочинку (міський парк ім. М.Кожедуба та дитячий парк „Казка“).

Місто історико-культурного та екологічного туризму має розвинену спортивну інфраструктуру міжнародного рівня. На сьогодні у місті всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи займається більше 41 тисячі осіб. У місті працює: 132 колективи фізкультури, у яких задіяно 744 спеціалісти; 19 - дитячо-юнацьких спортивних шкіл, де займаються 6421 дитина та підлітки. З ними працюють 216 штатних тренерів по 47 видах спорту.

Для залучення широких верств населення до регулярних оздоровчих занять та надання фізкультурно-спортивних послуг за місцем проживання створена мережа спортивних клубів, які надають платні послуги зі спортивних танців, бодібілдингу, брейку, альпінізму, футболу, шейпінгу, армреслінгу, важкої атлетики, східних єдиноборств, туризму та інших.

Місто має досить вагомий успіх з підготовки професійних спортсменів. Завдяки видатним спортсменам Суми стали відомими у всьому світі – це спортсмени-олімпійці: Володимир Голубничий (легка атлетика), Олександр Шапоренко (веслування на байдарках), Олександр Кириченко та Олександр Феденко (велосипедний спорт), Олена Петрова (біатлон), Олександр Лук'яненко (лижні гонки), Світлана Саєнко (вільна боротьба).

Туристичну діяльність у місті здійснюють 69 туристичних фірм, які є приватними установами. Для гостей міста функціонує 9 готелів, серед яких готельні комплекси

„Україна”, „Хімік”, готелі „Гостинний двір”, „Стецьківський”. На околицях міста знаходяться дитячі оздоровчі табори та санаторно-профілактичні установи („Зелений гай” та „Сонячна галявина” ТОВ „Фрунзе-Сервіс”, „Олдиш” ВАТ „Сумихімпром” та ін.).

Сьогодні Суми є центром машино-, приладобудування та хімічного виробництва. На території міста Суми працює 1308 промислових підприємств, серед яких 53 великих і середніх. Провідними видами промислової діяльності є машинобудування (18 підприємств), на яке припадає понад 60 % промислового виробництва, хімічна промисловість (7 підприємств) – 23 %, металургія та оброблення металу (5 підприємств) – близько 7 % та харчова промисловість (6 підприємств) – близько 5 %.

Продукція машинобудування представлена в основному високотехнологічною: нафтогазопромислове устаткування, насосне обладнання для атомної енергетики, транспорту нафти і нафтопродуктів, хімічне обладнання, наукове приладобудування.

Упродовж останніх років галузь динамічно розвивається, відбувається процес оновлення продукції та виробничого обладнання. На більшості машинобудівних підприємств запроваджена система якості, яка сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ISO. Це дозволяє щорічно збільшувати експортні поставки, які в 2004 році перевищили 80 %. Галузь має резерви для нарощування виробництва. На окремих підприємствах виробничі потужності задіяні лише на 30-50 %.

Розвивається металургійна галузь. Нарощується виробництво деталей і заготовок із сірого і надміцного чавуну для підприємств різних галузей. Особливо актуально це для машинобудівних підприємств та комунального господарства, в яких зріс попит на цю продукцію. Галузь здатна випускати вироби як дрібними серіями, так і масово, вага яких коливається від 0,1 кг до 10 тонн. Виробничі потужності дозволяють виробляти продукцію у значно більших обсягах, оскільки вони задіяні в межах 10 %.

Продукція хімічної та нафтохімічної промисловості користується попитом як у вітчизняних, так і зарубіжних споживачів. Галузь виробляє пігментний двоокис титану, сірчану кислоту, пігменти залізоокисні червоні й жовті, мінеральні добрива, коагулянти для очищення води, лакофарбову продукцію, гумотехнічні вироби, разовий посуд, біопрепарати для тваринництва тощо. Половина продукції експортується.

Однак основні виробничі фонди промислових підприємств потребують оновлення та реконструкції. Для випуску конкурентноздатної продукції необхідне впровадження нових прогресивних технологічних процесів. Вирішення цих проблем можливе через залучення значних інвестиційних ресурсів. Перспективною для вкладання інвестицій є легка промисловість за рахунок швидкої окупності витрат та зростання купівельної спроможності населення. Існуючі підприємства галузі спеціалізуються на випуску текстильних та швейних виробів (спецодягу), пряжі камвольної, взуття.

Серед інфраструктури підтримки бізнесу у місті функціонують: Торгово-промислова палата, 3 товарні біржі, близько 40 філій комерційних банків, 16 інвестиційних компаній та фондів, 6 лізингових фірм, 37 філій страхових компаній, 48 аудиторських фірм, понад 50 ріелтерських фірм, 42 рекламні, 12 кредитних спілок, 2 бізнес центри.

Щорічно восени у місті відбувається Міжнародний Економічний Форум «Інвестиції. Партнерство. Розвиток» та міжнародний промисловий ярмарок «Слобожанський міст», що організовується Сумською торгово-промисловою палатою.

У квітні 2010 року рейтинговим агентством «Кредит-Рейтинг» прийнято рішення про оновлення кредитного рейтингу міста Суми та кредитного рейтингу боргового зобов'язання Сумської міської ради на рівні uaA- за Національною рейтинговою шкалою зі стабільним прогнозом, який на даний час тримається на стабільному рівні.

Місто працює над питаннями підтримки малого бізнесу та розвитку підприємництва. Запроваджено прозорий механізм прийняття регуляторних актів, підтримується створення малих виробничих підприємств, проводиться робота над розширенням інфраструктури бізнесу та створенням умов для розвитку бізнес-центрів, подальше упровадження програми перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва.

Місто Суми також є університетським центром вільного студентства, європейської еколого-економічної науки та освіти. Збережена мережа закладів освіти. На сьогодні у місті діє 42 постійних дошкільних заклади, 45 загальноосвітніх навчально-виховних закладів, 8 професійно-технічних навчальних закладів, 4 вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації, 7 вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації.



Пам'ятний знак «Сумка»

У місті розташовані такі вищі навчальні заклади: Сумський державний університет, Українська академія банківської справи, Сумський державний педагогічний університет ім. А.С.Макаренка, Сумський національний аграрний університет. Загальна кількість студентів складає понад 43 тис. осіб.

Суми – це сучасне місто, що динамічно розвивається. Суми можуть запропонувати цікаві умови співпраці та запрошують усіх до партнерства.

Наталя Олегівна Сидоренко
*начальник відділу інвестицій, зовнішньоекономічної діяльності
та координації державних закупівель управління соціально-економічного
розвитку Сумської міської ради,
Магістр державного управління*



3.8.

Тернопіль

3.8.1. Характеристика міста

Тернопіль – обласний адміністративний центр, розташований на заході України. Перша письмова згадка про Тернопіль датована 1540 роком. На березі Серету в урочищі Сопільче (Топільче), яким на той час володів польський генерал Ян Тарновський, було зведено замок для оборони від спустошливих ворожих нападів.

Тернопіль займає площу 58,52 км². У місті мешкає 217,3 тис.осіб, із них чоловіки складають 46,6% та жінки – 53,4%. За віковою структурою переважає населення у працездатному віці – 64,1%, кількість мешканців у віці, молодшому за працездатний, складає 15,0%, у віці, старшому за працездатний – 20,9%. Трудові ресурси Тернополя нараховують 125,7 тис.чол. Основна частина зайнята в невиробничій сфері – 50% ; у промисловості – 22%; зв'язку – 8%; будівництві – 5,7%; транспорті – 3%; інші галузі народного господарства – 11,3%.

За національним складом місто майже однорідне, адже понад 94% його мешканців – українці, решта: 3,4% – росіяни, 0,3% – поляки, 0,2% – білоруси та інші національності.

Тернопіль — науково-освітній центр України, де здобувають освіту понад 80 тисяч учнів і студентів. У місті працює дванадцять бібліотек, дитяча художня школа, дві музичні школи, музичне училище, бібліотеки дають можливість юним тернополянам розвивати свої здібності в різних галузях культури, мистецтва, науки. Окрім того працюють три дитячо-юнацькі спортивні школи, КП “Тернопільський Палац Спорту”, КП “Тернопільський міський стадіон”. Місто відоме спортивними традиціями греко-римської боротьби, школа якої виховала цілу плеяду відомих у світі борців. Футбол, популярний як і в інших містах України, у Тернополі представляє команда футбольного клубу «Нива».

До лікувального комплексу міста входять 3 комунальні лікарні з поліклініками для дорослих, дитяча комунальна лікарня з поліклінікою, 2 стоматологічні комунальні поліклініки, міський центр швидкої допомоги, 2 медико-санітарні частини.

Тернопіль – серце творчого, культурного та туристичного життя України. Щороку місто збирає численних учасників і глядачів на всеукраїнські та міжнародні конкурси, фестивалі. У місті працюють академічний драматичний театр ім. Т.Г. Шевченка, обласна філармонія, палаци культури та кінотеатри, ляльковий театр для дітей. Місто славиться відомими художніми (хоровими, танцювальними, інструментальними) колективами.

Історія краю і міста від найдавніших часів добре подана в краєзнавчому музеї. У художньому музеї зберігаються давні й сучасні живописні полотна відомих європейських і місцевих художників. Цікаві малярські та графічні роботи демонструються в картинній галереї, яка розташована в самому центрі міста. Інтенсивно розвивається готельно-ресторанна індустрія, мережа закладів розваг та відпочинку.

Пам’ятками архітектури міста є Старий Замок (1540 р.), Церква Воздвиження Чесного Хреста (початок XVI ст.), Церква Різдва Христового (початок XVII ст.) та Домініканський костел (XVIII ст.). У серпні 2010 року відкрито пам’ятник оперній співачці Соломії Крушельницькій.

3.8.2. Промисловість

Промисловий потенціал м. Тернополя формують понад 60 підприємств. Найбільша частка промислового виробництва припадає на харчову промисловість

– 24,0 %, виробництво інших неметалевих виробів (в т.ч. будматеріали) – 11,8 %, легку промисловість – 11,2 %, виробництво електричного та електронного устаткування – 8,1 %.

Основні галузі промисловості в Тернополі :

- харчова (хліб та хлібобулочні вироби, пиво, молочна продукція, тверді сири, морозиво, борошно та крупи);
- будівельна (щебінь, залізобетонні вироби для житлового та промислового виробництва);
- легка (бавовняні тканини європейського рівня і стандарту, штучна шкіра і лінолеум, швейні вироби, панчішно-шкарпеткові вироби);
- машинобудівна (світлотехнічне обладнання, засоби радіозв'язку тощо);
- поліграфічна промисловість (підручники, зошити, інша друкована продукція);
- деревообробна та меблева (вироби з дерева — вікна, двері; меблі, зокрема з натурального дерева).

3.8.3. Будівництво

Сьогодні дещо знижені, порівняно з попередніми роками, темпи розвитку будівельної галузі в місті, проте значної кризової ситуації в будівництві не вбачається. Пріоритетним будівництвом на сьогодні в місті залишається будівництво житла із вбудовано-прибудинковими приміщеннями громадського призначення, реконструкція існуючого фонду, в тому числі перших поверхів житлових будинків, під громадське призначення. Вартість житла на сьогодні в місті орієнтовано становить на первинному ринку – 650 у.о. за 1 кв.м., на вторинному ринку – 900 у.о. за 1 кв.м., при цьому попит на житло знизився порівняно з 2008-2009 роками на 30%. 84,4% житлового будівництва здійснюється за рахунок коштів населення.

У I півріччі 2010 року в місті зросло будівництво житла:

- збудовано 22 житлових будинки загальною площею 27795 кв.м., (а це – 104,6% до аналогічного показника попереднього року);

- введено в експлуатацію 397 квартир (середній розмір квартири - 77,7 кв.м. загальної площі, у розрахунку на 1000 осіб населення введено в експлуатацію 130,0 кв.м. загальної площі житла).

З метою відображення інтересів громади м. Тернополя, враховуючи проблеми в окремих сферах соціально-економічного розвитку міста, підготовлено і направлено в обласну державну адміністрацію пропозиції щодо реалізації пріоритетних заходів, які пропонується здійснити в рамках Угоди між Кабінетом Міністрів України і Тернопільською обласною радою щодо регіонального розвитку Тернопільської області на період 2010-2014 років.

3.8.4. Зовнішньоекономічна та інвестиційна діяльність

Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій, внесених на 1.07.2010 р., склав 21406,5 тис. дол. США, і в розрахунку на одну особу становить 99,1 дол. та складає 34,9 % загальнообласного обсягу. У січні-червні 2010 р. в економіку міста іноземними інвесторами вкладено 1811,3 тис. дол. прямих інвестицій (у січні – червні 2009 р. – 146,4 тис. дол.).

Інвестиції надійшли із 17 країн світу. До п'ятірки основних країн-інвесторів, на які припадає 83,3% загального обсягу прямих інвестицій, входять: Естонія, Австралія, Польща, Бельгія, Німеччина.

3.8.5. Торгівля і побутове обслуговування

У Тернополі функціонує розгалужена мережа закладів сфери торговельного та побутового обслуговування населення, яка включає понад 1600 об'єктів. Сучасна торгівля міста – це достатньо сформоване конкурентне середовище, представлене торговельними закладами, кількість яких помітно зростає. У місті вдалося досягти позитивних змін у питаннях формування широкого асортименту товарів на споживчому ринку та підвищення культури торговельного обслуговування населення. У задоволенні потреб населення у товарах значне місце

належить ринкам. У місті працює 31 ринок, на яких обладнано до 6000 торгових місць. Галузь ресторанного господарства міста поповнилась новими закладами, які відповідають європейському рівню. Відвідувачам пропонується, крім української, ще і європейська кухня. Кожен новий заклад відрізняється від інших своїм власним стилем.

Важливим сектором економіки завжди була і залишається сфера побутових послуг. На сьогодні в місті громадянам надається понад 30 видів побутових послуг та утримується тенденція до їх розширення. Завдяки цьому ринок побутових послуг наповнюється новими видами, які пов'язані з доглядом за тілом людини, застосовуються нові технології на підприємствах хімічного очищення тканин, одягу, при виготовленні ювелірних виробів за індивідуальними замовленнями, цифрові технології у фотопослугах.

За рахунок нового будівництва та реконструкції відкрито:

- заклади торгівлі – 57;
- заклади ресторанного господарства – 11;
- заклади сфери послуг – 6.

3.8.6. Транспорт і зв'язок

Маршрутну мережу нашого міста щоденно обслуговує 220 автобусів і 49 тролейбусів. Автотранспортними підприємствами м. Тернополя за січень-червень 2010 р. перевезено 336,4 тис. тонн вантажів, що на 19,1% більше, ніж у січні-червні 2009 р. Вантажооборот за січень-червень 2010 р. становить 133,0 млн. тоннокілометрів, що на 13,4% більше, ніж за відповідний період 2009 р.

Рішенням міської ради підготовлено і затверджено нові тролейбусні маршрути. У рамках підготовки до проведення чергового конкурсу на перевезення пасажирів розроблена нова мережа міських автобусних маршрутів. Міським електротранспортом у січні-червні 2010 р. у Тернополі перевезено 9,3 млн. пасажирів, що на рівні з відповідним періодом 2009 року. Організовано дачні перевезення міських жителів до садово-городніх ділянок товариств "Ветеран" та "Тернопільське", які знаходяться в приміській зоні.

3.8.7. Ринок праці

Станом на 1 липня 2010 року на обліку в центрі зайнятості перебувало 1828 безробітних громадян, що на 1577 чол. або на 46,3% менше, ніж на відповідну дату минулого року (3405 чол.). Рівень безробіття складає 1,1%. З початку 2010 року 286 безробітних проходило професійне навчання та підвищення кваліфікації. Набір на професійне навчання проводився за 31 професією. Найбільшою популярністю користувались професії (спеціальності): продавець продовольчих і не-продовольчих товарів, менеджмент малого підприємництва, перукар, водій тролейбуса. За сприянням міськрайонного центру зайнятості працевлаштовано 1358 незайнятих громадян (у відповідному періоді 2009 року – 1198 чол.), у громадських роботах взяло участь 378 чол. (247 чол.).

На реалізацію заходів по соціальному захисту населення на ринку праці з початку року використано з Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття: для виплати допомоги по безробіттю – 5271,1 тис. грн., фінансування організації оплачуваних громадських робіт для безробітних – 174,9 тис. грн., надання роботодавцю дотацій на створення додаткових робочих місць для працевлаштування безробітних – 578,2 тис. грн.

3.8.8. Проблемні питання

- капітальний ремонт об'їзної дороги м. Тернополя;
- капітальний ремонт гуртожитків, прийнятих у комунальну власність міста;
- будівництво полігону ТПВ;
- рекультивація існуючого сміттєзвалища;
- завершення будівництва каналізаційної, насосної станції з колектором мікрорайону Березовиця, будівництво водоочисних споруд (станції знезалізуювання) водозабору «В. Івачівський»;
- реконструкція стадіону в м. Тернополі;
- реконструкція Тернопільського замку (Старий замок, пам'ятка архітектури XVI ст.);

- перепрофілювання та реконструкція незавершеного будівництва терапевтичного корпусу міської лікарні № 3 під пологовий будинок з жіночою консультацією;
- заміна, модернізація та капітальний ремонт ліфтів та диспетчерських систем житлових будинків у м. Тернопіль;
- тепло-гідроізоляція м'яких покрівель житлових будинків без технічних поверхів (м. Тернопіль);
- заміна теплових та водопровідних мереж;
- модернізація зовнішнього освітлення м.Тернополя з використанням енергозберігаючих технологій;
- придбання нових тролейбусів для КП «Тернопільелектротранс».

Леонід Олексійович Бицюра

заступник Тернопільського міського голови - керуючий справами Тернопільської міської ради

Олег Євгенович Удич

начальник прес - служби Тернопільської міської ради



Став у центрі міста - перлина Тернополя

**Perspektywy współpracy Lublina z ukraińskimi
miastami w realizacji projektów rozwojowych**

**Перспективи співробітництва Любліна
з українськими містами
в реалізації проектів розвитку**

Współpraca Miasta Lublin z Ukrainą dotyczy zarówno oficjalnych kontaktów na poziomie władz i urzędów, jak i bezpośrednich związków wielu instytucji, firm i organizacji pozarządowych.

Prowadzone działania dotyczą różnych dziedzin. Są to przede wszystkim:

- inicjatywy na rzecz **rozwoju społeczeństwa obywatelskiego**,
- prezentacja i wymiana doświadczeń w obszarze **kultury i nauki**,
- a także działania skierowane na **rozwój przedsiębiorczości**.

Patrząc na możliwości finansowania działań polsko-ukraińskich na lata 2010-2013 przede wszystkim warto wziąć pod uwagę trzy duże programy, inicjatywy finansowe, dzięki którym od kilku lat jest, ale także i w przyszłości możliwa będzie realizacja wielu wspólnych przedsięwzięć pomiędzy partnerami z Polski i Ukrainy.

Wybrane programy finansowania przedsięwzięć w obszarze projektów polsko-ukraińskich na lata 2010-2013:

- Program polska pomoc zagraniczna – Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP
www.msz.gov.pl
- Program Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2007-2013
www.pl-by-ua.eu/pl
- Partnerstwo Wschodnie – Założenia inicjatywy.

4.1. Program polska pomoc zagraniczna – Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP (MSZ RP)

W ramach programu polska pomoc zagraniczna Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP miasto Lublin zrealizowało dwa projekty z partnerami z Ukrainy. Z uwagi na potrzebę wypracowania kierunków długofalowej współpracy polsko-ukraińskiej, w ramach projektu realizowanego w 2007 roku, opracowano dokument „Strategia współpracy transgranicznej Lublin–Łuck–Lwów–Iwano-Frankowsk”. Dokument opracowany przez polsko-ukraińską grupę, pozwolił na określenie przyszłych, wspólnych obszarów współpracy, które dały podstawę do realizacji w roku następnym, kolejnego projektu ze środków MSZ RP – „Projekty kluczowe dla współpracy transgranicznej”.

Główne obszary wsparcia dla Ukrainy to:

- Rozwój instytucjonalny i promocja dobrego rządzenia, współpraca samorządowa oraz wzmocnienie instytucji zaangażowanych w walkę z HIV/AIDS.
- Wsparcie działań na rzecz integracji europejskiej oraz euroatlantyckiej.
- Pomoc w opracowaniu rozwiązań prawnych dotyczących obrotu ziemią, w tym katastru.
- Programy oszczędzania energii.

Potencjalnymi wnioskodawcami/beneficjentami programu mogą być: jednostki samorządu terytorialnego oraz organów administracji rządowej, organizacje pozarządowe, publiczne i niepubliczne szkoły wyższe oraz jednostki badawczo-rozwojowe.

Mając na uwadze dotychczas realizowane projekty Lublina, w ramach środków MSZ RP, z partnerami z zachodniej Ukrainy, jak też obecnie realizowany projekt, z ośmioma miastami zachodniej i wschodniej Ukrainy, perspektywa działań projektów rozwojowych przedstawiona w dalszej części rozdziału i proponowana tematyka działań, mogłaby skłaniać Lublin do realizacji kolejnych działań projektowych z miastami wschodniej Ukrainy – Dniepropietrowskiem, Ługańskiem i Sumami. Obszar geograficznego zasięgu realizacji projektów w ramach środków MSZ RP obejmuje całą Ukrainę i nie stanowi przeszkody, by działania projektowe mogły odbywać się, zarówno na zachodzie, jak i wschodzie Ukrainy.

Jednak biorąc pod uwagę kolejną inicjatywę programową – Program Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2007-2013 (PWT PL-BY-UA 2007-2013) i ograniczony tu już obszar współpracy, obejmujący zachodnie obwody Ukrainy, zasadnym wydawałoby się wykorzystanie środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP, na realizację współpracy projektowej z partnerami ze wschodniej Ukrainy. Natomiast dofinansowanie w ramach Programu Współpracy Transgranicznej PL-BY-UA 2007-2013, można by wykorzystać na realizację wspólnych inicjatyw transgranicznych z partnerami z zachodniej Ukrainy.

4.2. Program Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2007-2013 (PWT PL-BY-UA 2007-2013)

Europejski Instrument Sąsiedztwa i Partnerstwa (EISP) stanowi inicjatywę Komisji Europejskiej, której zasadniczym celem jest rozwój współpracy pomiędzy Unią Europejską a państwami partnerskimi spoza Unii Europejskiej poprzez zapewnienie zintegrowanego i zrównoważonego rozwoju.

Obszar Programu Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2007-2013, obejmuje:

→ **Polska (podregiony):**

- Białostocko-Suwalski, Łomżyński, Ostrołęcko-Siedlecki,
- Białkopodlaski, Chełmsko-Zamojski, Lubelski,
- Krośnieńsko-Przemyski, Rzeszowsko-Tarnobrzeski.

→ **Białoruś (obwody):**

- Grodzieński, Brzeski, Miński, Homelski.

→ **Ukraina (obwody):**

- Wołyński, Lwowski, Zakarpacki, Rówieński, Tarnopolski, Iwano-Frankowski.

Przy zaproponowanych wspólnych perspektywach współpracy Lublina z Iwano-Frankowskim, Lwowem, Łuckiem, Równem i Tarnopolem, inicjatywa PWT PL-BY-UA 2007-2013 pod kątem obszaru działań, możliwości finansowania i realizacji projektów transgranicznych, na najbliższe lata wydaje się najkorzystniejsza.

Cele programu, zakładające wspieranie transgranicznych procesów rozwojowych, określone są w trzech priorytetach działań:

Priorytet 1. Wzrost konkurencyjności obszarów przygranicznych

Działanie 1.1. Poprawa warunków dla rozwoju przedsiębiorczości.

Działanie 1.2. Rozwój turystyki.

Działanie 1.3. Poprawa dostępności regionu.

Priorytet 1. skupia się na działaniach promujących i wspierających tworzenie lepszych warunków dla przedsiębiorczości, rozwoju turystyki i połączeń transportowych.

Priorytet 2. Poprawa jakości życia

Działanie 2.1. Ochrona środowiska w obszarze przygranicznym.

Działanie 2.2. Bezpiecznie i sprawnie funkcjonujące granice.

Priorytet 2. skupia się na zarządzaniu zagrożeniami środowiskowymi i działaniach promujących zrównoważone wykorzystywanie zasobów naturalnych, rozwój odnawialnych źródeł energii i oszczędzanie energii. Celem jest również wzrost efektywności infrastruktury i procedur granicznych oraz zwiększenie bezpieczeństwa na granicach.

Priorytet 3. Współpraca sieciowa i inicjatywy społeczności lokalnych

Działanie 3.1. Rozwój regionalnych i lokalnych możliwości współpracy transgranicznej.

Działanie 3.2. Inicjatywy społeczności lokalnych.

Priorytet 3. skupia się na działaniach promujących i wspierających współpracę transgraniczną poprzez rozbudowę zdolności instytucjonalnych, jak również wspieranie lokalnych inicjatyw w zakresie współpracy międzyludzkiej.

Potencjalnymi wnioskodawcami/beneficjentami programu mogą być: władze lokalne i regionalne, instytucje centralne odpowiedzialne w imieniu władz regionalnych i lokalnych za realizację zadań publicznych na poziomie regionalnym/lokalnym, organizacje pozarządowe, organizacje lokalne (*w tym sieci współpracy*) zaangażowane w regionalną

współpracę i integrację, organizacje edukacyjne, kulturalne, badawcze i naukowe, regionalne oddziały straży granicznej, jednostki ratownicze oraz euroregiony.

Różnorodność zaproponowanych projektów przez miasta partnerskie idealnie wpisuje się w każdy z możliwych priorytetów działań PWT PL-BY-UA 2007-2013, zwiększając jednocześnie możliwość różnorodnego prowadzenia przedsięwzięć i szeroką skalę realizowanych inicjatyw.

4.3. Partnerstwo Wschodnie (PW)

to nowa propozycja współpracy regionalnej, którą Unia Europejska kieruje do Armenii, Azerbejdżanu, Białorusi, Gruzji, Mołdawii i **Ukrainy**. Pogłębianie relacji tych państw z Unią Europejską jest uzależnione przede wszystkim od ich woli i postępów w urzeczywistnianiu wartości demokratycznych oraz wdrażaniu zasad gospodarki rynkowej i zdrowego państwa.

Inicjatorami Partnerstwa Wschodniego, zainaugurowanego 7 maja na nieformalnym szczycie Unii Europejskiej w Pradze, były Polska i Szwecja. Państwa te w maju 2008 roku zaproponowały pogłębienie relacji ze wschodnimi sąsiadami objętymi Europejską Polityką Sąsiedztwa (EPS), jednak na kształt projektu złożyły się działania wielu członków UE. Konieczność intensyfikacji relacji ze wschodnimi sąsiadami konsekwentnie podkreślały wszystkie państwa Grupy Wyszehradzkiej a podobne stanowisko prezentowały Litwa, Łotwa i Estonia.

Partnerstwo Wschodnie zakłada zacieśnienie współpracy z **Białorusią, Ukrainą, Mołdawią, Gruzją, Azerbejdżanem i Armenią**.

Do głównych celów Partnerstwa Wschodniego należą:

- doprowadzenie do ustanowienia politycznego stowarzyszenia, stworzenie pogłębionych i kompleksowych stref wolnego handlu państw partnerskich z UE;
- postępująca liberalizacja reżimu wizowego, prowadząca do ustanowienia reżimu bezwizowego;
- utworzenie struktury współpracy wielostronnej z państwami partnerskimi w postaci czterech platform tematycznych (ds. demokracji, dobrego zarządzania

i stabilności, ds. integracji gospodarczej i konwergencji z politykami UE, ds. bezpieczeństwa energetycznego, ds. kontaktów międzyludzkich).

Aktualnie finalizowane są prace nad umową stowarzyszeniową **UE – Ukraina**, rozpoczęto też negocjacje podobnej umowy z Mołdową oraz Armenią, Azerbejdżanem i Gruzją.

Propozycje realizacji wspólnych projektów Lublina z ukraińskimi miastami w obszarze strategii rozwoju miasta –

- wymiana dobrych praktyk i tworzenie nowych rozwiązań w zakresie zarządzania strategicznego (warsztaty dot. planowania strategicznego, przygotowanie dokumentacji);
- wprowadzenie i doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością, zgodnego z normą 9001 w instytucjach samorządowych, jak i w przedsiębiorstwach komunalnych;
- stworzenie zintegrowanego systemu informacji o usługach komunalnych;
- regularna wymiana doświadczeń, organizacja staży profesjonalnych, kompleksowych szkoleń z zakresu zarządzania projektami;
- wspieranie działań rozwojowych w zakresie tworzenia Biur Rozwoju Miast i komórek wyspecjalizowanych w pozyskiwanie funduszy zewnętrznych;
- wspieranie współpracy instytucji kulturalnych i sportowych, wymiana młodzieży i studentów.

Propozycje realizacji wspólnych projektów Lublina z ukraińskimi miastami w obszarze strategii marketingu miasta –

- stworzenie strategii marketingowej i promocyjnego Systemu Identyfikacji Wizualnej dla miast ukraińskich;
- organizacja cyklicznych, nowych imprez promowanych w całej Ukrainie, odbywających się na Dnieprze (propozycja m. Dniepropietrowsk);
- wykorzystanie znalezisk archeologicznych, przeprowadzenie badań archeologicznych, odbudowa kurhanów – promocja kurhanów jako atrakcji turystycznej;
- organizacja kampanii promocyjnej m. Tarnopol jako „miejsca wypadowego, do zwiedzania dwóch historycznych centrów religijnych”; promocja walorów turystycznych i kulturowych;

- organizacja kampanii promocyjnej m. Iwano-Frankowsk jako „miasta na drodze w Karpaty”; promocja walorów turystycznych i kulturowych;
- realizacja kampanii promującej m. Równe – jako „bursztynową stolicę Ukrainy”; organizacja festynów, koncertów, warsztatów promujących „Bursztynowy szlak”.

Propozycje realizacji wspólnych projektów Lublina z ukraińskimi miastami w obszarze strategii satysfakcji klienta –

- podniesienie świadomości pracowników w zakresie ciągłego doskonalenia, szkolenia dla pracowników z zakresu normy PN-EN ISO 9001 (propozycja m. Iwano-Frankowsk, m. Lwów, m. Sumy);
- stworzenie Centrum Obsługi Mieszkańców oraz nowoczesnej infolinii (m. Ługańsk, m. Sumy);
- kompleksowe wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością w miejskich przedsiębiorstwach komunalnych; stworzenie Call Center w m. Łucku.

Duże doświadczenie Lublina w aplikowaniu o fundusze unijne, a także szereg modelowych rozwiązań dla obszarów wsparcia na lata 2007-2013, określonych przez Unię Europejską, mogą być z jednej strony podstawą do przekazania „dobrych praktyk” ukraińskim partnerom, a z drugiej wskazówką, w jaki sposób profesjonalnie pozyskiwać i realizować przedsięwzięcia w ramach inicjatyw transgranicznych. Jest to szczególnie istotne przy programie PWT PL-BY-UA 2007-2013, w którym ukraińscy partnerzy mogą być wnioskodawcami/beneficjentami projektów, a nie tylko jak do tej pory było, partnerami miasta Lublin.

Perspektywa współpracy Lublina z ukraińskimi miastami i propozycje realizacji wspólnych projektów potwierdzają możliwość i chęć kreowania przez miasta rozwojowe, nowych polsko-ukraińskich inicjatyw, zmierzających do budowania nowoczesnego, europejskiego samorządu, przy wykorzystaniu dofinansowania ze środków zewnętrznych.

Udział partnerów i wspólna realizacja przedsięwzięć jest gwarancją dobrej i przejrzystej współpracy dla obu stron.

Співпраця міста Люблін з Україною стосується однаковою мірою, як офіційних контактів на рівні влади та установ, так і безпосередніх зв'язків багатьох інституцій, фірм та громадських організацій.

Заходи, які відбуваються, стосуються різних сфер. Передусім це:

- ініціативи щодо розвитку **громадянського суспільства**,
- презентація та обмін досвідом у сфері **культури та науки**,
- а також заходи, спрямовані на **розвиток підприємництва**.

Зважаючи на можливості фінансування польсько-українських заходів на 2010-2013 роки передовсім варто звернути увагу на три великі програми, фінансові ініціативи, завдяки яким впродовж кількох років реалізується, а також і в майбутньому буде можлива реалізація, багатьох спільних заходів між партнерами з Польщі і України.

Вибрані програми фінансування заходів у галузі польсько-українських проектів на 2010-2013 рр.

- Програма польська закордонна допомога – Міністерство закордонних справ Республіки Польща www.msz.gov.pl
- Програма транскордонної співпраці Польща-Білорусь-Україна 2007-2013 www.pl-by-ua.eu/ua
- Східне партнерство – Засади ініціативи.

4.1. Програма польська закордонна допомога – Міністерство закордонних справ Республіки Польща (МЗС РП)

У рамках програми польська закордонна допомога Міністерства закордонних справ РП місто Люблін реалізувало два проєкти із партнерами з України. З огляду на потребу опрацювання напрямків довгострокової польсько-української співпраці, у рамках проєкту реалізованого в 2007 році, опрацьовано документ „Стратегія транскордонної співпраці Люблін–Луцьк–Львів–Івано-Франківськ”. Документ, розроблений польсько-українською групою окреслив майбутні, спільні сфери співпраці, котрі дозволили зреалізувати в наступному році новий проєкт профінансований МЗС РП – „Ключові проєкти для транскордонної співпраці”.

Головні сфери підтримки для України це:

- Інституційний розвиток і популяризація доброго управління, співпраця органів місцевого самоврядування, а також підтримка інституцій залучених до боротьби з ВІЛ/СНІД.
- Підтримка заходів скерованих на європейську, а також євроатлантичну інтеграцію.
- Допомога в розробці юридичних рішень, котрі стосуються оборотів із землею, в тому числі кадастру.
- Програми економії енергії.

Потенційними заявниками/бенефіцієнтами програми можуть бути: одиниці територіального самоврядування, а також органи урядової адміністрації, громадські організації, публічні та непублічні вищі навчальні заклади, а також інституції дослідження і розвитку.

З огляду на вже зреалізовані проєкти Любліна, у рамках фінансування МЗС РП, з партнерами із Західної України, а також проєкт з вісьмома містами Західної і Східної України, який знаходиться на етапі реалізації, представлена в подальшій частині розділу перспектива проєктів розвитку і запропонована тематика дій, могла б схилити місто Люблін до реалізації наступних проєктних заходів з містами

Східної України – Дніпропетровськом, Луганськом і Сумами. Географічно сфера реалізації проєктів охоплює всю Україну і не має жодних перешкод, щоб проєктні заходи відбувалися однаковою мірою, як на заході, так і на сході України. Однак, з огляду на наступну програмну ініціативу - Програму транскордонної співпраці Польща-Білорусь-Україна 2007-2013 (PWT PL-BY-UA 2007-2013) і обмежений нею простір транскордонної співпраці, що охоплює західні області, видається цілком обґрунтованим використати ресурси МЗС РП для східних українських міст, а дофінансування у рамках програми PWT PL-BY-UA 2007-2013, на заходи з партнерами із Західної України.

4.2. Програма Транскордонної Співпраці Польща-Білорусь-Україна 2007-2013 (PWT PL-BY-UA 2007-2013)

Інструмент європейського сусідства і партнерства (EISP) є ініціативою Європейської комісії, основна мета якої - розвиток співпраці між Європейським Союзом та країнами-партнерами, котрі не є членами ЄС, шляхом гарантування інтегрованого та збалансованого розвитку.

Територія реалізації Програми транскордонної співпраці Польща-Білорусь-Україна 2007-2013 охоплює:

→ Польща (під регіони):

- Бялостоцько-Сувальський, Ломжинський, Остроленсько-Сєдлецький,
- Бяльськопідляський, Хелмсько-Замойський, Люблінський,
- Кросненсько-Перемишльський, Жешовсько-Тарнобжеський.

→ Білорусія (області):

- Гродненська, Брестська, Мінська, Гомельська.

→ Україна (області):

- Волинська, Львівська, Закарпатська, Рівненська, Тернопільська, Івано-Франківська.

За запропонованих спільних перспектив співпраці Любліна з Івано-Франківськом, Львовом, Луцьком, Рівним і Тернополем, ініціатива PWT PL-BY-UA 2007-2013,

з огляду на сферу діяльності, можливості фінансування і реалізації транскордонних проєктів, на найближчі роки буде найвигіднішою.

Цілі програми, котрі передбачають підтримку транскордонних процесів розвитку, складаються з трьох пріоритетів:

Пріоритет 1. Підвищення конкурентоздатності прикордонних територій

Дія 1.1. Покращення умов для розвитку підприємництва.

Дія 1.2. Розвиток туризму.

Дія 1.3. Покращення доступності регіону.

Пріоритет 1. Спрямований на популяризацію та покращення умов для підприємництва, розвиток туризму і транспортних зв'язків.

Пріоритет 2. Покращення якості життя

Дія 2.1. Охорона довкілля на прикордонних територіях.

Дія 2.2. Безпечні і ефективні кордони.

Пріоритет 2. Спрямований на запобігання екологічним загрозам та популяризацію раціонального, економічного використання природних ресурсів, розвиток відновлювальних джерел енергії та енергозбереження, а також підвищення ефективності прикордонної інфраструктури й процедур перетину кордону, покращення безпеки на кордоні.

Пріоритет 3. Інституційна співпраця та підтримка ініціатив місцевих громад

Дія 3.1. Розвиток регіональних і місцевих можливостей транскордонної співпраці.

Дія 3.2. Ініціативи місцевих громад.

Пріоритет 3. Спрямований на популяризацію та підтримку транскордонної співпраці за посередництвом розбудови інституційних можливостей, а також підтримки місцевих ініціатив в сфері співпраці між людьми.

Потенційними заявниками/бенефіцієнтами програми можуть бути: місцева і регіональна влада, центральні інституції, які від імені регіональної і місцевої влади відповідають за реалізацію громадських завдань на регіональному/місцевому рівні, громадські і неприбуткові організації, місцеві організації (у тому числі *мережі співпраці*) залучені до регіональної співпраці і інтеграції, освітні, культурні, дослідницькі і наукові організації, регіональні відділення Прикордонної служби, рятувальні служби, а також євро регіони.

Різноманітність проєктів запропонованих партнерськими містами ідеально вписується в кожен з можливих пріоритетів PWT PL-BY-UA 2007-2013, водночас збільшуючи можливості різноманітних заходів і масштабність ініціатив.

4.3. Східне Партнерство (СП)

Це нова пропозиція регіональної співпраці, яку Європейський Союз скерує до Вірменії, Азербайджану, Білорусії, Грузії, Молдавії і **України**. Поглиблення відносин між цими країнами та ЄС залежить перш за все від їх волі та прогресу в зміцненні демократичних цінностей, а також запровадженні принципів ринкової економіки та „сильної країни”.

Ініціаторами Східного партнерства, інавгурація якого відбулася 7 травня на неформальному саміті ЄС у Празі, були Польща та Швеція. Ці країни у травні 2008 року запропонували поглибити відносини зі східними сусідами, охопленіми Європейською політикою сусідства (ЄПС), однак на формат проєкту вплинули пропозиції багатьох членів ЄС. Необхідність інтенсифікації відносин зі східними сусідами систематично підкреслювали усі країни Вишеградської Групи, а схожу позицію займали Литва, Латвія та Естонія.

Східне партнерство передбачає зміцнення співпраці з **Білорусією, Україною, Молдавією, Грузією, Азербайджаном і Вірменією**.

До головних цілей Східного партнерства належать:

- сприяння створенню політичного співтовариства, створення поглиблених і комплексних зон вільної торгівлі країн-партнерів з ЄС;

- поступова лібералізація візового режиму, котра веде до встановлення безвізового режиму;
- створення структури багатосторонньої співпраці з країнами-партнерами у вигляді чотирьох тематичних платформ (у сферах: демократії, доброго управління і стабільності, економічної інтеграції та конвергенції з політиками ЄС, у сфері енергетичної безпеки, у сфері контактів між людьми).

На даний час закінчується робота над угодою про асоціацію **ЄС-Україна**, розпочалися також переговори щодо підписання подібної угоди з Молдовою, Вірменією, Азербайджаном та Грузією.

Пропозиції реалізації спільних проєктів Любліна з українськими містами в сфері стратегії розвитку міста:

- обмін досвідом і пошук нових рішень в сфері стратегічного менеджменту (майстеркласи присвячені стратегічному плануванню, підготовці документації);
- введення і удосконалення Системи Управління Якістю, згідно з нормою ISO 9001 в інституціях самоврядування, а також на комунальних підприємствах;
- створення інтегрованої системи інформації про комунальні послуги;
- регулярний обмін досвідом, організація професійного стажування, комплексних навчань в сфері управління проєктами;
- підтримка розвитку заходів в сфері створення Бюро розвитку міст і підрозділів, котрі спеціалізуються на отриманні зовнішнього фінансування;
- підтримка співпраці культурних і спортивних інституцій, обмін молоді і студентів.

Пропозиції реалізації спільних проєктів Любліна з українськими містами в сфері стратегії маркетингу міста:

- створення маркетингової стратегії і Системи візуальної ідентифікації промоції для українських міст;
- організація циклічних, нових заходів, популяризованих в цілій Україні, що відбуваються на Дніпрі (пропозиція м. Дніпропетровськ);
- використання археологічних пам'яток, проведення археологічних досліджень, відновлення курганів - популяризація курганів, як туристичних атракцій;

- організація промоційної кампанії м. Тернопіль, як „міста, котре дозволяє відвідати два історичні релігійні центри”; промоція туристичної і культурної привабливості регіону;
- організація промоційної кампанії м. Івано-Франківськ, як „міста по дорозі в Карпати”; промоція туристичної і культурної привабливості регіону;
- організація промоційної кампанії м. Рівне, як „бурштинової столиці України”; організація святкувань, концертів, майстеркласів, котрі популяризують „Бурштиновий шлях”.

Пропозиції реалізації спільних проектів Любліна з українськими містами в сфері стратегії задоволення клієнта:

- покращення самосвідомості працівників відносно безперервного удосконалення, навчання для працівників в сфері ДСТУ ISO 9001 (пропозиція м. Івано-Франківськ, м. Львів, м. Суми);
- створення Центру обслуговування мешканців, а також сучасної інфолінії (м. Луганськ, м. Суми);
- комплексне впровадження Системи Управління Якістю на міських комунальних підприємствах; створення Call Center в Луцьку.

Великий досвід Любліна в здобуванні коштів ЄС, а також ряд модельних рішень для сфери підтримки на 2007-2013 рр., визначених Європейським Союзом, можуть бути з одного боку підставою для передавання „доброго досвіду” українським партнерам, а з іншого настановою в який спосіб професійно здобувати і реалізувати заходи в рамках транскордонних ініціатив. Зокрема, це дуже важливо для програми PWT PL-BY-UA 2007-2013, в якій українські партнери можуть бути бенефіцієнтами проектів, а не лише, як було до цього часу, партнерами міста Люблін.

Перспектива співпраці Любліна з українськими містами і пропозиції реалізації спільних проектів підтверджують можливість й бажання міст створювати нові польсько-українських ініціатив, спрямовані на побудову сучасного, європейського самоврядування, з використанням дофінансування із зовнішніх ресурсів.

Участь партнерів і спільна реалізація починань є гарантією доброї і прозорої співпраці для обох сторін.



II Warsztaty eksperckie w Lublinie, 11-14 sierpnia 2010 r. Polsko-ukraińska grupa projektowa.

II Експертні майстер-класи в Любліні, 11-14 серпня 2010 р. Польсько-українська проектна група.

PARTNERZY PROJEKTU/ПАРТНЕРИ ПРОЕКТУ

Urząd Miasta Lublin - Мєрїя мїста Люблін
Plac Króla Władysława Łokietka 1
20-109 Lublin, www.um.lublin.pl

Дніпропетровська міська рада
вул. Карла Маркса, 75
49000, м. Дніпропетровськ
www2.dniproprada.gov.ua

Львівська міська рада
пл. Ринок, 1
79006, м. Львів
www.city-adm.lviv.ua

Луганська міська рада
вул. Коцюбинського, 14
91000, м. Луганськ
www.gorod.lugansk.ua

Сумська міська рада
пл. Незалежності, 2
40000, м. Суми
www.meria.sumy.ua

Івано-Франківська міська рада
вул. Грушевського, 21
76004, м. Івано-Франківськ
www.mvk.if.ua

Луцька міська рада
вул. Богдана Хмельницького, 19
43025, м. Луцьк
www.lutsk.ua

Рівненська міська рада
вул. Соборна, 12а
33028, м. Рівне
www.city-adm.rv.ua

Тернопільська міська рада
вул. Листопадова, 5
46001, м. Тернопіль
www.rada.te.ua