

Бельгії, Литви, Чехії та Генеральне Консульство ФРН у м. Донецьк з тимчасовим розміщенням у Дніпрі. Заплановано відкриття Почесного Консульства Латвії у м. Дніпро.

У 2017 р. до країн Європи спрямовувалось 34,1% експорту товарів та послуг – 2 452,5 млн дол. США, отримано з країн Європи 34,5 % імпорту товарів та послуг області – 1 688,4 млн дол. США. Сальдо зовнішньої торгівлі додатне – 764,1 млн дол. США. Продукція підприємств області споживається у більше ніж в 40 європейських країнах.

Традиційно підприємствами області здійснюються значні обсяги експорту (32,8 % експорту товарів області) та імпорту (32,1 % імпорту товарів області) товарів з 28 європейськими країнами, які входять до Європейського Союзу: Польща, Словаччина, Італія, Румунія, Угорщина, Чехія, Нідерланди, Німеччина, Болгарія, Іспанія, Велика Британія (перехідний період перед виходом з ЄС), Австрія, Бельгія, Франція, Греція, Литва, Данія, Естонія, Ірландія, Латвія, Португалія, Словенія, Фінляндія, Швеція, Хорватія, Мальта, Люксембург.

У 2017 році обсяг зовнішньоторговельного обороту області з європейськими країнами (ЄС) збільшився на 28,9 % у порівнянні з попереднім роком, експорту – на 38,3 %, імпорту – на 17,6 %. На область припадало 9,4 % загального торговельного обороту України з країнами ЄС, у тому числі 11,8 % експортних та 7,2 % імпортних операцій.

Обсяг експорту товарів збільшився у порівнянні з 2016 р. на 39,1 % і склав 2 314,5 млн дол. США (13,2 % у загальному обсязі експорту товарів України до країн ЄС). Обсяг імпорту товарів збільшився на 23,0 % у порівнянні з 2016 р. і склав 1 493,3 млн дол. США (7,2 % у загальному обсязі імпорту товарів з країн ЄС до України).

У січні – лютому 2018 р. продовжувалося нарощування підприємствами регіону обсягів зовнішньої торгівлі з партнерами із країн Європи. Обсяг експорту товарів збільшився на 46,5 % і склав 529,0 млн дол. США, імпорту – на 18,6 % і склав 212,3 млн дол. США.

У 2017 р. обсяги експорту та імпорту послуг області та європейськими країнами склали 48,1 млн дол. США та 167,5 млн дол. США і становили відповідно 97,4 % та 79,6 % рівня 2016 р. В експорті та імпорті значну частку мали транспортні послуги, роялті, фінансові послуги, ділові послуги, телекомунікаційні послуги тощо.

При Дніпропетровській облдержадміністрації було створено ДП «Інвестиційно-інноваційний центр». Тепер будь-який підприємець, який тільки планує вийти на регіональний ринок або вже працює на ньому, може отримати оперативну допомогу у вирішенні будь-яких адміністративних питань. А для нових інвесторів, фахівці агентства будуть супроводжувати проект від початку до етапу його реалізації. Таким чином станом на 31.12.2017 р. в економіку регіону залучено прямих іноземних інвестицій в обсязі 3 815,5 млн дол. США, у тому

числі з країн Європи на суму 1 693,0 млн дол. США (44,4 % від загального обсягу внесених інвестицій).

Інвестиції залучено із 28 країн Європи. Найбільші обсяги інвестицій надійшли з Нідерландів – 747,1 млн дол. США (44,1 % від загального обсягу внесених іноземних інвестицій з країн Європи), Німеччини – 570,6 млн дол. США (33,7 %), Австрії – 102,0 млн дол. США (6,0 %), Російської Федерації – 69,2 млн дол. США (4,1 %) та Великої Британії – 50,3 млн дол. США (3,0 %).

**Тетяна МАМАТОВА**

*д.держ.упр., професор,*

*професор кафедри менеджменту*

*та управління проектами ДРІДУ НАДУ*

### **ЗАГАЛЬНА / РАМКОВА СХЕМА ОЦІНЮВАННЯ (CAF): ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ЗРІЛОСТІ МОДЕЛІ САМООЦІНЮВАННЯ**

Для того, щоб забезпечувати конкурентоспроможність та мати змогу увійти до міжнародних інтеграційних об'єднань як повноправний партнер Україна має, урахувати світові тенденції на гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін, гуманізацію управління, перехід до застосування механізмів самооцінювання, самокоригування, самовдосконалення.

У діяльність європейських органів публічного управління дуже широко впроваджена «Загальна / рамкова схема оцінювання» (Common Assessment Framework – CAF), побудована на базі моделі EFQM. Після десяти років використання різноманітних моделей якості в публічному управлінні ЄС у 2000 р. було зроблено висновок щодо відсутності глибокого розуміння державними службовцями «мови якості». Саме в такому контексті групою інновацій публічних послуг (Innovative Public Services Group) було запропоновано модель CAF – простий у застосуванні інструмент, який має допомогти організаціям публічного сектору ЄС зрозуміти та втілити у життя техніку всеохоплюючого управління на основі якості (TQM), розпочати свою «мандрівку до досконалості» та отримати можливість порівняти себе з аналогічними організаціями Європи [1].

Презентація CAF Європейським інститутом публічного адміністрування (EIPA) відбулася на 1-й Конференції з якості публічного адміністрування в ЄС (The 1st Quality Conference for Public Administration in the EU) у Лісабоні у 2000 р. Після пілотного впровадження в багатьох країнах ЄС у 2002 р. модель була відкоригована й набула сучасного вигляду: п'ять критеріїв (або категорій) складають блок «можливості», чотири – «результати»; кожен критерій складається з «під-критеріїв»; кожен під-критерій потім

описаний «прикладями» реалізації вимог в органі публічного управління. Перегляд моделі відбувався у 2006 та 2013 роках [6; 8; 9].

CAF являє собою інструмент узагальненого багатопараметричного представлення та порівняння результатів і можливостей управління, виявлення слабких місць і розробки підходів щодо покращення стану справ. Відомо, що CAF як і модель TQM спирається на фундаментальні принципи досконалості, які декларовані EFQM: орієнтація на результат; орієнтація на громадянина / споживача; лідерство та сталість мети; процесний підхід до управління на основі фактів; розвиток та залучення персоналу; безперервні вдосконалення та інновації; розвиток партнерських відносин; соціальна відповідальність[8].

Модель CAF має чотири основні цілі:

1. Довести до організацій публічного адміністрування принципи TQM та поступово провести їх шляхом використання та розуміння самооцінювання від сучасного обмеженого підходу до діяльності «Плануй – Виконуй» (Plan – Do), до повністю реалізованого циклу «Плануй – Виконуй – Перевірйай – Дій/Коригуй» (Plan – Do – Check – Act (PDCA).

2. Бути діагностичним інструментом для установ, які прагнуть поліпшити показники своєї діяльності.

3. Виконувати функції «мосту» між різними моделями менеджменту якості.

4. Сприяти бенчмаркінгу (у версії CAF–2006 – бенч-навчанню – bench leaning) між організаціями публічного сектору [1].

З моменту запровадження модель CAF стала більш зрілою. Її використання пройшло декілька фаз під час яких модель набувала зрілості.

За перші 10 років існування було пройдено три фази [2].

I фаза (2000 – 2001 рр.). У першій фазі модель CAF використовувалася здебільшого як інструмент самооцінки суспільного сектору;

II фаза (2002 – 2005 рр.). У другій фазі значно більше уваги приділялося наступному після самооцінки кроку – плануванню та виконанню дій з удосконалення діяльності та результатів, які стосувалися виявлених під час самооцінки областей для вдосконалення;

III фаза (2006 – 2012 рр.). У третій фазі велика увага приділялася концепціям досконалості. У цій фазі було введено «Процедуру зовнішнього зворотного зв'язку».

Під час переходу з фази II до фази III у 2003 – 2006 рр. відбувалось розширене тестування моделі CAF у більшості європейських органів публічного управління (понад 400 впроваджень), а також у заінтересованих організаціях за межами ЕС (Китай, Середній Схід, Домініканська Республіка та Бразилія). На базі даного тестування був підготовлений 2-й звіт ЕІРА та розроблена нова версія CAF, презентована у вересні 2006 р. ЕІРА констатував виникнення «товариства-CAF» (CAF

community) та наявність майже повного доступу до електронного ресурсу CAF (CAF e-tool). Методичні рекомендації щодо реалізації моделі перекладено на 19 мов. До 2010 р. відбулося понад 2000 реєстрацій користувачів CAF [2].

За результатами впровадження моделі CAF у 2000 – 2006 рр. був запропонований розподіл інструментів і технік TQM для застосування в межах моделі CAF, зокрема впровадження систем управління якістю на базі міжнародних стандартів ISO серії 9000 та 14000, здійснення аудитів, застосування BSC (збалансованої системи показників) та бенчмаркінгу. Оновлена версія CAF більш орієнтована на заохочення до інноваційної діяльності, має поглиблену шкалу оцінювання, яка дозволяє організаціям сфокусуватися на заходах з поліпшення.

Наприкінці 2011 року було прийнято рішення переглянути модель CAF 2006 року. Було розроблено CAF 2013 [5]. Методичні рекомендації щодо впровадження моделі CAF 2013 [9] перекладено більш ніж 28 мовами. У CAF 2013 структуру залишено, але зміст критеріїв дещо змінився. Модель досі складається з 9 критеріїв і 28 підкритеріїв, але деякі були переформульовані. Так, критерій 8 у версії 2013 року має назву «Результати соціальної відповідальності». Це, на наш погляд, дало старт фазі IV (2013 – тепер. час).

На початок 2018 року близько 4000 (3 970) організаціями публічного сектору застосовано модель CAF 2013 у 55 країнах Європи та за її межами[4]. Використання моделі розглядається як ефективний підхід до здійснення реформ публічного управління в багатьох аспектах і як система забезпечення адміністративної спроможності [3]. Втім, Європейський ресурсний центр CAF має намір розпочати під час президентства Австрії в 2018 році підготовку нової редакції моделі – CAF 2020. Нова модель має бути розроблена до кінця 2019 року [7]. Розвиток зрілості моделі триває. Багато організацій публічного сектору можуть скористатися цією моделлю, але вони потребують мінімального рівня стійкої підтримки на національному рівні.

#### Список використаних джерел

1. Маматова Т. В. Моделі якості / Маматова Т. В. // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ.упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – С. 383 – 385.

2. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення : аналіт. дослідж., виконане в рамках Проекту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку»/ авт. Тетяна Маматова, Олена Бортнік. – К. : ПРООН МПВСР, 2013. – 56 с.

3. 7th European CAF Users' Event «CAF Improvement Identification, Prioritization and Implementation», 30 November 2016, Bratislava, SK. – Access mode : [https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/7thCAFUserEvent\\_SK\\_final.pdf](https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/7thCAFUserEvent_SK_final.pdf).

4. 8th European CAF Users' Event «Leading Quality into the Future: Consensus, Competitiveness, Cohesion and Culture», 12 April 2018, Sofia, Bulgaria. – Access mode : <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B134A3714-DF2A-4BA1-A8E4-14199F8BFDE7%7D/95431>

5. CAF 2013 is born : Newsletter 2012 № 3 / European CAF Resource Centre. – Access mode : [http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/CAF\\_Newsletter\\_2012\\_3%20\(2\).pdf](http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/CAF_Newsletter_2012_3%20(2).pdf).

6. CAF Improvement identification, prioritization and implementation : A study of inspiring practices installed in 20 Public Sector organizations throughout Europe and the methodologies for prioritization. Patrick Staes, Nick Thijs, Dorina Claessens. CAF RC ; EIPA. – 2016. – 250 p. – Access mode : <http://www.caf-zentrum.at/de/file/19715/download/>.

7. CAF Vision note 2016. – Access mode : <https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Vision%20note%202016%20v%20January%202017.pdf>.

8. The Common Assessment Framework (CAF) : Improving an organization through self-assessment : CAF 2006. – Access mode : [https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/English\\_2006.pdf](https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/English_2006.pdf).

9. The Common Assessment Framework (CAF) : Improving an organization through self-assessment : CAF 2013. – Access mode : <https://archive.eipa.eu/en/pages/show/&tid=102>.

### **Олена КРИШЕНЬ**

*директор департаменту соціального захисту населення Дніпропетровської ОДА*

## **СПІВРОБІТНИЦТВО ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ З КРАЇНАМИ ЄС У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

Співпраця органів виконавчої влади з міжнародними організаціями країн ЄС щодо надання допомоги внутрішньо переміщеним особам. З перших місяців початку конфлікту завдяки відкритості місцевої влади з нами активно співпрацюють міжнародні організації, які готові надати допомогу людям, що були вимушені залишити свої домівки. Одними з перших прийшли на допомогу представники з Офісу Ради Європи в Україні, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), агентство допомоги і розвитку «ADRA», Представництво Данської ради у справах біженців в Україні, міжнародна організація «Save the Children», Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Благодійний Фонд «Карітас», Чеська, Словенська та Фінська організації Товариства Червоного Хреста.

За кошти Євросоюзу УВКБ ООН протягом 2014 – 2017 років надавав грошову, матеріальну підтримку внутрішньо переміщеним особам. Останній раз допомога прийшла до родин, які постраждали у пожежі в модульному містечку міста Кам'янське. Міжнародна організація «Save the Children (Великобританія) надала матеріальну допомогу 3200 родинам з дітьми. Представництво Данської ради у справах біженців в Україні за кошти Євросоюзу і агентство допомоги і розвитку «ADRA» (Польща), надавали як грошову допомогу так і індивідуальні гранти переселенцям для професійного навчання та розвитку підприємницької діяльності за професіями: менеджер з продажу, бухгалтер, перукар, дизайнер одягу, кухар.

Чеською, Словенською та Фінською організаціями Товариства Червоного Хреста надано матеріальну та гуманітарну допомогу вразливим верствам населення.

Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) для ВПО змонтовано 945 модулів на 2024 місць в містах: Дніпро, Кам'янське, Кривий Ріг, Павлоград та Нікополь. Вартість наданої допомоги склала понад 134,2 млн грн.

За кошти Європейського Союзу на 15 об'єктах у 8 містах: Дніпро, Кам'янське, Кривий Ріг, Нікополь, Новомосковськ, Синельникове, Жовті Води та Вільногірськ проведено капітальні ремонти приміщень та закуплено обладнання на суму 1 млн 350 тис євро на 2000 місць.

В рамках проекту Офісу Ради Європи в Україні «Посилення захисту прав людини внутрішньо переміщених осіб в Україні» протягом 2016 – 2017 років по області було проведено ряд заходів з питань дотримання прав внутрішньо переміщених осіб, захисту соціально-економічних та житлових прав, доступу до житлових програм, бізнес-інтеграції в місцеву громаду, успішний менеджмент. Крім того, реалізовано проект щодо створення «Клубу молодого лідера, організаторами якого проводилися зустрічі дітей з родин внутрішньо переміщених осіб з успішними роботодавцями в сфері бізнесу ІТ технологій та банківської справи. Цими заходами було охоплено майже 15 тисяч школярів області.

Сьогодні в містах: Кам'янське, Павлоград, Вільногірськ, Верхньодніпровськ та селі Чумаки за кошти Уряду Німеччини Український фонд соціальних інвестицій впроваджує грантовий проект «Сприяння розвитку соціальної інфраструктури», яким передбачено відремонтувати 5 житлових приміщень для 257 ВПО. Вартість робіт складає майже 65,0 млн. грн.

Благодійний фонд «Карітас Донецьк» за підтримки Уряду Німеччини в 2016 році у місті Дніпро відкрив Єдиний центр соціальних послуг БФ «Карітас Донецька для надання матеріальної, соціальної, психологічної та юридичної допомоги вразливим верствам населення.

В 2018 – 2019 роках в рамках проекту «Забезпечення базових потреб особливо вразливих людей, що постраждали внаслідок конфлікту в