

ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ



07/2025

Інформаційний
БЮЛЕТЕНЬ

№ 6

Дорогі колеги!

Зазвичай громадський сектор реагує на виклики блискавично швидко, діє інтуїтивно, вряди-годи оцінюючи реальні потреби й підбираючи найдоречніші інструменти. Але ще гірша ситуація з оцінюванням того, що було зроблено, наскільки добре було виконано роботу, чи було вирішено реальні проблеми й досягнуто цілей, які уроки можна винести й що виправити в майбутньому. ОГС часто сприймають процес моніторингу й результати оцінювання реалізованої діяльності як критику, хоча це не так.

На перший погляд, упровадження MEAL може здатися додатковим тягарем. Але чи справді це так? Чи не є натомість система моніторингу й оцінювання необхідною передумовою для інституційного зміцнення організації, її розвитку, ефективної діяльності? Чи не повертає вона сторіцею вкладені в неї ресурси?

Цей інформаційний бюлетень покликаний спонукати читачів — представників/ць організацій громадянського суспільства — знайти для себе відповідь на запитання, винесене в заголовок.

Олена Герус, координаторка програми
посилення спроможності локальних організацій

**MEAL:
ЗАЙВИЙ КЛОПІТ
ЧИ ПЕРЕДУМОВА
ДЛЯ РОЗВИТКУ?**

Що таке MEAL?

MEAL (абревіатура з англ. Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning) — система моніторингу, оцінювання, підзвітності й навчання, яка містить ключові елементи управління ефективністю діяльності організації та реалізації окремих проєктів і програм. Це структурований підхід до збирання, опрацювання і використання інформації для аналізу ефективності роботи та її вдосконалення.

MEAL — досить складний процес, що потребує постійної уваги й значних зусиль і ресурсів, яких часто бракує. Особливо українським ОГС, які в умовах війни зосереджуються переважно на вирішенні першочергових гуманітарних та інших нагальних проблем своїх бенефіціарів. Тож нерідко вони постають перед непростим вибором: сфокусуватися лише на безпосередній допомозі чи знайти можливість зайнятися й іншими процесами, які здаються менш важливими?

МОНІТОРИНГ VS ОЦІНЮВАННЯ

Процеси моніторингу (Monitoring) та оцінювання (Evaluation) — це два тісно взаємопов'язані, але відмінні за своєю суттю складники системи MEAL. Вони обидва спрямовані на підвищення ефективності роботи організації, але виконують різні функції та використовують відмінні підходи.

Зокрема, **моніторинг відповідає на запитання «Що зроблено із запланованого?»**. Тим самим він:

- використовує наперед визначені показники ефективності;
- відстежує прогрес у досягненні заздалегідь очікуваних результатів;
- збирає дані про те, чи відповідає фактична діяльність завчасно сформованому плану.

Натомість **оцінювання дає відповідь на запитання «Чому вдалося чи не вдалося досягти запланованого?»**, що потребує глибшого аналізу, встановлення причин і чинників, які вплинули на отримані результати. При цьому вона вивчає як заплановані, так і непередбачувані зміни (позитивні й негативні), надаючи повнішу картину.

Відмінність між моніторингом та оцінюванням також полягає в періодичності їх здійснення. Перший

із зазначених процесів відбувається постійно, неперервно, у рутинному режимі, тоді як другий — час від часу, лише на ключових етапах реалізації ініціативи (наприклад, проміжне та фінальне оцінювання).

Варто завжди пам'ятати: без своєчасно проведеного, системного моніторингу неможливо потім здійснити якісне оцінювання й забезпечити повноцінне звітування.



Моніторинг — це систематичний збір даних про діяльність організації для відстеження прогресу у досягненні нею запланованих цілей.

Оцінювання — це аналіз результативності й впливу ініціативи (проєкту, програми) після її завершення або на ключових етапах реалізації.

ПІДЗВІТНІСТЬ (ACCOUNTABILITY)

Система MEAL відіграє ключову роль у забезпеченні підзвітності й прозорості. Застосовуючи результати моніторингу й оцінювання, ОГС здатна:

- якісніше звітувати перед своїми працівниками, бенефіціарами, донорами, партнерами й громадськістю загалом;
- демонструвати конкретні результати своєї роботи і підсумки використання ресурсів.

Від цього напряму залежать й інші позитивні для організації наслідки:

- покращення її репутації та підтримання позитивного іміджу;

- формування довіри з боку цільових груп і стейкхолдерів;
- посилення авторитету й впливу в громаді або регіоні;
- налагодження співпраці з донорами й залучення ресурсів для фінансування власних ініціатив;
- зменшення ризиків корупції та зловживань.

Важливо, що підзвітність виходить за межі простого звітування про проведену роботу або використані кошти. Це фундаментальний принцип, який пронизує всі аспекти діяльності організації та її взаємодії з тими, кому вона служить.

НАВЧАННЯ (LEARNING)

Важливим компонентом MEAL є аналізування отриманого досвіду й формулювання висновків для врахування в подальшій діяльності організації. Таке навчання на своїх помилках та успіхах має відбуватися постійно: як у процесі реалізації проєкту, так і після його завершення. Винесені уроки стануть запорукою успішних майбутніх ініціатив.

Так, навчання — це систематичний процес збору, аналізування й поширення знань, отриманих з досвіду реалізації програм і проєктів, з метою їхнього

постійного покращення. Це не просто збір даних, а їхнє осмислення й використання для формування майбутніх дій.

Саме навчання перетворює систему MEAL з інструменту відстеження й аналізування результатів на потужний механізм розвитку й адаптації організації. Без цього компонента моніторинг та оцінювання ризикують стати лише «збиранням пилу», тобто інформативними, які не використовуються для покращення ефективності роботи.

КІЛЬКІСТЬ ЧИ ЯКІСТЬ?

Щоб система MEAL працювала коректно, необхідно збирати потрібні дані. І тут на допомогу приходять два основні типи інформації: кількісна та якісна.

Кількісні дані — це об'єктивні числові значення, які дають змогу виміряти результати за допомогою цифр і статистики. Наприклад, кількість учасників/ць тренінгу, відсоток тих із них, які отримали нові знання за підсумками навчального заходу.

Таку інформацію можна зібрати за допомогою різних методів, зокрема:

- тестування;
- опитування (із закритими запитаннями),
- аналізування статистичної інформації,
- вивчення списків учасників або бенефіціарів.

Натомість **якісні дані** виражаються не числами, а словами й описами та позначають суб'єктивні дані, які відображають зміни в ставленні, поведінці, мотивації. Наприклад, відгуки про якість наданих послуг, рівень впевненості у власних силах, характеристика емоційного стану, зміна поведінки.



ЩОБ КРАЩЕ ЗРОЗУМІТИ ВІДМІННІСТЬ І ВЗАЄМОДОПОВНЮВАНІСТЬ КІЛЬКІСНОГО ТА ЯКІСНОГО ПІДХОДІВ, РОЗГЛЯНЕМО ПРИКЛАДИ

СИТУАЦІЯ Організація провела тренінг із фандрейзингу для представників/ць ОГС. Через шість місяців після цього вона проводить опитування, щоб оцінити ефективність заходу, насамперед встановити, чи використовуються на практиці надані знання та/або навички. Використовуються кількісні і якісні методи збору даних.

КІЛЬКІСНИЙ ПІДХІД Приклад із закритим запитанням і формулою для обрахунку відповідей.

Приклади методів збору якісних даних:

- індивідуальні глибинні інтерв'ю;
- фокус-групи;
- історії успіху;
- ситуаційний аналіз;
- спостереження за поведінкою та взаємодією;
- опитування (варто додати до закритих запитань анкети відкриті, як вона перетвориться в інструмент для збору не тільки кількісної, але і якісної інформації).

Кількісну інформацію досить легко отримати. Вона зручна у використанні, з нею просто працювати, обчислювати, візуалізувати. Якісні дані набагато складніше одержати й опрацювати. Проте вони надають глибинне розуміння ситуації та причин явищ, допомагають зрозуміти контекст і нюанси, які неможливо виміряти цифрами.

Використання лише одного типу даних дає неповне, часткове уявлення, тож оптимальний варіант — це поєднання кількісної і якісної інформації. Така синергія забезпечує цілісність і комплексність, дає змогу організації не просто рахувати надані послуги, а й розуміти їхній реальний вплив і адаптувати свою діяльність до потреб людей.

ВИХІДНІ ДАНІ

- 20 учасників/ць пройшли тренінг.
- 15 із них відповіли на запитання анкети з оцінювання ефективності тренінгу (або 75% від загальної кількості учасників/ць тренінгу, що є достатньо високим показником охоплення, який дає змогу вважати результати опитування коректними й репрезентативними для всієї групи учасників/ць).
- 9 з опитаних відповіли «так» на запитання «Чи застосовуєте ви на практиці (у діяльності своїх організацій) знання та/або навички, набуті на тренінгу?».

ФОРМУЛА для визначення відсотка учасників/ць, які застосовують отримані знання та/або навички:

$$\frac{\text{Кількість ствердних відповідей}}{\text{Кількість опитаних}} \times 100\% = \frac{9}{15} \times 100\% = 60\%$$

РЕЗУЛЬТАТ 60% учасників/ць, які надали зворотний зв'язок, використовують у діяльності своїх організацій знання та/або навички, одержані під час тренінгу.

ЯКІСНИЙ ПІДХІД Приклад із відкритим запитанням анкети.

Для тих учасників/ць опитування, які ствердно відповіли на вищезазначене запитання, пропонується відповісти й на наступне: «Як саме ви застосовуєте на практиці (у діяльності своїх організацій) знання та/або навички, набуті на тренінгу? Наведіть відповідні приклади».

Серед відповідей були такі, які вказують на застосування знань та/або навичок у роботі з донорськими організаціями. Наприклад: «Після тренінгу я спільно з членами команди нашої організації спробував використати нові підходи у роботі з грантодавцями. Застосовуючи відповідні правила роботи, комунікації та інструменти самопрезентації, які були висвітлені під час тренінгу, ми створили базу потенційних донорів та направили кільком донорським організаціям і бізнес-структурам листи з інформацією про нашу діяльність із конкретними пропозиціями щодо співпраці, а також провели серію зустрічей із представниками цих інституцій. І це спрацювало!

ОТРИМАНІ ЯКІСНІ ДАНІ Учасники/ці застосовують набуті під час тренінгу знання та/або навички щодо фандрейзингової діяльності, зокрема в процесі успішної комунікації та взаємодії з донорськими організаціями.

Як бачимо з наведених прикладів, кількісні дані допомагають побачити масштаб і охоплення, якісні — сенс і глибину змін. Разом вони забезпечують формування ширшої картини впливу.



Автор:

Костянтин Філенко,
консультант з MEAL

Якщо ви хочете долучитися до створення наступних інформаційних бюлетенів або запропонувати питання, яке важливо висвітлити, будь ласка, напишіть нам:

Катерина Вухівська,
фахівчиня з управління
знаннями БФ «Право
на захист»
k.vykhivska@r2p.org.ua

Більше про діяльність
БФ «Право на захист»
ви можете дізнатися
на сайті: r2p.org.ua



ЗАМІСТЬ ВИСНОВКІВ: MEAL для РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ

Схоже, що відповідь на запитання, винесене в заголовок інформаційного бюлетеня, стає очевидною.

Хоча, на перший погляд, система MEAL може здатися додатковим навантаженням на, і без того зайняту, команду організації, насправді вона є потужним чинником розвитку. Це інвестиція, яка, хоч і вимагає початкових зусиль, приносить величезну користь, перетворюючи організацію на більш ефективну, адаптивну та

відповідальну силу. Цей «клопіт» насправді є фундаментом для інституційного зміцнення та сталих змін.

Без систематичного моніторингу ви не знаєте, чи рухаєтеся в правильному напрямку. Без оцінки — не розумієте, наскільки ефективні ваші дії та який насправді вони мають вплив на бенефіціарів. Без підзвітності — ризикуєте втратити довіру тих, кому служите, партнерів і донорів.

А без навчання змушені будете постійно «винаходити колесо», не використовуючи власний досвід.

Упроваджуючи MEAL, ви інвестуєте не лише в якість своїх проєктів, а й у майбутнє організації загалом. Це перетворює вас із просто «тих, хто робить добро» на професійну та високоефективну команду одностайців, здатну досягати вагомих результатів і сталих змін.

Це видання створено в межах проєкту «Розбудова спроможності та мережування місцевих ОГС у Запорізькій, Миколаївській та Херсонській областях», який є частиною мультидонорського проєкту «Посилення постраждалих від війни громад України через місцеві ініціативи (EMPOWER)», що фінансується Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) спільно з Генеральним Директоратом Європейської Комісії з питань цивільного захисту та гуманітарної допомоги та реалізується Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) ГмбХ.