

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет _____ кібербезпеки _____
(повна назва)

Кафедра _____ інформаційно-вимірювальних технологій _____
(повна назва)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Пояснювальна записка

рівень вищої освіти _____ перший (бакалаврський) _____
Елементи менеджменту якості
моніторингу соціальних проектів MEAL officer
(тема)

Виконав:

здобувач 4 року навчання, групи ЯПППЗ-22-1

_____ Марія Літвінова _____
(власне ім'я, прізвище)

Спеціальність _____ 152 – Метрологія та
інформаційно-вимірювальна техніка
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми _____ освітньо-професійна

Освітня програма _____ Якість продукції,
процесів та програмного забезпечення
(повна назва освітньої програми)

Керівник _____ к.т.н., проф. Єгоров А.Б. _____
(посада, власне ім'я, прізвище)

Допускається до захисту

Зав. кафедри

(підпис)

_____ Захаров І.П. _____
(прізвище, ініціали)

2026 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет__ кібербезпеки _____

Кафедра__ інформаційно-вимірювальних технологій _____

Рівень вищої освіти_____ перший (бакалаврський) _____

Спеціальність__ 152 – Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка
(код і повна назва)

Тип програми _____ освітньо-професійна _____

Освітня програма__ «Якість продукції, процесів та програмного
забезпечення» _____

(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____
(підпис)

« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУздобувачеві _____ Літвіновій Марії Вячеславівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Елементи менеджменту якості моніторингу соціальних проектів MEAL officer» затверджена наказом університету від 20.05.2026р. № 409 Ст, від 01.07.2026, № 541 Ст.
2. Термін подання здобувачем роботи до екзаменаційної комісії 06.07.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: Нормативно-правова база України у сфері соціальних послуг та захисту персональних даних; міжнародні стандарти управління якістю; стала міжнародна практика щодо впровадження системи менеджменту MEAL, приклад гуманітарного проекту в Україні
4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі
 - 4.1. Базові поняття системи MEAL, характеристика компонентів системи;
 - 4.2. Місце MEAL officer у структурі соціального проекту, його основні обов'язки та взаємодія з керівництвом, замовником і донорами.
 - 4.3. Вимоги що до кандидата на посаду MEAL officer
 - 4.4. Інструменти моніторингу, типи даних, методи оцінки
 - 4.5. Практичний приклад застосування системи MEAL на основі реального соціального проекту

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (п.5 включається до завдання за рішенням випускової кафедри):

5.1. Система компонентів MEAL;

5.2. Порівняльний аналіз підходів M&E та MEAL;

5.3. Порівняльний аналіз принципів MEAL та стандарту ISO 9001;

5.4. Класифікація даних за типом та рівнем агрегації;

5.5. Цикл управління даними в системі MEAL;

5.6. Форма списку учасників заходів; оціночна матриця індикаторів розвитку соціальних послуг

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата
Основний	к.т.н., проф. Єгоров А. Б.		06.07.26

6. Календарний план

№	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Вступ	06.06.26	Вик.
2	Розділ 1. Теоретичні основи MEAL	15.06.26	Вик.
3	Розділ 2. Організаційна роль та функціонал спеціаліста MEAL	18.06.26	Вик.
4	Розділ 3. Інструменти, дані та методи оцінки в MEAL	23.06.26	Вик.
5	Розділ 4. Практичний приклад застосування MEAL	28.06.26	Вик.
6	Висновки	02.07.26	Вик.
7	Оформлення дипломної бакалаврської роботи	06.07.26	Вик.

Дата видачі завдання __06__ __06__ 2026__ р.

Здобувач Літвінова М. В.

(підпис)

Керівник роботи к.т.н., проф. Єгоров А. Б.

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи містить 83 сторінки, 11 рисунків та перелік посилань з 13 назв.

MEAL, МОНІТОРИНГ, ОЦІНКА, ПІДЗВІТНІСТЬ, НАВЧАННЯ, СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЄКТ, MEAL OFFICER, МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ, ДОНОР, ІНДИКАТОРИ, ISO 9001.

Об'єкт дослідження — система менеджменту якості моніторингу соціальних проєктів (MEAL) та професійна діяльність MEAL officer.

Мета роботи — розкрити сутність системи MEAL, дослідити організаційну роль, функціонал та вимоги до кандидата на посаду MEAL officer, а також проаналізувати інструменти, дані і методи оцінки, що застосовуються в цій системі.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність системи MEAL, роль та функціонал MEAL officer, а також інструменти й методи збору, обробки й оцінки даних.

Результат роботи — практичний приклад застосування MEAL на прикладі проєкту ЮНІСЕФ/KFW (2024–2025 рр.), що підтвердив ефективність системи в умовах гуманітарної кризи в Україні.

ABSTRACT

The explanatory note to the qualification thesis contains 80 pages, 11 figures, and a reference list of 13 titles.

MEAL, MONITORING, EVALUATION, ACCOUNTABILITY, LEARNING, SOCIAL PROJECT, MEAL OFFICER, QUALITY MANAGEMENT, DONOR, INDICATORS, ISO 9001.

The object of the study is the quality management system for monitoring social projects (MEAL) and the professional activity of a MEAL officer.

The purpose of the work is to reveal the essence of the MEAL system, to examine the organizational role, functions, and requirements for a candidate for the position of MEAL officer, as well as to analyze the tools, data, and evaluation methods used within this system.

The qualification thesis reveals the essence of the MEAL system, the role and functions of the MEAL officer, as well as the tools and methods for data collection, processing, and evaluation.

The result of the work is a practical example of the application of MEAL based on the UNICEF/KFW project (2024–2025), which confirmed the effectiveness of the system under the conditions of the humanitarian crisis in Ukraine.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВСТУП

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ MEAL	8
1.1 Поняття MEAL: розшифровка та ключові елементи концепції	10
1.2 Сфери застосування MEAL	16
1.3 Статистичні моделі при обробці даних	19
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА РОЛЬ ТА ФУНКЦІОНАЛ MEAL OFFICER	26
2.1 Соціальний проєкт як контекст діяльності MEAL officer	26
2.2. Місце та роль MEAL officer у структурі проєкту	30
2.3. Основні обов'язки MEAL officer	35
2.4. Взаємодія з керівництвом, замовником та донорами	39
2.4.1. Взаємодія з внутрішнім керівництвом	40
2.4.2. Взаємодія з замовником проєкту	41
2.4.3. Взаємодія з донорами.	41
2.5. Вимоги до кандидата: відбір та сертифікації	44
2.5.1 Освітній рівень та академічна підготовка.	45
2.5.2 Досвід роботи та практичні компетенції.	46
2.5.3 Особистісні та міжособистісні характеристики кандидата	47
2.5.4. Мовні вимоги	47
2.5.5. Сертифікації та короткострокові навчальні програми	48
2.5.6. Процедура відбору та оцінювання кандидатів	49
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ, ДАНІ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ В MEAL	51
3.1. Методи оцінки в системі MEAL	51
3.2. Типи даних, які збирає MEAL officer	54
3.3. Процедури збору, обробки та зберігання даних	57
3.4. Вимоги донорів щодо моніторингу та звітності	63
РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ MEAL	65
4.1. Опис соціального проєкту	65
4.2. Організація моніторингу та збору даних	69

4.3. Впровадження змін та документування результатів	72
ВИСНОВКИ.....	78
ГЛОСАРІЙ.....	79
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	Error! Bookmark not defined.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

CFRM - Complaints and Feedback Response Mechanism

DQA - Data Quality Assessment

GDPR - General Data Protection Regulation

НУО - Неурядова організація

PDCA (Цикл Демінга) - Plan – Do – Check – Act

SMART-критерії - Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound

ВПО - Внутрішньо переміщені особи

ВСТУП

Система MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning) — це комплексний підхід до управління гуманітарними та соціальними проєктами, що розшифровується як Моніторинг, Оцінка, Підзвітність та Навчання. Вона забезпечує прозорість, ефективність та постійне вдосконалення програм допомоги.

Систему MEAL впроваджують переважно у неприбутковому секторі: міжнародних та національних гуманітарних організаціях, благодійних фондах (БФ) та громадських організаціях (ГО). Вона є обов'язковим стандартом для проєктів, які фінансуються великими світовими донорами (ООН, USAID, ЄС).

Систему MEAL застосовують міжнародні гуманітарні місії та фонди. Систему використовують глобальні гравці, такі як *Oxfam*, *ACTED*, *Medeair*, *Helvetas*, *Save the Children*, *INTERSOS* та *Червоний Хрест*. [1]

Після 2022 року українські організації активно переймають цей стандарт для звітування перед закордонними партнерами. Систему впроваджують такі фонди як «*Схід SOS*», «*100 відсотків життя*», «*Мирне Небо Харкова*», «*Щедрик*» та ГО «*Проліска*».

Система MEAL по суті є частиною системи менеджменту якості процесів та проєктів. Вона має деякі особливості, які пов'язані з особливостями саме гуманітарних проєктів та розривом традиційного в бізнесі ланцюга «постачальник – споживач».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ MEAL

1.1 Поняття MEAL: розшифровка та ключові елементи концепції

Ефективне управління проектами в міжнародній технічній допомозі та розвитку неможливе без регулярного моніторингу результатів і швидкого реагування на відхилення від запланованого курсу. Цю роль виконує система MEAL — це інтегрований підхід до управління знаннями та якістю в проектному циклі, який став популярним серед міжнародних організацій, донорів і неурядових організацій з 1990-х років.

Абревіатура MEAL розшифровується як Monitoring, Evaluation, Accountability та Learning — чотири компоненти, які разом утворюють підхід до управління якістю в соціальних та гуманітарних проектах.



Рис 1.1 - Розшифровка компонентів системи MEAL

Кожен із них виконує окрему функцію, але їхня цінність полягає саме у взаємодії. Перш ніж розглядати кожен компонент детально, варто окреслити загальний контекст: чому саме такий підхід став актуальним і яке місце він займає серед інших систем управління якістю [2,3]. Протягом останніх

десятиліть соціальні проекти значно ускладнилися — як за масштабом, так і за умовами реалізації. Організації дедалі частіше працюють у середовищах з високою невизначеністю: в зонах конфліктів, під час гуманітарних криз, у громадах з обмеженим доступом до ресурсів. За таких обставин традиційні механізми контролю якості, розраховані на стабільні умови, виявляються недостатніми. Виникла потреба в системі, яка б не лише фіксувала результати, а й дозволяла гнучко реагувати на зміни та враховувала інтереси різних сторін — донорів, виконавців і, що принципово важливо, самих отримувачів допомоги. Саме на цьому тлі MEAL утвердився як один із ключових підходів до управління соціальними проектами.

Monitoring (моніторинг). Моніторинг — це регулярне відстеження того, як реалізується проект: чи дотримуються терміни, чи використовується бюджет за призначенням, чи досягаються проміжні результати. На перший погляд це може здатися суто технічною процедурою, однак у системі MEAL моніторинг виконує кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, він виконує сигнальну роль: вчасно помічає відхилення від плану — затримки, перевитрати, недосягнення показників — і дає команді можливість реагувати до того, як проблема стане критичною. По-друге, моніторинг забезпечує керівництво актуальними даними для прийняття рішень. Замість того щоб покладатися на загальні враження або звіти, складені раз на квартал, менеджер проекту має доступ до регулярно оновлюваної картини. По-третє, сама наявність системи моніторингу виконує певну дисциплінуючу функцію: усі учасники проекту розуміють, що їхні дії відстежуються, що підвищує відповідальність за дотримання домовленостей. Важливо, що в системі MEAL моніторинг не є разовою перевіркою — він вбудований у повсякденну роботу команди. Дані збираються систематично, за заздалегідь визначеними показниками, і слугують не лише для звітності, а й для оперативного коригування дій. На практиці інструменти моніторингу можуть включати польові візити для перевірки якості послуг, опитування учасників, робочі таблиці з ключовими показниками та регулярні командні зустрічі для їх

обговорення. Окремо варто наголосити на тому, що сучасний моніторинг у межах MEAL орієнтований не лише на кількісні показники. Поряд із тим, скільки людей охоплено або скільки заходів проведено, фіксуються й якісні зміни — наприклад, рівень задоволеності учасників або зміна їхньої поведінки внаслідок участі в проекті [1]. Це суттєво розширює аналітичну цінність зібраних даних і наближає моніторинг до оцінки, яку розглянемо далі.

Evaluation (оцінка). Оцінка відрізняється від моніторингу насамперед своїм фокусом і часовим виміром. Якщо моніторинг фіксує поточний стан речей і відповідає на питання «чи все йде за планом?», то оцінка звертається до питань іншого порядку: наскільки проект досяг своїх цілей, який реальний вплив він мав на учасників і чи варто відтворювати його в майбутньому. Іншими словами, оцінка — це рефлексія над накопиченим досвідом, яка дозволяє перетворити його на знання.

Оцінка проводиться на ключових етапах — проміжному або підсумковому — і, як правило, потребує складніших інструментів, ніж моніторинг. Серед них — глибинні інтерв'ю з учасниками, фокус-групи, аналіз змін за методикою «найістотніша зміна», а також порівняльні дослідження за схемою «до і після» або із залученням контрольної групи. Нерідко для забезпечення незалежності висновків до проведення оцінки залучають зовнішніх експертів [2,3].

Для розуміння відмінності між моніторингом та оцінкою корисно звернутися до конкретного прикладу. Припустімо, проєкт навчає безробітних цифровим навичкам. Моніторинг у цьому разі фіксуватиме кількість учасників, відсоток тих, хто склав підсумковий тест, і дотримання графіку занять. Оцінка ж спробує з'ясувати, чи знайшли ці люди роботу після навчання, чи змінився їхній дохід і чи є в цьому заслуга саме проекту, а не зовнішніх факторів. Як видно, оцінка вимагає значно більше часу та аналітичних зусиль, натомість дає відповіді на питання, які моніторинг за визначенням поставити не може.

Без накопичених даних моніторингу якісна оцінка практично неможлива — оцінювачам просто не буде з чим працювати, окрім загальних вражень учасників. Водночас сам по собі моніторинг без підсумкової оцінки ризикує перетворитися на збирання даних заради даних: цифри є, але розуміння того, що за ними стоїть і що з цим робити далі, відсутнє. Цей тісний зв'язок і визначає логіку, за якою моніторинг та оцінка традиційно розглядаються в парі.

M&E як попередник MEAL [1]. Поєднання моніторингу та оцінки — позначуване як M&E — тривалий час було загальноприйнятим стандартом у міжнародних організаціях, зокрема тих, що фінансувалися такими донорами, як USAID або Європейська комісія. Підхід будувався на припущенні, що налагоджений збір даних у поєднанні з регулярною оцінкою результатів забезпечує керівників достатньою інформацією для ухвалення рішень. І в цьому є своя логіка: там, де раніше рішення ухвалювалися на основі інтуїції або тиску з боку донорів, з'явилася хоча б мінімальна доказова база.

Однак з часом стали очевидними й обмеження цього підходу. По-перше, в класичній моделі M&E звітність орієнтована переважно на донора: головне питання — чи виконано показники та чи освоєно бюджет. Інтереси та думки самих бенефіціарів у цій схемі фактично залишаються поза увагою. По-друге, результати моніторингу й оцінок не завжди перетворювалися на реальні зміни в методах роботи. Звіти писалися, висновки сформулювалися, але механізму, який би гарантував їх використання в наступному проектному циклі, не існувало. Навчання залишалося неформальним або взагалі не відбувалося.

Саме ці прогалини й намагається закрити MEAL, додаючи два додаткові компоненти — Accountability та Learning. У цьому сенсі MEAL можна розглядати як еволюцію M&E: він зберігає її інструментальну основу, але суттєво розширює її за рахунок орієнтації на людей і на організаційний розвиток.



Рис. 1.2 - Порівняльний аналіз підходів M&E та MEAL: ключові доповнення системи

Accountability (підзвітність). Компонент підзвітності розширює звичне розуміння звітності в проєктній діяльності. Традиційно відповідальність організації розумілася як виконання зобов'язань перед донором: освоїти бюджет, досягти запланованих показників, вчасно подати звіти. Це важливо, але охоплює лише одну зі сторін, зацікавлених у результатах проєкту. У системі MEAL до цього додається відповідальність перед бенефіціарами — людьми, заради яких проєкт взагалі існує.

На практиці це виглядає так: команда проєкту не просто збирає дані про отримувачів допомоги, а створює реальні канали, через які ці люди можуть висловити незадоволення, поскаржитися або запропонувати зміни. Такі механізми зворотного зв'язку можуть мати різні форми — від скринь для анонімних скарг і гарячих ліній до регулярних зустрічей із громадою або онлайн-опитувань. Важливо, що зворотний зв'язок не просто збирається, а й

отримує реакцію: бенефіціари мають бачити, що їхні думки впливають на роботу проекту.

Крім того, підзвітність передбачає прозорість щодо самого проекту: учасники повинні розуміти, на яких підставах їх відбирають, яка допомога їм належить, які результати планується досягти і що відбуватиметься після завершення проекту. Така прозорість не лише є етичним обов'язком організації, а й підвищує довіру до неї з боку громади, що в довгостроковій перспективі сприяє ефективнішій реалізації програм.

Таким чином, Accountability робить моніторинг двостороннім: не лише проєкт спостерігає за людьми та збирає про них дані, а й самі люди отримують можливість оцінювати проєкт і впливати на його напрям.

Learning (навчання). Learning — найменш формалізований, але, мабуть, найважливіший компонент системи MEAL. Його суть полягає в тому, що зібрані дані, висновки оцінок і скарги учасників не просто документуються, а справді впливають на подальшу роботу — як у межах поточного проєкту, так і в наступних циклах діяльності організації.

Варто розрізняти навчання на рівні проєкту та навчання на рівні організації. На рівні проєкту йдеться про оперативні корективи: якщо певний підхід не дає очікуваних результатів, команда переглядає його в процесі реалізації, не чекаючи підсумкової оцінки. На рівні організації навчання означає накопичення інституційної пам'яті: досвід окремих проєктів систематизується, передається між командами та враховується при плануванні нових програм. Якщо два проєкти поспіль показують, що певний формат занять не працює, система навчання має це зафіксувати та запропонувати альтернативу — а не дозволяти третій команді наступати на ті самі граблі.

На практиці для забезпечення навчання використовують внутрішні бази знань, регулярні аналітичні записки, «розбори польотів» після завершення етапів роботи, а також міжпроєктні зустрічі, де команди діляться досвідом. Ключова умова — щоб ці механізми не перетворювалися на

формальність. Навчання відбувається лише тоді, коли висновки реально впливають на рішення, а не осідають у звітах, які ніхто не читає.

Розглянувши кожен компонент окремо, варто наголосити на тому, що справжня цінність MEAL виникає саме з їхньої взаємодії. Моніторинг постачає дані для оцінки — без регулярно зібраної інформації оцінювати просто нічого [2,3]. Оцінка живить навчання — вона перетворює накопичений досвід на структуровані висновки, з якими можна працювати. Навчання змінює підходи до роботи — воно замикає петлю зворотного зв'язку, не даючи організації повторювати ті самі помилки. А підзвітність утримує весь цей механізм у правильному напрямку, нагадуючи, заради кого зрештою існує проект.

Саме тому MEAL дедалі частіше розглядається не як набір процедур, а як певний спосіб мислення про соціальні проекти. За цією логікою якість не є чимось, що можна забезпечити раз і назавжди на етапі планування, — вона є результатом постійного відстеження, аналізу та готовності змінюватися. Для організацій, що працюють у складних і мінливих умовах, саме така гнучка й рефлексивна система управління є не розкішшю, а необхідністю.

1.2 Сфери застосування MEAL

MEAL не є універсальним інструментом, придатним для будь-якого проекту чи організації. Він виник у специфічному середовищі — там, де наслідки помилок є високими, де працюють з людьми в складних життєвих обставинах і де перед організацією звітують одразу кілька сторін. Тому перш ніж переходити до детального аналізу, варто окреслити межі застосування MEAL.

Гуманітарна допомога та реагування на надзвичайні ситуації. Це, мабуть, найбільш очевидна сфера. Під час війни, повені, землетрусу або епідемії рішення потрібно ухвалювати швидко, а ціна помилки — чиєсь життя чи здоров'я. MEAL тут допомагає не розгубитися: моніторинг у реальному

часі показує, чи доходить допомога до адресатів, оцінка дозволяє зрозуміти, які формати працюють краще, а канали підзвітності дають бенефіціарам можливість повідомити про проблеми (наприклад, що пункт видачі розташований у небезпечному місці). Без MEAL гуманітарні організації ризикують діяти наосліп, повторюючи помилки від проекту до проекту [1].

Довгострокові соціальні програми. Йдеться про ініціативи, розраховані на роки: програми боротьби з бідністю, підтримки сімей з дітьми, реабілітації людей із залежностями, інтеграції переселенців. Тут MEAL потрібен з іншої причини – він допомагає побачити відкладені результати. Наприклад, ефект від програми професійного навчання може проявитися лише через рік-два, коли випускники знайдуть роботу. Без системи моніторингу та оцінки неможливо зрозуміти, чи справді програма працює, чи гроші витрачено даремно. Крім того, у довгострокових проектах особливо важливе навчання (Learning): накопичений за роки досвід стає основою для коригування підходів, а не просто архівним звітом.

Адвокаційні та правозахисні проекти. У цих сферах MEAL застосовують рідше, але він там також можливий. Складність у тому, що результати адвокації важко виміряти кількісно: як порахувати вплив організації на ухвалення певного закону? Тут MEAL зміщує акценти. Моніторинг відстежує не стільки «виходи» (кількість проведених зустрічей із депутатами), скільки проміжні зміни (чи згадували політики позицію організації у своїх виступах, чи з'явилися нові союзники серед медіа). Оцінка може бути якісною, заснованою на інтерв'ю з ключовими гравцями. А підзвітність перед громадою, яку захищає організація, залишається таким самим важливим компонентом, як і в гуманітарних проектах.

Розвиток громад та місцеві ініціативи. Йдеться про проекти, які фінансуються не великими донорами, а місцевими бюджетами, невеликими грантами або взагалі на волонтерських засадах. Тут MEAL часто існує у спрощеній формі. Наприклад, громадська організація, що облаштовує дитячий майданчик, навряд чи найматиме окремого MEAL officer. Але

елементи системи все одно можна побачити: опитування мешканців перед початком робіт (елемент підзвітності), фотографії процесу та фіксація витрат (спрощений моніторинг), збори після завершення, де обговорюють, що вдалося, а що ні (навчання). Тобто MEAL не зникає, а адаптується до масштабу та ресурсів.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Великі компанії дедалі частіше запускають власні соціальні проєкти – стипендії для студентів, екологічні програми, підтримку лікарень. І тут виникає внутрішня суперечка: з одного боку, бізнес звик до чітких KPI та звітності, з іншого – соціальний ефект важко виміряти так само, як прибуток. MEAL у КСВ допомагає долати цей розрив. Він дозволяє компанії показувати не просто «ми витратили стільки-то на благодійність», а «в результаті наших дій ситуація змінилася ось так». Для бізнесу це ще й спосіб управляти репутаційними ризиками: підзвітність перед бенефіціарами знижує ймовірність скандалів та звинувачень у «відмиванні репутації».

Що обмежує застосування MEAL? Теоретично MEAL можна впровадити майже скрізь, де є соціальний проєкт. Але на практиці це рідко буває просто. По-перше, MEAL потребує ресурсів: окремого співробітника (або навіть команди), часу на збір даних, програмного забезпечення, навчання персоналу. Не кожна невелика організація може це собі дозволити. По-друге, MEAL вразливий до внутрішнього опору. Співробітники не завжди хочуть, щоб їхню роботу постійно вимірювали та оцінювали; керівники не завжди готові почути критичну інформацію, яку приносить моніторинг. По-третє, MEAL погано працює там, де результати проєкту неможливо виміряти навіть приблизно. Наприклад, як оцінити вплив мистецького проєкту на психологічний стан учасників? Це можна зробити, але методи будуть дорогими й не завжди достовірними.

Сфери застосування MEAL охоплюють широкий спектр — від гуманітарного реагування та ліквідації наслідків катастроф до довгострокових програм розвитку, від локальних громадських ініціатив до

міжнародних проєктів і корпоративних програм КСВ. У кожному з цих контекстів MEAL виконує спільну функцію: допомагає організаціям діяти усвідомлено — розуміти, що працює, що ні і чому.

Водночас MEAL — не панацея і не готовий алгоритм. Це інструмент, а отже, його цінність залежить від уміння ним користуватися: від того, наскільки він адаптований під ресурси організації, рівень команди, специфіку аудиторії та реалістичні очікування щодо результатів.

Щоб уникнути цього, важливо від самого початку ставити правильні питання: для чого саме потрібен моніторинг, хто використовуватиме зібрані дані і як, які рішення організація готова переглянути на основі отриманих результатів? Тільки тоді MEAL перестає бути бюрократичною процедурою і стає справжнім інструментом навчання — як для окремої програми, так і для організації загалом.

1.3 Статистичні моделі при обробці даних

На перший погляд, MEAL і звичайні системи управління якістю, як-от ISO 9000, виглядають дуже різними [4,5].

MEAL часто асоціюється з гуманітарними ініціативами, соціальною діяльністю та невеликими неприбутковими організаціями.

А системи управління якістю працюють з виробничими компаніями, логістичними фірмами та великими корпораціями.

Але якщо придивитися уважніше, стане зрозуміло, що проблеми, які вони вирішують, дуже схожі.

У чому суть будь-якої системи управління якістю?

У тому, щоб завжди знати, як іде процес.

Порівнювати її з бажаним результатом.

Знаходити відхилення.

Вживати заходів.

І не повторювати ті ж помилки в майбутньому.

Це називається циклом Демінга (PDCA): Плануй – Робіть – Перевіряйте – Дійте.

А тепер розглянемо MEAL.

Моніторинг – це «перевіряй».

Оцінка допомагає зрозуміти, чи спрацювало заплановане.

Підзвітність додає голос отримувача до аналізу.

Навчання – це те саме, що і «дії», тобто зміна майбутніх кроків в залежності від отриманих даних.

Іншими словами, MEAL можна бачити як версію PDCA, яка була змінена для соціальної сфери.

Але чи є цієї схожості достатньо, щоб сказати, що є справжній зв'язок?

Спробуємо довести це інакше.

Візьмемо визначення якості з ISO 9000: «як добре об'єкт відповідає своїм характеристикам і вимогам». Головне слово тут – «задовольняє вимоги».

Вимоги в процесі виробництва визначає замовник або технічний регламент. У соціальному проєкті є три джерела вимог: донор, який забезпечує фінансування та звітність; бенефіціари, які очікують якісних послуг та поваги до їхньої гідності; і сама організація, яка має свої власні стандарти.

MEAL – це система, яка допомагає перевірити, чи дотримуються всі ці вимоги.

Без спостереження ви не зможете дізнатися, чи йде процес за планом.

Без підзвітності не дізнаєтеся, чи задоволені бенефіціари.

А без оцінки ви не зможете зрозуміти, чи ви досягли своєї мети.

Отже, MEAL – це не просто набір інструментів.

Це повна система контролю якості, створена спеціально для соціальних проєктів.

Звичайно, можна сказати, що в MEAL немає таких термінів, як «запобіжні дії» або «управління ризиками якості», як це є в ISO.

Але це не означає відсутності зв'язку.

Швидше, MEAL і традиційні системи якості – це схожі методи, які розвивалися одночасно, але в різних областях. Промисловість розробляла свої системи, зосереджуючись на стабільності процесів і повторюваності результатів. Соціальний сектор, навпаки, зосереджується на гнучкості, людських стосунках та багатосторонньому звітуванні.

Основою обох методів є однакова логіка: збирай інформацію, аналізуй її, виправляй помилки та вчися на цьому.

Давайте розглянемо кілька важливих частин, які є спільними для обох підходів.

Показники та індикатори. Будь-яка система управління якістю базується на вимірювальних показниках. У промисловості це, наприклад, відсоток дефектів, час, коли обладнання не працює, або кількість скарг. MEAL використовує індикатори для оцінки досягнення цілей проєкту, такі як відсоток бенефіціарів, які повідомили про зростання доходу, або кількість дітей, що завершили навчальну програму. Ці показники повинні відповідати критеріям SMART — вони мають бути конкретними, вимірювальними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Без цих критеріїв неможливо підтвердити якість або довести ефективність. Різниця полягає в типах самих показників: виробничі легше виміряти в кількісному вираженні, тоді як соціальні показники часто потребують поєднання кількісних і якісних методів. Проте загальна логіка — «визнач показник → виміряй → порівняй із цільовим значенням» — залишається спільною.

Моніторинг задоволеності споживачів. Стандарти ISO 9000 вимагають стежити за тим, як клієнти оцінюють задоволеність своїх потреб. У соціальних проєктах це відповідає компоненту підзвітності. Обидва ці механізми передбачають створення каналів для зворотного зв'язку, збір скарг і пропозицій, аналіз причин незадоволення та подальші дії. У багатьох міжнародних організаціях, які працюють за MEAL, процедури роботи зі скаргами майже дослівно скопійовані з корпоративних систем.

Внутрішній аудит та оцінка. У системах управління якістю внутрішній аудит — це регулярна перевірка дотримання встановлених правил, виконання цілей якості та наявності доказів постійного вдосконалення. MEAL пропонує варіант — зовнішню або внутрішню оцінку (Evaluation). У обох випадках оцінку можуть проводити або свої фахівці, або запрошені експерти. Результатом буде звіт із висновками та рекомендаціями. Основна різниця полягає в акцентах. Класичний внутрішній аудит зосереджується на тому, чи відповідаємо ми процедурами: чи робимо ми все так, як зазначено в інструкціях? Оцінка MEAL більше зосереджена на результатах: чи дійсно це допомогло тим, хто отримує підтримку? Проте обидва підходи визнають, що незалежний погляд з боку може помітити те, що команда вже не звертає уваги.

Коригувальні та запобіжні дії. Це основа менеджменту якості. Коли ми знаходимо проблему, недостатньо просто її виправити. Потрібно знайти, чому це сталося, і усунути цю причину, щоб проблема не з'явилася знову. У MEAL за це відповідає компонент Learning (навчання). Коли моніторинг виявляє відхилення, оцінка знаходить системну помилку, а скарги від бенефіціарів показують недоліки — починається процес навчання. Організація змінює свої підходи, оновлює процедури, проводить додаткові тренінги для співробітників. Насправді Learning — це той самий механізм постійного покращення, який в промисловості називають «коригувальними діями», але адаптований до потреб соціальної роботи.

Отже, на рівні конкретних інструментів зв'язок MEAL із системами управління якістю стає абсолютно зрозумілим. Чи можна тоді сказати, що MEAL є однією з таких систем — просто призначеною для іншої сфери? У третій, останній частині ми безпосередньо розглянемо це питання. Показуватимемо, як розуміння цього зв'язку допомагає в дослідженні професії MEAL-офіцера.

Давайте розглянемо кілька важливих частин, які є спільними для обох підходів.

Показники та індикатори. Кожна система управління якістю базується на вимірюваних показниках. У промисловості це, наприклад, відсоток дефектів, час, коли обладнання не працює, або кількість скарг. MEAL працює з показниками, які допомагають оцінити досягнення цілей проекту: частка людей, які отримали вигоду і повідомили про збільшення доходів, або кількість дітей, що закінчили навчальну програму. Показники в обох випадках повинні відповідати критеріям SMART — вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Без цих критеріїв важко підтвердити якість або продемонструвати ефективність. Різниця полягає в тому, що виробничі показники легше виміряти кількісно, тоді як соціальні часто вимагають поєднання кількісних і якісних методів. Проте загальна логіка — «визнач показник → вимірйй → порівняй із цільовим значенням» — залишається спільною.

Моніторинг задоволеності споживачів. Стандарти ISO 9000 вимагають перевіряти, як клієнти сприймають задоволеність своїх потреб. У соціальних проєктах це відповідає компоненту підзвітності. Обидва ці механізми передбачають створення каналів для зворотного зв'язку, збір скарг і пропозицій, аналіз причин незадоволення та вжиття подальших заходів. У багатьох міжнародних організаціях, які працюють за системою MEAL, процедури роботи зі скаргами майже точно повторюють корпоративні системи.

Внутрішній аудит і оцінка. У системах управління якістю внутрішній аудит — це регулярна перевірка того, як дотримуються визначені процедури, як досягаються цілі якості та чи є докази постійного покращення. MEAL пропонує альтернативу — зовнішню або внутрішню оцінку (Evaluation). В обох випадках оцінку можуть робити як наші спеціалісти, так і запрошені експерти. Результатом буде звіт з висновками та рекомендаціями. Основна різниця полягає в акцентах. Класичний внутрішній аудит зосереджується на дотриманні процедур: чи виконуємо ми все так, як написано в інструкціях? MEAL-оцінка більше зосереджується на результатах: чи справді це

допомогло бенефіціарам? Проте обидва підходи визнають, що незалежний погляд ззовні може виявити те, що команда вже не помічає.

Коригувальні та запобіжні дії – це основа управління якістю. Коли виявляється невідповідність, просто виправити її недостатньо. Потрібно знайти її причину і усунути, щоб проблема не виникала знову. У MEAL цьому відповідає компонент навчання. Коли моніторинг виявляє відхилення, оцінка показує системну помилку, а скарги бенефіціарів вказують на недоліки – починається процес навчання. Організація змінює свої підходи, оновлює процедури та проводить додаткове навчання для співробітників. Насправді, навчання – це такий же механізм постійного поліпшення, який в промисловості називають «коригувальними діями», але адаптований до особливостей соціальної роботи.

Розуміння цього зв'язку змінює саме бачення професії MEAL-офіцера. Якщо раніше його могли сприймати як «збирача даних» або «звітувальника перед донором», то через призму управління якістю постає зовсім інший профіль. Це фахівець, який будує систему зворотного зв'язку, що працює на всіх рівнях організації. Він не просто рахує, скільки людей отримали допомогу, а відстежує, чи відповідає кожен етап проекту внутрішнім стандартам, очікуванням бенефіціарів і вимогам донора. Його інструментарій — це не лише опитування та фокус-групи, а й аудити, карти процесів, аналіз першопричин і запобіжні дії. Тож хоча MEAL не називає себе «системою управління якістю», він виконує саме цю роль, просто в середовищі, де головний результат — це складна, багатовимірنا соціальна динаміка, яку не звести до одного цифрового показника чи лінійної інструкції. І це робить професію MEAL-офіцера набагато глибшою, ніж прийнято думати

ПРИНЦИП	MEAL	ISO 9001
Моніторинг	Відстеження прогресу та збір даних у ході реалізації	Постійне вимірювання процесів і результатів (п. 9.1)
Оцінка	Аналіз ефективності та відповідності цілям	Регулярна оцінка системи та результатів (п. 9.3)
Навчання	Документування уроків і підзвітність перед стейкхолдерами	Обов'язкова документація знань і навичок (п. 7.2)
Покращення	Використання даних для коригування та покращень	Обов'язковий цикл вдосконалення процесів (п. 10.3)
Документація	Структурована звітність — основа підзвітності	Обов'язкові записи як доказ відповідності (п. 7.5)
Стейкхолдери	Залучення цільових груп у всі етапи	Розуміння та задоволення потреб зацікавлених сторін (п. 5.1.2)
Ризики	Реагування на зміни контексту та ризики	Ідентифікація та управління ризиками (п. 6.1)

Рис 1.3 - Порівняльний аналіз принципів системи MEAL та стандарту ISO 9001

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА РОЛЬ ТА ФУНКЦІОНАЛ MEAL OFFICER

2.1 Соціальний проєкт як контекст діяльності MEAL officer

Щоб зрозуміти, в якому середовищі працює MEAL officer, спочатку потрібно розібратися, що таке соціальний проєкт і яку роль він відіграє в управлінні соціальними змінами. Термін "соціальний проєкт" часто використовується як у наукових роботах, так і в діяльності організацій, що займаються гуманітарними питаннями та питаннями розвитку. Проте, незважаючи на його популярність, в академічному середовищі немає єдиного визначення цього терміну. Різні автори звертають увагу на різні аспекти терміна в залежності від сфери дослідження та практичного контексту.

У найзагальнішому розумінні соціальний проєкт — це тимчасова, цілеспрямована діяльність, яка має на меті вирішення конкретної соціальної проблеми або задоволення певної суспільної потреби. Він включає чіткі цілі, заплановані результати, обмежені ресурси та конкретний спосіб реалізації. Це розуміння схоже на загальне визначення проєкту, але особливість соціальної спрямованості вирізняє його з-поміж комерційних чи технічних проєктів. Якщо комерційний проєкт зосереджений насамперед на отриманні прибутку, а технічний — на створенні конкретного продукту, то соціальний проєкт ставить в центр уваги людину, її добробут і якість життя.

Деякі дослідники вважають соціальний проєкт особливим видом соціальної технології, який має на меті досягнення бажаних змін у певному соціальному середовищі. У цьому випадку проектування розглядається не лише як організаційний інструмент, а як спосіб створення соціальної реальності. Такий підхід показує, що соціальний проєкт не тільки реагує на існуючі проблеми, але й активно створює нові умови для розвитку спільноти. Інші автори бачать соціальний проєкт як спосіб впровадження соціальних

інновацій, що виконується в межах чітко визначеного терміну та за допомогою конкретних ресурсів.

Варто розрізняти терміни "соціальний проект" та інші схожі поняття — "соціальна програма", "соціальна послуга", "соціальна ініціатива". Соціальна програма є більш загальним терміном і може включати кілька пов'язаних проектів, що мають спільну стратегічну мету. Соціальна послуга означає регулярне, часто безперервне надання допомоги певним групам людей і не має чітких часових рамок, які властиві проекту. Соціальна ініціатива це більш неформальне поняття, яке може не мати жодної організаційної структури. Соціальний проект, на відміну від інших, має свою унікальність, чіткі часові рамки та ясну мету щодо очікуваного результату. Класична структура проекту включає важливі елементи, такі як мета, завдання, цільова група, очікувані результати, бюджет та план дій. У соціальних проектах ці елементи мають особливе значення. Мета завжди пов'язана зі змінами в суспільстві: зниженням рівня соціальної вразливості певної групи, покращенням доступу до основних послуг, поліпшенням умов життя, захистом прав або посиленням соціальної інтеграції. Завдання допомагають уточнити, як досягти цієї мети. Цільова група — це ті, на кого спрямована діяльність проекту, а очікувані результати мають показувати як кількісні, так і якісні зміни в становищі цієї групи.

Соціальні проекти здійснюються в різних сферах життя суспільства: освіта, охорона здоров'я, соціальна підтримка, ринок праці, жіноче лідерство, права дітей, допомога людям з інвалідністю, робота з тими, хто постраждав від конфліктів тощо. Їх можуть розпочинати державні органи, неурядові організації (НУО), міжнародні агенції розвитку, громадські об'єднання або приватні особи. У всіх цих випадках організаційна структура проекту залишається схожою, хоча рівень формальності може сильно відрізнятись. Особливу роль у виконанні соціальних проектів відіграють організації громадянського суспільства та міжнародні донори. Саме в середовищі управління проектами, яке сформувалося в цьому секторі, з'явилася потреба в

систематичному моніторингу, оцінці та забезпеченні підзвітності — тобто в практиці, яку сьогодні позначають аббревіатурою MEAL. Таким чином, діяльність MEAL-офіцера є невід'ємною частиною циклу проекту соціального проекту, а не зовнішнім контролюючим механізмом.

Важливою рисою соціальних проектів є їхня спрямованість на вразливі групи населення. Це означає, що потрібно дотримуватись певних етичних норм у роботі: забезпечувати конфіденційність, поважати гідність учасників, уникати повторної травматизації і дотримуватись принципу "не нашкодь". Ці норми стосуються всього процесу проекту — від його розробки до завершення — і значно впливають на способи збору інформації, спілкування з цільовою групою та звітність перед донорами.

Соціальний проект зазвичай виконується за певним циклом, який складається з кількох послідовних етапів. Перший етап це виявлення та аналіз проблеми. На цьому етапі вивчаються потреби цільової групи, а також перевіряються наявні ресурси та недоліки в системі послуг. Другий етап — планування, під час якого визначаються цілі, завдання, показники для оцінки результатів, графік виконання робіт і бюджет. Третій етап — реалізація, тобто фактичне виконання запланованих дій. Четвертий етап — моніторинг і оцінка, які проводяться паралельно з виконанням проекту та після його завершення. П'ятий етап — це завершення проекту та поширення отриманих результатів. У четвертій фазі особливо чітко видно, що потрібна спеціалізована роль, яка відповідала б за збір і аналіз даних, відстеження показників та документування отриманих результатів. Без якісного моніторингу важко зрозуміти, чи досягає проект своїх цілей, чи відповідають результати первісному задуму і чи не виникають непередбачені негативні наслідки для цільової групи. Ця логіка показує, чому системи MEAL стали важливою частиною управління соціальними проектами в сучасному третьому секторі.

Специфіка соціальних проектів в Україні має свої особливості. По-перше, багато з цих проектів отримують фінансування від міжнародних

організацій, таких як Європейський Союз, USAID, UNDP, UNICEF і різні гуманітарні фонди. Це означає, що проекти виконуються згідно з вимогами міжнародних донорів, зокрема щодо звітності, прозорості витрат і підтвердження результатів. Не менш важливим є питання ефективності соціальних проектів. Соціальна ефективність не завжди може бути виміряна кількісно, адже зміни в добробуті людей, їхній психологічній стійкості чи соціальній інтеграції важко передати у цифрах. Тому в управлінні соціальними проектами, поряд із кількісними показниками, активно використовуються якісні методи оцінки: фокус-групи, глибинні інтерв'ю, кейс-стаді та спостереження. Поєднання різних методів дозволяє отримати більш повне уявлення про реальний вплив проекту на ситуацію цільової групи.

Крім ефективності, важливим критерієм якості соціального проекту є його стійкість — тобто здатність підтримувати досягнуті зміни після закінчення фінансування проекту. Цей аспект особливо важливий для довгострокового розвитку громад, оскільки проекти за своєю природою є тимчасовими. Тому одним з головних завдань соціального проекту є розвиток місцевого потенціалу: навчання працівників місцевих організацій, передача методик, створення місцевих систем надання послуг. Забезпечення стійкості результатів стає окремим критерієм оцінки, яким займається MEAL-система проекту.

Таким чином, соціальний проєкт є складним і багатогранним явищем, яке включає організаційні, управлінські, ціннісні та методичні аспекти. Він діє на перетині суспільних потреб, доступних ресурсів та можливостей організації, яка його реалізує. Щоб зрозуміти природу соціального проекту, його логіку, етапи та основні принципи, важливо знати роль MEAL-фахівця, чия робота полягає в забезпеченні якості та підзвітності соціальних проєктів на всіх етапах їх виконання.

2.2. Місце та роль MEAL officer у структурі проекту

Розуміння ролі MEAL officer в структурі соціального проекту потребує аналізу того, як організовуються проекти в гуманітарному та розвитковому секторах. Проектна команда — це не просто група спеціалістів, що працюють окремо. Це система взаємопов'язаних ролей, де злагоджена робота та чіткий розподіл обов'язків важливі для якості виконання проекту і достовірності результатів, які він представляє донорам і бенефіціарам.

У звичайній структурі проекту, який реалізує неурядова організація або міжнародна агенція, зазвичай виділяють кілька важливих функціональних частин: керівника проекту, фахівців у певних темах або секторах, адміністративно-фінансовий відділ та допоміжні функції. MEAL офіцер — це підтримуюча функція, яка надає команді важливу інформацію для прийняття рішень, але не виконує безпосередньо польові заходи проекту. Проте підтримуючий статус не означає, що це другорядна роль: навпаки, без хорошої системи моніторингу та оцінки неможливо своєчасно реагувати на відхилення від плану або переконливо підтвердити досягнуті результати.

Позиція MEAL officer у структурі проекту може бути різною в залежності від розміру та типу організації. У великих міжнародних організаціях, таких як ООН або великі міжнародні НУО, функція MEAL часто створюється як окремий підрозділ з власним керівником — MEAL manager або MEAL coordinator, під яким працює кілька MEAL officer різних рівнів. У менших організаціях MEAL officer може бути єдиним, хто виконує цю функцію, і підпорядковуватися безпосередньо керівнику проекту. Існують також випадки, коли функція MEAL частково інтегрована в роботу програмних спеціалістів, але така модель вважається менш ефективною, оскільки викликає конфлікт між виконавчими та оціночними ролями.

Важливо підкреслити, що MEAL-функція повинна бути незалежною від виконавчої. Це означає, що MEAL-officer не відповідає за досягнення результатів проекту так, як це робить програмний спеціаліст. Він не

організовує тренінги, не надає послуги і не займається розподілом гуманітарної допомоги. Його основне завдання — спостерігати за тим, що відбувається, і надавати об'єктивну інформацію про хід реалізації проєкту. Ця незалежність є важливою для достовірності даних: якщо людина, яка звітує про результати, також відповідає за їх досягнення, це може призвести до упередженості в тлумаченні даних — як свідомої, так і несвідомої. Тому в добре структурованих організаціях MEAL-officer не підпорядковується безпосередньо програмному менеджеру, а звітує або керівнику проєкту, або MEAL-підрозділу організації.

З функціональної точки зору, MEAL офіцер виконує роль моста між реальністю на місцях і управлінським рівнем проєкту. З одного боку, він прямо або через мережу збирачів даних отримує інформацію з місць реалізації — від бенефіціарів, партнерів і місцевих координаторів. З іншого боку, він перетворює цю інформацію на аналітичні звіти, зведення індикаторів та рекомендації для коригування діяльності, які потім надходять менеджеру проєкту та донору. Таким чином, MEAL officer є перекладачем між двома різними мовами — мовою польового досвіду та мовою управлінських рішень.

Окрім внутрішньої комунікації, MEAL officer має важливу роль у зовнішній підзвітності проєкту. Донорські організації, які фінансують соціальні проєкти, ставлять все більш суворі вимоги до якості даних та перевірки результатів. Щоквартальні та фінальні звіти, які організації подають донорам, ґрунтуються саме на тих даних, що їх збирає та обробляє MEAL офіцер.

Щоб зрозуміти, яку роль відіграє такий спеціаліст, спочатку потрібно подивитися на природу соціального проєкту як форми організації. Соціальний проєкт — це діяльність, яка має обмежений час, ясну мету та фінансові рамки, і вона спрямована на досягнення конкретних змін у суспільстві. Це може бути покращення умов життя певних груп людей, підтримка вразливих осіб, розвиток інфраструктури або надання послуг там,

де вони особливо потрібні. На відміну від бізнесових ініціатив, успіх соціального проекту оцінюється не прибутком, а тим, наскільки ефективно досягнуто соціального впливу. Це вже накладає особливі вимоги до системи управління.

Виконання соціального проекту зазвичай відбувається через складну мережу зацікавлених сторін — донорів, виконавців, партнерів, бенефіціарів і державних органів. Кожен з них має свої очікування від проекту, свої уявлення про результати і свої вимоги до звітності. Узгодження цих очікувань — це вже непросте завдання, яке потребує системного підходу. Саме тому потрібні механізми, які допомагають відстежувати хід виконання, виявляти відхилення і коригувати дії в реальному часі.

Якість роботи MEAL officer безпосередньо впливає на репутацію організації як надійного партнера та на можливість отримання додаткового фінансування. У цьому контексті MEAL officer також виконує роль захисту організації від репутаційних ризиків, які можуть виникнути через недостовірні або не підтверджені дані у звітах.

Роль MEAL-officer в структурі проекту також пов'язана з підтримкою механізмів зворотного зв'язку з бенефіціарами, тобто з людьми, для яких проект насправді існує. Це один з найважливіших принципів сучасного гуманітарного та розвиткового менеджменту: діяльність проекту повинна бути підзвітною не лише донору, а й тим, кого вона стосується. MEAL officer організовує та підтримує роботу механізмів для скарг і відгуків (CFM), через які бенефіціари можуть повідомляти про проблеми, висловлювати своє незадоволення або давати пропозиції. Ця інформація дуже важлива для розуміння реальної ситуації та зміни підходів проекту.

Необхідно також звернути увагу на те, як MEAL officer взаємодіє з іншими членами команди проекту, оскільки ця взаємодія дуже важлива для ефективності всієї системи моніторингу та оцінки. Найближче MEAL officer спілкується з програмними офіцерами: саме від них він отримує плани заходів, уточнює деталі реалізації, дізнається про зміни в польових умовах, а

в обмін на це надає їм аналітичні дані для оцінки їхньої роботи. З фінансовим відділом MEAL officer контактує, щоб перевірити витрати, підтвердити документи про охоплення бенефіціарів і перевірити відповідність між записаними результатами та фактичними витратами. З керівником проекту MEAL officer регулярно обговорює стан досягнення індикаторів і необхідність коригування плану.

Окремо варто звернути увагу на роль MEAL officer в навчанні всередині організації [4,5]. Однією з чотирьох частин терміну MEAL є «Навчання». Ця роль означає, що MEAL officer не лише збирає та аналізує дані, але й систематизує отримані уроки, формулює висновки про те, що спрацювало, а що — ні, і допомагає поширити ці знання як усередині команди, так і, якщо можливо, серед інших організацій у секторі. Таким чином, MEAL officer стає рушієм організаційного навчання, що робить проектну діяльність не лише більш ефективною в поточному циклі, але й кращою в майбутніх проектах.

В українському контексті роль MEAL officer у проектах стала дуже важливою після 2022 року, коли гуманітарна допомога значно зросла. Багато міжнародних і національних організацій, які почали працювати в Україні або розширили свою діяльність, принесли з собою розвинену культуру управління проектами з обов'язковою MEAL-складовою. Це створило великий попит на фахівців з відповідними навичками і також сприяло розвитку таких практик в українських неурядових організаціях, які раніше часто використовували спрощені моделі звітності. Важливо розуміти, що соціальний проект працює в умовах нерівності інформації: донор знаходиться далеко від місця виконання проекту і покладається на звіти організації; бенефіціар не завжди знає свої права та можливості; виконавець може мати своє бачення ситуації, яке не відповідає пріоритетам донора. Саме система MEAL допомагає зменшити цю нерівність — робить проект більш прозорим, керованим і відповідальним перед усіма учасниками.

Становлення ролі MEAL officer в українських організаціях відбувається по-різному. Деякі українські НУО все ще вважають моніторинг і оцінку лише звітною справою, що зводиться до заповнення таблиць для донорів [6]. Інші організації, особливо ті, які мають досвід тривалої співпраці з міжнародними партнерами, поступово впроваджують MEAL-підходи у свою корпоративну культуру, створюють внутрішні системи управління даними і формують окремі MEAL-відділи. Ця різниця пов'язана не тільки з різними рівнями інституційного розвитку, але й з відмінностями в вимогах різних донорів та в масштабі і тривалості реалізованих проектів.

З урахуванням сказаного, можна стверджувати, що MEAL officer займає важливе місце в структурі соціального проекту — на стику реального життя в полі та управлінського рівня, між командою, яка виконує завдання, і зовнішніми зацікавленими сторонами, а також між поточним виконанням завдань і довгостроковим навчанням організації. Ця роль об'єднує аналітичні, комунікаційні та методологічні функції, вимагаючи від спеціаліста одночасно технічної грамотності в роботі з даними, розуміння проектної логіки та здатності перетворювати складну інформацію на зрозумілі висновки для різних аудиторій. Саме ця різноманітність робить MEAL officer незамінною особою в сучасному управлінні соціальними проектами.

Основне завдання MEAL – Knowledge management
Управління знаннями



Рис. 2.1 – Основні завдання системи MEAL у сфері управління знаннями

2.3. Основні обов'язки MEAL officer

Функціональне навантаження MEAL officer дуже різноманітне і охоплює роботу в кількох взаємопов'язаних напрямках. Усі обов'язки можна умовно поділити на чотири частини, що складають аббревіатуру MEAL: моніторинг поточної діяльності, проведення або координація оцінок, забезпечення підзвітності перед бенефіціарами та стейкхолдерами, а також сприяння навчанню організації. Проте на практиці ці напрямки не є окремими — вони постійно взаємодіють і підтримують один одного.

Моніторинг, напевно, є найбільш насиченим частиною роботи MEAL-officer. Він включає в себе розробку та підтримку системи для слідкування за показниками ефективності, яка в міжнародній термінології називається Планом моніторингу ефективності або Рамкою результатів. Ця система містить набір кількісних і якісних індикаторів, для яких регулярно збираються дані. Офіцер MEAL відповідає за те, щоб ці дані збиралися вчасно, з потрібною точністю і за єдиною методикою.

На практиці це означає, що спеціаліст створює або змінює інструменти для збору даних, такі як анкети, реєстраційні форми та шаблони спостережень. Зараз ці інструменти все частіше стають цифровими і використовуються на платформах, таких як KoBoToolbox, ODK Collect, CommCare або схожих. В Україні, де гуманітарні роботи відбуваються в дуже змінному середовищі, вміння швидко адаптувати цифрові форми до нових обставин стає важливою навичкою для MEAL-officer.

Окрім створення інструментів, моніторинг також включає регулярні виїзди на місця для перевірки якості їх впровадження — це називається верифікаційним спостереженням. MEAL officer відвідує місця реалізації проекту, спілкується з бенефіціарами, порівнює фактичний стан справ із запланованим, фіксує розбіжності та формує рекомендації. Ці виїзди є дуже важливими, оскільки незалежний погляд MEAL officer допомагає зменшити тиск, який часто відчують польові команди щодо досягнення показників.

Другий великий напрямок — це оцінка, яка відрізняється від моніторингу глибиною аналізу та часовими рамками. Моніторинг триває постійно, тоді як оцінка робиться на конкретних етапах: на початку проєкту (базова оцінка), в середині (середня оцінка) та в кінці (кінцева оцінка). Під час цих заходів MEAL officer або керує дослідженням, або є координатором зовнішньої оцінки, яку проводить незалежна команда.

Для оцінювання MEAL-officer використовує різні методи: структуровані та напів структуровані інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз вже зібраних даних, картографування послуг та інше. Дуже важливо, щоб вибірка була репрезентативною і враховувала вразливі групи. В українських умовах це означає, що особлива увага приділяється внутрішньо переміщеним особам, літнім людям, особам з інвалідністю та тим, хто живе в прифронтових зонах.

Підзвітність — це третій компонент, який часто не видно зовні, але він так само важливий. Вона стосується зв'язків між організацією та спільнотами, яким вона надає свої послуги. Основним елементом тут є Механізм реагування на скарги та отримання зворотного зв'язку — Complaints and Feedback Response Mechanism (CFRM). MEAL-officer відповідає за створення, впровадження та підтримку цього механізму: він визначає канали для прийому звернень (гаряча лінія, скринька, мобільні пункти, онлайн-форма), забезпечує їх доступність для різних груп людей і своєчасно обробляє отримані скарги та запити [6].

В Україні питання роботи CFRM є дуже важливим, оскільки організації допомагають спільнотам, які пережили великі травми, і тут довіра є дуже крихким ресурсом. MEAL officer має впевнитися, що механізм подачі скарг сприймається людьми як безпечний і справді ефективний, а не як просто формальна процедура для звітності. Це вимагає не лише технічних навичок, а й глибокої соціальної чутливості та розуміння місцевих умов.

Навчання — це четвертий компонент, який означає, що ми постійно перетворюємо зібрані дані на знання для організації. Це знання

використовується для покращення теперішніх і майбутніх програм. MEAL officer відповідає за організацію навчальних сесій або післядій, документування найкращих практик і важливих уроків, а також створення внутрішньої бази знань організації.

На рівні повсякденних обов'язків список завдань MEAL officer включає: підготовку щомісячних, квартальних і річних звітів про прогрес у досягненні індикаторів; аналіз якості первинних даних для виявлення помилок і прогалин; навчання польового персоналу методам збору даних; участь у координаційних зустрічах з донорами та партнерами; ведення бази даних бенефіціарів згідно зі стандартами захисту особистих даних. Усе це разом становить дуже широкий і відповідальний обов'язок, який потребує поєднання аналітичного мислення, комунікаційних навичок і практичної орієнтації.

Підсумовуючи, можна сказати, що MEAL officer це спеціаліст, який забезпечує «якість зсередини» будь-якої гуманітарної або розвиткової програми. Його робота включає чотири пов'язані напрямки: систематичний моніторинг показників, глибокі оцінки на важливих етапах проєкту, підтримку механізмів підзвітності перед спільнотами та сприяння організаційному навчанню [6].

У контексті України, де гуманітарна допомога є великою, активною і здійснюється в умовах постійної небезпеки, роль MEAL-officer стає дуже важливою. Ця людина допомагає організації залишатися чесною як перед собою, так і перед тими, кому вона допомагає — перевіряє, чи дійсно всі заплановані дії виконуються, чи почуті потреби людей, і чи зроблені висновки з помилок. Без якісної системи MEAL навіть найкраще спланована програма може стати лише формальністю, а не справжньою допомогою.

З метою визначення реальних вимог до фахівців на позицію MEAL officer було проведено аналіз відкритих вакансій на платформі work.ua (<https://work.ua/>) (2025–2026 роки). Узагальнення отриманих даних дозволило

виокремити ключові групи вимог, які роботодавці висувають до кандидатів у сфері моніторингу соціальних проєктів.

Функціональні обов'язки (на основі реальних вакансій):

- 1) проведення моніторингових візитів до місць реалізації проєктів для оцінки прогресу та якості впровадження;
- 2) ведення MEAL компоненту проєктів (моніторинг, оцінка, підзвітність, навчання);
- 3) збір та аналіз даних щодо реалізації проєктів;
- 4) підготовка звітів за результатами моніторингових візитів;
- 5) забезпечення дотримання MEAL процедур і стандартів;
- 6) підтримка координації з польовими командами та партнерами.

Кваліфікаційні вимоги:

- 1) вища освіта у сфері інформаційного менеджменту, статистики, економіки, соціальних наук, ІТ або суміжних напрямків;
- 2) досвід роботи у сфері управління даними, інформаційного менеджменту або адміністрування баз даних (від 1 року);
- 3) розуміння принципів управління даними, захисту даних;
- 4) досвід роботи з великими масивами даних та системами обліку інформації;
- 5) досконале володіння українською мовою та достатній рівень англійської мови для роботи з технічною документацією.

Технічні та особистісні навички:

- 1) впевнене володіння MS Excel (формули, зведені таблиці, великі масиви даних);
- 2) уважність до деталей, навички структурування інформації;
- 3) робота з конфіденційними даними та забезпечення їх захисту;
- 4) дотримання дедлайнів, багатозадачність;
- 5) досвід роботи з базами даних та інструментами збору даних;
- 6) комунікаційні навички для роботи в мультисекторальних командах;
- 7) мотивація до роботи з постраждалими від конфлікту людьми.

Джерело: узагальнено студентом за даними відкритих вакансій на work.ua (<https://work.ua/>) (2025–2026).

Аналіз вакансій на позицію MEAL officer, розміщених на платформі work.ua у 2025–2026 роках, дозволяє скласти цілісне уявлення про те, яким має бути фахівець у цій сфері [6].

Насамперед, роботодавці очікують від кандидата не лише теоретичної підготовки, а й практичного досвіду — передусім у роботі з даними, їх збором, обробкою та захистом. Освітній бекграунд при цьому може бути різним: статистика, економіка, соціальні науки, ІТ чи інформаційний менеджмент — головне, щоб людина розуміла логіку роботи з інформацією.

MS Excel залишається базовим інструментом, без впевненого володіння яким участь у конкурсі на таку посаду практично позбавлена сенсу. Водночас від фахівця вимагають уміння працювати з базами даних і системами обліку, що свідчить про поступове ускладнення технічних вимог до цієї ролі.

Не менш важливою є людська складова: MEAL officer працює на перетині польових команд, партнерів і бенефіціарів, тому комунікабельність, уважність і здатність витримувати навантаження — не формальні побажання, а реальна необхідність. Особлива відповідальність покладається на фахівця у контексті роботи з вразливими групами населення, постраждалими від збройного конфлікту.

Таким чином, позиція MEAL officer поєднує в собі аналітичну, координаційну та соціальну функції, що вимагає від кандидата збалансованого поєднання технічних знань і розвинених «м'яких» навичок.

2.4. Взаємодія з керівництвом, замовником та донорами

Виконання соціального проєкту завжди є спільною справою, де беруть участь різні групи людей з різними інтересами, правами та потребами в інформації. MEAL officer у цьому процесі виконує роль, яку можна назвати

комунікаційним центром: він збирає дані з польового рівня і передає їх у зрозумілому вигляді тим, хто приймає рішення або контролює виконання проекту. Якість цієї передачі не менш важлива, ніж якість самих даних.

Взаємодія MEAL-officer включає три основні напрямки: внутрішнє управління організації, замовник проекту та донор. Кожен з цих учасників має свою логіку, свої очікування і свої критерії для оцінювання того, як виконується проект. Тому MEAL-спеціаліст повинен уміти змінювати не лише форму подачі інформації, але й глибину аналізу, рівень деталізації та навіть мову спілкування, залежно від того, кому призначене повідомлення.

2.4.1. Взаємодія з внутрішнім керівництвом.

Під внутрішнім керівництвом ми маємо на увазі управлінську структуру самої організації-виконавця: директор, менеджер програми, координатор проекту, тематичні лідери. Ця взаємодія є найбільш регулярною та частою — вона відбувається щотижня, а в кризових ситуаціях може відбуватися ще частіше.

Основним завданням MEAL officer у цій сфері є своєчасне та точне інформування керівництва про прогрес виконання проекту: наскільки досягаються заплановані показники, де є затримки, які ризики виникають у полі. Для цього готуються регулярні MEAL-звіти з узагальненими даними, короткі аналітичні доповіді, а також інформаційні дашборди в цифровому форматі. Окрім звітування, MEAL officer також бере участь у нарадах команди управління проектом, де представляє дані, ставить аналітичні запитання і, якщо потрібно, пропонує коригувальні дії.

Взаємодія відбувається не лише в один бік. MEAL officer отримує вказівки від керівництва: що важливо контролювати, які питання виникають у стейкхолдерів, які рішення розробляються і яка інформація їм потрібна. Таким чином, створюється справжня двостороння комунікація, де спеціаліст

з моніторингу є не просто виконавцем, а повноправним учасником управлінського процесу.

В Україні це має свої особливості: команди організацій часто розташовані в різних місцях — частина працівників працює в офісах у відносно безпечних містах, тоді як MEAL officer може бути на місцях у зонах, де є активні бойові дії. Це збільшує вимоги до дистанційного спілкування, чіткості протоколів обміну інформацією та швидкості підготовки аналітичних матеріалів.

2.4.2. Взаємодія з замовником проєкту.

Замовник — це особа або організація, яка почала або передала виконання проєкту і сподівається отримати певний суспільний результат. У соціальних проєктах в Україні зазвичай замовниками є місцеві органи влади — департаменти соціального захисту, відділи освіти, органи охорони здоров'я. Вони встановлюють пріоритети, забезпечують доступ до цільових груп і насправді створюють умови для роботи проєкту.

MEAL officer взаємодіє з замовником, надаючи проміжні звіти про досягнуті результати, беручи участь у спільних координаційних нарадах та проводячи верифікаційні візити. Під час цих візитів перевіряється, чи відповідають надані послуги заявленим стандартам. Головним принципом є підзвітність: організація-виконавець повинна чітко і прозоро пояснювати, як і чому вона виконує свою роботу. Звітні матеріали для замовника готуються простою мовою, без складного методологічного жаргону, з ясними висновками та конкретними прикладами.

2.4.3. Взаємодія з донорами.

Донор — це особа або організація, яка фінансує проєкт на основі грантової угоди. У гуманітарному та розвитковому секторі України донорами, в основному, є іноземні уряди та міжнародні організації, такі як

USAID, UNICEF, UNHCR та різні двосторонні агенції. Співпраця з ними є дуже формалізованою і має високий рівень відповідальності.

Кожна грантова угода має MEAL-рамку — це документ, який вказує список показників, коли їх потрібно вимірювати, як збирати дані та які відхилення від цільових значень є прийнятними. На основі цієї рамки MEAL officer готує проміжні та фінальні звіти, в яких відображається прогрес по кожному показнику, пояснюються відхилення та проводиться аналіз якості зібраних даних. Якість MEAL-розділу у звіті впливає на репутацію організації та на можливості отримання подальшого фінансування.

Крім регулярних звітів, співпраця з донорами включає участь у стартових зустрічах, де обговорюються деталі MEAL-рамки та основні значення показників; участь у наглядових візитах, коли представники донорів перевіряють роботу прямо на місцях; а також швидке реагування на додаткові запити щодо уточнення даних.

Окремо слід звернути увагу на управління очікуваннями. У реальних умовах виконання, особливо в зонах збройного конфлікту, результати часто відрізняються від запланованих. Змінюється обстановка, виникають логістичні труднощі, а цільові групи стають недоступними. У таких випадках MEAL-officer повинен не лише зафіксувати відхилення, а й чітко пояснити, чому це сталося, і запропонувати, як це виправити. Це потребує поєднання аналітичних і дипломатичних навичок, а також глибокого розуміння пріоритетів конкретного донора.

Усі три описані напрямки взаємодії не існують окремо один від одного — вони складають єдину, взаємопов'язану систему інформаційних потоків, де MEAL officer є головним елементом. Саме через нього проходить інформація з польового рівня, і він вирішує, в якому вигляді ця інформація дійде до кожної зацікавленої сторони. Для внутрішніх зустрічей готуються короткі аналітичні доповіді з акцентом на відхиленнях і ризиках; для замовника — структуровані звіти з конкретними прикладами і чіткими висновками; для донора — формалізовані документи з детальними

таблицями індикаторів, додатками і поясненнями методології. Фактично, це одні й ті самі дані, але щоразу переосмислені з урахуванням того, кому вони призначені і яке рішення мають підтримати.

Тут важливо зрозуміти, що якість зібраних даних сама по собі нічого не гарантує. Якщо інформація подається незрозуміло, запізно або не тій аудиторії — вона просто не спрацює. Керівник, який отримав звіт на двадцять сторінок замість двох слайдів перед нарадою, навряд чи встигне його прочитати. Донор, який не побачив пояснення до відхилення в індикаторі, може подумати, що проблема прихована. Замовник, якому надіслали технічний документ з термінами на кшталт «розділені дані» або «індикатор на рівні результатів», швидше за все просто відкладе його вбік. Тому комунікаційна робота MEAL Officer — це не просто оформлення результатів, а важлива частина самого результату.

На практиці це означає, що спеціаліст постійно знаходиться в балансі між кількома ролями: аналітика, який пояснює дані; перекладача, який перетворює складне на зрозуміле; і, в певному сенсі, посередника, який підтримує спільне розуміння проекту серед усіх учасників. У українському гуманітарному середовищі, де одна організація може одночасно звітувати перед трьома різними донорами, координуватися з кількома органами місцевого самоврядування та підтримувати розосереджену польову команду — ця балансуєча роль стає особливо важливою. Без неї навіть ідеально налаштована система моніторингу може стати внутрішнім бюрократичним процесом, який існує сам по собі і не має жодного впливу.

Саме тому взаємодія з керівництвом, замовником і донорами є не просто допоміжною або сервісною функцією для MEAL Officer, а вона є важливою частиною його основної місії. Без цієї взаємодії моніторинг втрачає свою мету.

Основу правового регулювання формують закони загального характеру. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні

організації» (2012, № 5073-VI) встановлює вимоги до звітності та прозорості некомерційних організацій, а також визначає механізми державного контролю за цільовим використанням ресурсів. Закон України «Про громадські об'єднання» (2012, № 4572-VI) регулює реєстрацію, структуру та підзвітність громадських організацій, що безпосередньо стосується більшості суб'єктів, де працюють MEAL-фахівці. Закон України «Про гуманітарну допомогу» (1999, № 1192-XIV) окреслює умови залучення та використання ресурсів, що надходять у межах гуманітарних та соціальних проєктів. Закон України «Про волонтерську діяльність» (2011, № 3236-VI) є дотичним у тій частині, де MEAL-системи фіксують участь і внесок волонтерів у проєктну діяльність.

У сфері захисту даних та інформаційної прозорості ключовими є два документи. По-перше, Закон України «Про захист персональних даних» (2010, № 2297-VI) регулює порядок збору, зберігання та обробки персональних відомостей про бенефіціарів і учасників проєктів, що є невіддільною частиною роботи MEAL officer. По-друге, Закон України «Про доступ до публічної інформації» (2011, № 2939-VI) встановлює зобов'язання щодо відкритості для організацій, які отримують публічне або донорське фінансування.

2.5. Вимоги до кандидата: відбір та сертифікації

Посада MEAL officer належить до тих ролей у гуманітарній сфері, які на перший погляд можуть здаватися чисто технічними, але насправді охоплюють широкий набір навичок — від аналітичного мислення до комунікаційних здібностей і розуміння специфіки роботи в польових умовах. Тому вимоги до кандидатів на цю посаду є більш широкими, ніж для багатьох інших посад аналогічного рівня в міжнародних організаціях. У цьому підрозділі обговорюються типові критерії відбору, освітні вимоги,

досвід роботи та питання сертифікації, які використовуються при формуванні команд для моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання.

Важливо зазначити, що вимоги до посади MEAL officer не є однаковими в усіх організаціях. Вони змінюються в залежності від завдань та обсягу роботи конкретної організації, географічного контексту її діяльності, рівня посади (молодший, середній або старший), а також від того, чи це міжнародна НУО, агентство ООН або двосторонній донор [1]. Проте, можна виділити певні мінімальні стандарти вимог, які зустрічаються в більшості оголошень про вакансії такого типу в гуманітарних і розвитку організаціях у всьому світі, включаючи ті, що наразі активно працюють в Україні.

2.5.1 Освітній рівень та академічна підготовка.

Більшість організацій вимагає від кандидатів на посаду MEAL Officer наявності принаймні ступеня бакалавра в певній галузі. Зазвичай до цих спеціальностей відносять соціологію, статистику, економіку, публічне управління, міжнародні відносини, соціальну роботу або інші гуманітарні дисципліни. Проте насправді межа між "профільними" і "непрофільними" спеціальностями не є чіткою: людина з освітою в психології чи педагогіці може виявитися більш підготовленою до роботи в MEAL, ніж випускник з дипломом у діловій адміністрації, якщо перша має досвід роботи з якісними даними.

Для українського ринку праці в гуманітарному секторі, який значно зріс після 2022 року, вимоги до освіти стають більш специфічними. З одного боку, великий потік міжнародних організацій — УВКБ ООН, МКЧХ, World Vision, Mercy Corps та інших — створює потребу в спеціалістах, які мають освіту за міжнародними стандартами. З іншого боку, місцеві кандидати часто заповнюють брак формальних MEAL-кваліфікацій своїм практичним досвідом або короткими навчальними курсами. Такий підхід цілком

підходить на початковому рівні, але для просування кар'єри формальна освіта залишається важливою вимогою.

2.5.2 Досвід роботи та практичні компетенції.

Окрім освіти, практичний досвід, напевно, є найважливішим критерієм відбору. Звичайні вимоги для середньої позиції MEAL Officer вимагають від двох до чотирьох років досвіду в моніторингу, оцінці або подібних аналітичних функціях. Для початкових позицій ця вимога може бути зведена до одного-двох років загального досвіду в гуманітарному секторі або проектній діяльності.

Організації зазвичай оцінюють не тільки тривалість досвіду, але й його якість. Зокрема, важливою є участь у створенні логічних рамок та теорій змін, проведенні початкових і підсумкових оцінок, зборі та аналізу даних, а також у впровадженні механізмів зворотного зв'язку з отримувачами допомоги. Досвід роботи в польових умовах — безпосередньо в зонах конфліктів або надзвичайних ситуацій — вважається значною перевагою і часто стає вирішальним фактором під час конкурсного відбору.

Важливим моментом є також специфіка досвіду в різних галузях. Хоча принципи MEAL мають певну універсальність, їх застосування може сильно відрізнятися в залежності від сектора [2,3]. Спеціаліст, який має досвід у моніторингу продовольчої допомоги, може потребувати додаткових змін, коли переходить у сферу охорони здоров'я або захисту населення. Тому деякі організації визначають вимоги до досвіду, враховуючи свою спеціалізацію, що звужує коло можливих кандидатів, але підвищує шанси на якісну роботу.

Окремо варто згадати про досвід роботи з даними та використання інструментів для збору інформації. Сучасний MEAL Officer має вміти користуватися мобільними платформами для збору даних, такими як KoBoToolbox, ODK (Open Data Kit), CommCare, а також програмами для аналізу та візуалізації інформації: Microsoft Excel, SPSS, STATA. Ці навички

стали практично обов'язковими і зазвичай перевіряються вже на етапі попереднього відбору.

2.5.3 Особистісні та міжособистісні характеристики кандидата

На відміну від технічних навичок, особисті якості MEAL Officer важче оцінити за стандартами, але їх важливість не менша. Ця посада передбачає постійне спілкування з різними групами людей: керівництвом організації, польовими командами, представниками донорів, а головне — з бенефіціарами програм, які часто опиняються в складних ситуаціях. Це вимагає від кандидата добре розвиненого емоційного інтелекту, культурної чутливості та вміння встановлювати довіру в стресових ситуаціях.

Аналітичне мислення — це важлива характеристика, яку багато організацій прагнуть оцінити під час відбору. Це може бути зроблено через тестові завдання, кейси або практичні випробування. Офіцер MEAL повинен вміти не лише збирати дані, але й критично їх аналізувати, знаходити суперечності, формулювати обґрунтовані висновки та представляти їх у вигляді, зрозумілому для людей, які приймають рішення, навіть якщо вони не мають аналітичної освіти.

Не менш важливою є вміння організовувати роботу та планувати. Процеси MEAL часто включають кілька паралельних завдань — від створення інструментів до навчання співробітників на місцях і підготовки звітів — і все це при обмежених ресурсах і стиснутих термінах. Кандидат, який не може правильно розставити пріоритети і тримати в голові кілька завдань одночасно, навряд чи зможе впоратися з усіма вимогами цієї роботи.

2.5.4. Мовні вимоги.

Гуманітарний сектор в основному працює англійською мовою — це фактично мова звітів, спілкування з донорами та внутрішньої документації більшості міжнародних організацій. Тому знання англійської на рівні не

нижче Upper Intermediate (B2) є основною вимогою для MEAL Officer у міжнародному контексті. Для позицій, де потрібно безпосередньо спілкуватися з представниками штаб-квартири або брати участь в міжнародних заходах, може знадобитися рівень Advanced (C1).

У контексті України після 2022 року ця вимога стала особливо важливою. Багато міжнародних НУО та агентств ООН, які розширили свою присутність у країні, шукали кандидатів, що можуть вільно спілкуватися англійською та українською мовами, а іноді й російською, зважаючи на мовний склад постраждалого населення. Деякі організації також підкреслювали важливість знання польської чи французької мов, що пов'язано з географічною близькістю або адміністративними зв'язками з регіональними офісами.

2.5.5. Сертифікації та короткострокові навчальні програми

Питання сертифікації в сфері MEAL є відносно новим і поки що не має загальноприйнятих стандартів. Проте, існує кілька навчальних програм і сертифікатів, які значно підвищують шанси кандидата на ринку праці і показують роботодавцям, що він добре підготовлений [4,5].

Однією з найвідоміших платформ у цій сфері є MEAL DPro — спеціальна програма, яку створили група гуманітарних організацій у співпраці з Humentum і CDA Collaborative Learning. Вона охоплює всі чотири складові MEAL і розрахована на практиків — від новачків до досвідчених спеціалістів. Завершення цієї програми показує роботодавцям, що кандидат має системне уявлення про цю галузь, а не лише знання окремих її частин. Сертифікат MEAL DPro зараз визнається більшістю великих недержавних організацій і часто згадується в оголошеннях про роботу як бажана кваліфікація.

Не менш важливими є сертифікати з управління даними та захисту особистої інформації. Оскільки MEAL-процеси передбачають збір чутливої

інформації від вразливих груп людей, знання про безпечне поводження з даними стало майже необхідним. Навчання з цих питань пропонує, зокрема, ICRC CURB та кілька онлайн-курсів, які зосереджені на гуманітарних стандартах конфіденційності.

Для спеціалістів, які займаються кількісними дослідженнями та статистичним аналізом, важливими є сертифікати з прикладної статистики або використання певних програмних інструментів. Наприклад, сертифікати IBM SPSS Statistics або Microsoft Certified: Data Analyst Associate. Вони показують, що кандидат має технічні навички і може самостійно виконувати аналітичні завдання без допомоги зовнішніх консультантів.

2.5.6. Процедура відбору та оцінювання кандидатів

Процес відбору на посаду MEAL Officer зазвичай складається з кількох етапів. Перший етап — це перевірка резюме та мотиваційного листа, де оцінюється відповідність базовим вимогам. Другий етап — практичне завдання або тест: кандидатам можуть запропонувати проаналізувати дані, створити анкету, скласти логічну рамку або оцінити якість вигаданого звіту. Цей етап є одним з найбільш об'єктивних, але водночас і дуже стресовим — він вимагає від кандидата самостійного мислення і показу реальних навичок, а не лише їх опису в резюме. Третій етап — це структуроване інтерв'ю, яке зазвичай містить поведінкові запитання (по методології STAR: Ситуація, Завдання, Дія, Результат) та технічні запитання, що перевіряють конкретні знання у сфері MEAL. Деякі організації також просять представити попередні результати роботи або проводять панельне інтерв'ю за участю кількох представників організації — від HR до технічного керівника.

Слід зазначити, що в умовах активних гуманітарних операцій — як це відбувається в Україні з 2022 року — процеси відбору часто проходять швидше і менш формально, ніж у звичайних ситуаціях. Потреба в кваліфікованих MEAL-фахівцях виникла дуже швидко, тоді як ринок праці

не зміг за цим встигнути. Це призвело до певного послаблення формальних вимог, одночасно з підвищенням стандартів практичної роботи — організації готові швидше пробачити відсутність ступеня магістра, ніж нездатність налаштувати форму в KoVoToolbox або написати зрозумілий звіт за даними обстеження.

Крім того, для роботи в конфліктних зонах деякі організації вимагають додаткові навчання з безпеки, зокрема проходження HEAT (Hostile Environment and First Aid Training) або подібних курсів. Це не є особливою вимогою для посади MEAL Officer, але є загальним стандартом для польового персоналу міжнародних організацій у зонах з високим ризиком.

Отже, вимоги до кандидата на позицію MEAL Officer є різноманітними і включають пов'язані між собою елементи освіти, досвіду, технічних навичок, особистих якостей і, все більше, підтверджені сертифікації. Хоча немає єдиного стандарту в цій сфері, логіка відбору досить чітко прослідковується: організації шукають людей, які можуть аналітично мислити, працювати самостійно, ефективно спілкуватися з різними групами та дотримуватися принципів підзвітності навіть в складних умовах роботи. Ці якості визначають не лише придатність до роботи, а й здатність справді поліпшувати якість гуманітарних програм через систему MEAL.

РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ, ДАНІ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ В MEAL

3.1. Методи оцінки в системі MEAL

Оцінка є одним із головних елементів системи MEAL, тому що саме вона допомагає з'ясувати, наскільки реалізований проект відповідає початковим цілям, а також які результати були досягнені у реальних умовах. У соціальних проектах, які ведуться в Україні, особливо в умовах війни, внутрішнього переміщення людей та гуманітарних криз, методи оцінки мають особливу важливість, бо дозволяють обґрунтовано приймати рішення про продовження, зміну або припинення проектів.

Методи оцінки в системі MEAL можна розділити на кількісні та якісні, хоча на практиці багато проектів використовують поєднання обох підходів, щоб отримати більш повну картину. Вибір конкретного методу залежить від особливостей проекту, доступних ресурсів, рівня доступу до цільової аудиторії, а також від вимог донора або замовника.

Кількісні методи оцінки. Це спосіб збору та аналізу числових даних, які можна виміряти і порівнювати. Серед найпоширеніших методів — опитування (анкетування) та аналіз статистичних показників. Опитування дозволяють зібрати дані від багатьох людей, що дає змогу отримати відповідні дані про певні соціальні явища, наприклад, про рівень задоволеності, про частку людей, які отримали допомогу, або про зміни у поведінці певної групи. У проектах, які підтримують внутрішньо переміщених осіб у Україні, такі методи часто використовують для відстеження того, які люди отримують допомогу, і для виявлення місць, де ще потрібна підтримка.

Статистичний аналіз адміністративних даних — це ще один важливий інструмент. Він передбачає роботу з існуючими базами даних — реєстрами, звітами владних органів, внутрішніми базами організацій. Плюс цього методу в тому, що не потрібно залучати багато людей для збору перш

порядкових даних, але його можна застосувати не завжди, оскільки залежить від того, наскільки повною і якісною є наявна інформація.

Якісні методи оцінки спрямовані на те, щоб зрозуміти глибші причини й наслідки, думки і досвід учасників проекту. До таких методів належать індивідуальні напів структуровані інтерв'ю, фокус-групові дискусії та спостереження. Ці методи особливо корисні, коли потрібно не тільки встановити, що відбувається, а й з'ясувати чому. Наприклад, якщо кількісні дані показують низьку відвідуваність тренінгів, якісне дослідження допоможе з'ясувати справжні пропуски — не вистачає часу, недовіра до організації, відсутність транспорту тощо.

Фокус-групові дискусії часто використовують менеджери проектів, оскільки вони дозволяють швидко зібрати різні думки про певну тему або сприйняття послуг проекту. Учасники таких груп зазвичай належать до різних підгруп цільової аудиторії — наведення різних статей, вікових груп, місць проживання або інших ознак. Це дозволяє врахувати різні погляди та створює більш інклюзивний підхід до оцінки.

Спостереження як метод оцінки передбачає пряму присутність фахівця під час реалізації проектних активностей чи серед цільової групи. Цей підхід трудомісткий, проте дозволяє фіксувати ті аспекти, які важко вловити через опитування чи інтерв'ю. Зокрема, у проектах соціальної підтримки в Україні спостереження нерідко застосовується для моніторингу якості надання послуг у полі.

Змішані підходи поєднують переваги обох типів методів і вважаються надійнішими для комплексної оцінки соціальних проектів. Їхня суть полягає в тому, що кількісні дані забезпечують масштаб і репрезентативність, тоді як якісні — глибину розуміння [2,3]. У межах таких підходів широко застосовується тріангуляція – перехресна перевірка даних із різних джерел чи отриманих різними методами. Якщо результати різних методів збігаються, це підвищує достовірність висновків; якщо розходяться – це сигнал подальшого аналізу.

Важливо розуміти, на якому етапі проектного циклу буде проведено оцінювання. Базове оцінювання проводиться на початку проекту та фіксує початкову ситуацію, з якою будуть порівнюватися майбутні результати. Проміжне оцінювання дозволяє вносити корективи до підходу під час процесу реалізації, не чекаючи завершення проекту. Заключне оцінювання проводиться після завершення проекту та відповідає на питання досягнутого впливу та сталості результатів.

У практиці MEAL також розрізняють внутрішню та зовнішню оцінку. Внутрішня оцінка проводиться самою організацією-виконавцем, зазвичай спеціалістом або групою фахівців з MEAL. Вона швидша і дешевша, але може страждати від суб'єктивності. Зовнішня оцінка проводиться незалежними експертами чи агентствами, що підвищує об'єктивність, але потребує більше часу та ресурсів. Донори часто вимагають проведення зовнішньої оцінки як умови для звітності щодо проекту.

В українському контексті застосування цих критеріїв має певну специфіку. Актуальність проектів часто визначається не довгостроковими стратегічними планами, а динамічно змінюваними потребами постраждалого населення, що вимагає гнучкості в плануванні оцінювання. Сталість результатів є особливо складним критерієм в контексті затяжного конфлікту, де стабільність зовнішнього середовища є невизначеною. Ці специфічні особливості змушують співробітників MEAL адаптувати стандартні методологічні підходи до місцевих реалій, що вимагає не лише технічної експертизи, а й розуміння контексту.

Тому методи оцінювання в MEAL доповнюють одне одного — жоден не є універсальним. Якісне оцінювання потребує поєднання підходів з огляду на контекст і ресурси організації. Саме фахівець MEAL визначає стратегію, реалізує її та інтерпретує результати, формуючи доказову базу для управлінських рішень у соціальних проектах.

3.2. Типи даних, які збирає MEAL officer

Ефективна система MEAL неможлива без регулярного та цілеспрямованого збору даних. Дані слугують основою для моніторингу прогресу, оцінки досягнень та прийняття обґрунтованих рішень у рамках соціального проекту. Керівник проекту відповідає не лише за організацію процесу збору даних, але й за визначення того, які дані необхідні, достатні та релевантні для конкретного проекту. Розуміння різних типів даних – їхніх властивостей, джерел та обмежень – є ключовою навичкою для спеціаліста в цій галузі.

Загалом, усі дані, з якими працює співробітник MEAL, можна класифікувати за кількома критеріями: як вони отримані (первинні та вторинні), інформація, яку вони представляють (кількісна та якісна), та рівень деталізації (агреговані та дезагреговані). Кожна з цих категорій відіграє свою роль і не може бути повністю замінена в загальній системі збору даних.

Первинні дані це інформація, зібрана безпосередньо від учасників проекту або з місць. Вона отримується першою, спеціально для потреб певного проекту, і є найбільш релевантною та найкраще відповідає його меті. Первинні дані включають результати опитувань одержувачів допомоги, групових обговорень, спостережень та стенограми індивідуальних інтерв'ю. У гуманітарних проектах в Україні збір первинних даних часто здійснюється через обмежений доступ до певних територій, ризики безпеки та брак довіри з боку постраждалих осіб. Тому співробітник MEAL повинен бути особливо гнучким у виборі методів та каналів отримання інформації.

Вторинні дані – це інформація, яка вже була зібрана іншими організаціями, органами влади чи дослідницькими установами. Це можуть бути статистичні звіти державних установ, бази даних міжнародних організацій, результати попередніх досліджень, оцінок або адміністративні реєстри. Вони є корисним доповненням до первинних даних, оскільки

допомагають розмістити проект у ширшому контексті та уникнути дублювання досліджень. Однак вони можуть бути застарілими або не повністю відповідати специфіці конкретного проекту.

У системі MEAL виділяються вихідні дані – це інформація про те, скільки людей отримало певну послугу, скільки заходів було проведено, скільки матеріальних ресурсів було розподілене. Ці дані дуже легко зібрати, і вони часто використовуються для звітності перед донорами. Однак вони відповідають лише на питання «що було зроблено», але не розкривають питань щодо якості та реального впливу.

Дані про результати зібрати складніше, але вони надають більше інформації про те, наскільки ефективним був проект. Вони показують, як змінилися знання, дії, рівень життя чи соціальне становище тих, хто брав участь у проекті. Наприклад, якщо проект передбачає навчання внутрішньо переміщених осіб пошуку роботи, то даними про охоплення буде кількість учасників навчання, а даними про результати – відсоток тих, хто знайшов роботу протягом певного періоду часу після завершення навчання.

Дані про вплив проекту фіксують довгострокові зміни, що відбуваються на рівні громади, системи чи суспільства. Збір таких даних зазвичай виходить за рамки швидкого моніторингу та вимагає проведення спеціальних оцінок ще довго після завершення проекту. В українському контексті вимірювання впливу є дуже складним завданням, оскільки добробут населення змінюється з часом під впливом багатьох зовнішніх факторів, пов'язаних із конфліктом.

Дезагреговані дані — це окремий і дуже важливий тип інформації в системі MEAL. Дезагрегація полягає в розбиванні загальних показників за різними ознаками, наприклад, за статтю, віком, місцем живлення, статусом переміщення, наявністю інвалідності тощо. Це допомагає помітити нерівності у доступі до різних послуг і зрозуміти, які групи людей отримують менш підтримку або є більш вразливими. Більшість сучасних міжнародних донорів та організацій вимагають подання звітності у дезагрегованому

вигляді, оскільки вони розглядають це як обов'язковий елемент принципу «не завдати шкоди».

Ще одним важливим типом даних у роботі спеціаліста з питань MEAL є дані зворотного зв'язку від бенефіціарів. Вони відображають суб'єктивне сприйняття проекту його учасниками: наскільки він корисний, зручний, доступний та відповідає їхнім реальним потребам. Канали збору такої інформації можуть бути різноманітними – від скриньок для скарг та пропозицій до гарячих ліній, цифрових платформ чи регулярних зустрічей з громадою. В Україні, де рівень довіри до організацій може суттєво відрізнятись залежно від регіону та посади, забезпечення анонімності та безпеки каналів зворотного зв'язку є принциповим.

Дані, з якими має працювати спеціаліст MEAL, рідко бувають однорідними. Вони суттєво відрізняються один від одного за своїм походженням, форматом чи практичним призначенням. Це не просто технічна особливість, а фундаментальна риса будь-якої гуманітарної чи соціальної програми, де реальність на місцях ніколи не вкладається в одну зручну схему.

Саме тому однією з ключових професійних навичок у цій роботі є здатність розуміти, який тип даних потрібен у конкретній ситуації. Іноді достатньо кількісних показників – цифр, відсотків, охоплення. В інших випадках, без якісної інформації, отриманої безпосередньо від учасників програми, картина залишиться неповною або навіть оманливою. Вибір між ними – це не формальне рішення, а суттєве судження, яке впливає на те, наскільки точними будуть висновки.

Дані завжди мають контекст та обмеження – польовий звіт, опитування чи фокус-група дають іншу картину реальності. Те, що виглядає переконливо на папері, не завжди відповідає тому, що відбувається насправді. Неструктурована розмова з бенефіціаром може розповісти більше, ніж кілька рядків у таблиці. Спеціаліст з MEAL працює не з готовими відповідями, а з матеріалом, який вимагає рефлексії.

3.3. Процедури збору, обробки та зберігання даних

Наявність різних типів даних сама по собі не забезпечує добре працюючої системи MEAL. Також дуже важливо, як збирають, обробляють і зберігають ці дані. Якщо процедури узгоджені та стандартизовані, то інформація буде достовірною, можна її аналізувати та використовувати для прийняття рішень. У соціальних проектах України питання управління даними стає особливо важливим, оскільки потрібно захищати особисті дані вразливих груп населення та дотримувати принципи конфіденційності.

Збір даних є першим і ключовим етапом роботи з інформацією. Він передбачає не лише безпосереднє отримання інформації від респондентів або з документів, але й ретельну підготовку до цього процесу. На підготовчому етапі співробітник MEAL розробляє або адаптує інструменти збору даних – анкети, форми спостереження, посібники з інтерв'ю. Ці інструменти повинні бути чіткими, однозначними та зручними для використання в польових умовах. Вони часто потребують перекладу або адаптації до місцевих культурних особливостей, що особливо актуально в мультикультурних регіонах або під час роботи з представниками різних мовних груп.

Важливою складовою навчання є підготовка персоналу, залученого до збору даних. Навіть найдосконаліше розроблена анкета дасть ненадійні результати, якщо інтерв'юери не розуміють її логіки або якщо в методології опитування допущені помилки. Тому співробітник MEAL зазвичай організовує навчання для польових працівників, під час якого вони відпрацьовують методику опитування, принципи отримання інформованої згоди та правила захисту даних.

Безпосередній збір даних може проводитися особисто або на відстані. Особистий збір означає безпосередню роботу з учасниками — це опитування, інтерв'ю або спостереження на місці [2,3]. Збір на відстані здійснюється за допомогою телефонних дзвінків, онлайн-анкет або цифрових платформ. В Україні, де багато постражданих — це внутрішньо переміщені

розгляд даних у різних групах. Результатом аналізу є не лише цифри, а й чіткі висновки про те, як просувається проект, його переваги та недоліки, а також поради щодо наступних кроків. Для спеціаліста MEAL важливо вміти робити складні дані зрозумілими для різних людей – команди, керівництва, донорів чи громади.

Зберігання інформації так само важливе, як і її збір і аналіз. Для того, щоб правильно зберігати дані, потрібно забезпечити три основні моменти: безпеку, можливість доступу і структурованість. Безпека означає, щоб дані не можна було влучити несанкціоновано, не втратити їх або не пошкодити. Особливо це важливо при роботі з особистими даними людей, які вразливі, наприклад, жертв насильства, ВПО або тих, хто має захисний статус. Організації, які працюють у Україні, повинні дотримувати вимоги Закону України «Про захист персональних даних», а також внутрішні правила безпеки даних, які встановлюють донори та материнські організації.

У реальній практиці дані зберігають як у цифровому, так і у паперовому вигляді, але загалом тенденція — це перехід до цифрових систем. Хмарні сховища, наприклад, Google Drive, SharePoint або OneDrive, дають зручний спосіб спільної роботи в команді та можливість здійснювати резервне копіювання. Однак вони вимагають стабільного мережевого з'єднання та чіткого розмежування рівнів доступу для різних співробітників. Польові документи з персональними даними зазвичай зберігаються окремо від аналітичних матеріалів і мають обмежений доступ.

Систематизація даних потребує чітких правил для іменування файлів, організації папок та порядку зберігання архівів. Спеціаліст з питань MEAL відповідає за розробку та впровадження Системи управління інформацією (СУІ) – набору стандартів і процедур, що регулюють весь цикл обробки даних в організації. Наявність такої системи значною мірою забезпечує ефективність команди та безперервність інформації у разі кадрових змін. Маючи таку систему, робота команди стає більш ефективною, а інформація залишається доступною навіть у разі зміни складу персоналу.

Окремим аспектом є встановлення термінів зберігання даних. Згідно з вимогами більшості донорів та стандартами захисту даних, організації зобов'язані зберігати проектну документацію протягом визначеного періоду після завершення проекту – зазвичай від трьох до п'яти років. Після закінчення цього терміну персональні дані підлягають знищенню відповідно до встановлених процедур, тоді як агреговані аналітичні матеріали можуть зберігатися протягом тривалішого періоду для використання в майбутніх дослідженнях та оцінках.

Отже, процес збору, обробки та зберігання даних утворює повний цикл управління інформацією, в якому кожен етап має свою важливу роль і не може розглядатися окремо від інших. Кінцевий результат залежить від того, наскільки виважено та послідовно виконуються всі ці функції — від першого з'єднання з учасником до довгострокового зберігання отриманих даних. Навіть незначні помилки на одному з етапів можуть створити сумніви щодо достовірності усіх даних, а, наслідок, обґрунтованості прийнятих рішень.

Відповідальність за цей цикл лежить на MEAL officer, який повинен поєднувати технічні навички — збір та аналіз даних, створення бази даних, перевірку інформації — з глибоким розумінням етики роботи з вразливими групами та законодавства про захист персональних даних, свідомо застосовуючи ці знання, враховуючи реалії проекту.

Ефективна система MEAL не є статичною конструкцією: вона вимагає постійного перегляду та адаптації до змін у середовищі. MEAL officer повинен не просто дотримуватися встановлених процедур, а критично оцінювати їхню актуальність та ініціювати зміни там, де підхід більше не відповідає реальним потребам. Саме це відрізняє спеціаліста, який справді підтримує систему, від того, хто лише формально дотримується правил.

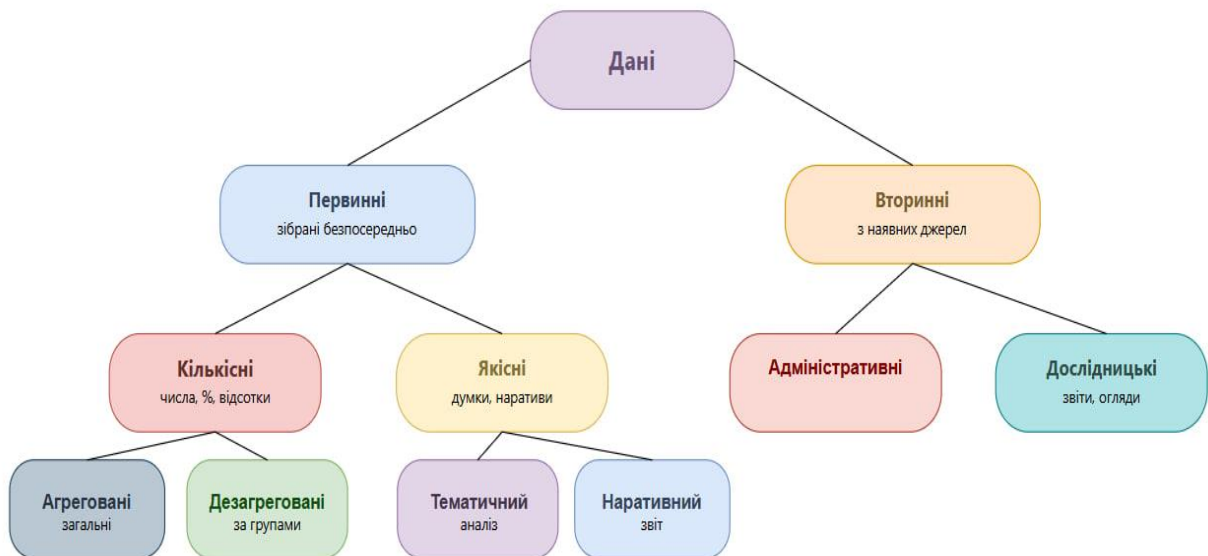


Рис. 3.2 - Класифікація даних за типом та рівнем агрегації

Кількісні дані	Якісні дані	Адміністративні дані
Визначення Числові, вимірювані дані, що відповідають на питання "скільки" та "як часто"	Визначення Нечислові, описові дані, що відповідають на питання "чому" та "як"	Визначення Рутинні дані, зібрані в ході адміністрування програм та послуг
Методи збору - Структуровані опитування - Підрахунки та реєстри - Тести знань і вмінь - Біометричні показники - Анкети	Методи збору - Фокус-групи - Ключові інформатори - Глибинні інтерв'ю - Спостереження	Методи збору - Реєстраційні журнали - Звіти закладів - Відомості відвідувань - Фінансові звіти - Логістичні записи
Аналіз Статистичний: середнє, медіана, відсотки, тренди, кореляції	Аналіз Тематичний, контент-аналіз, кодування, наративний аналіз	Аналіз Порівняльний аналіз відповідності плану, тренди, покриття
Приклади індикаторів % охоплення гуманітарною допомогою Кількість осіб, які отримали допомогу Рівень задоволення потреб постраждалих Частота розподілу допомоги	Приклади індикаторів Сприйняття якості послуг Бар'єри для доступу Досвід бенефіціарів Зміни у поведінці Громадська думка	Приклади індикаторів Кількість прийнятих осіб Витрати на одного бенефіціара Охоплення розподілом NFI / продовольства

Рис. 3.3 - Порівняльна характеристика кількісних, якісних та адміністративних даних за методами збору, аналізу та індикаторами

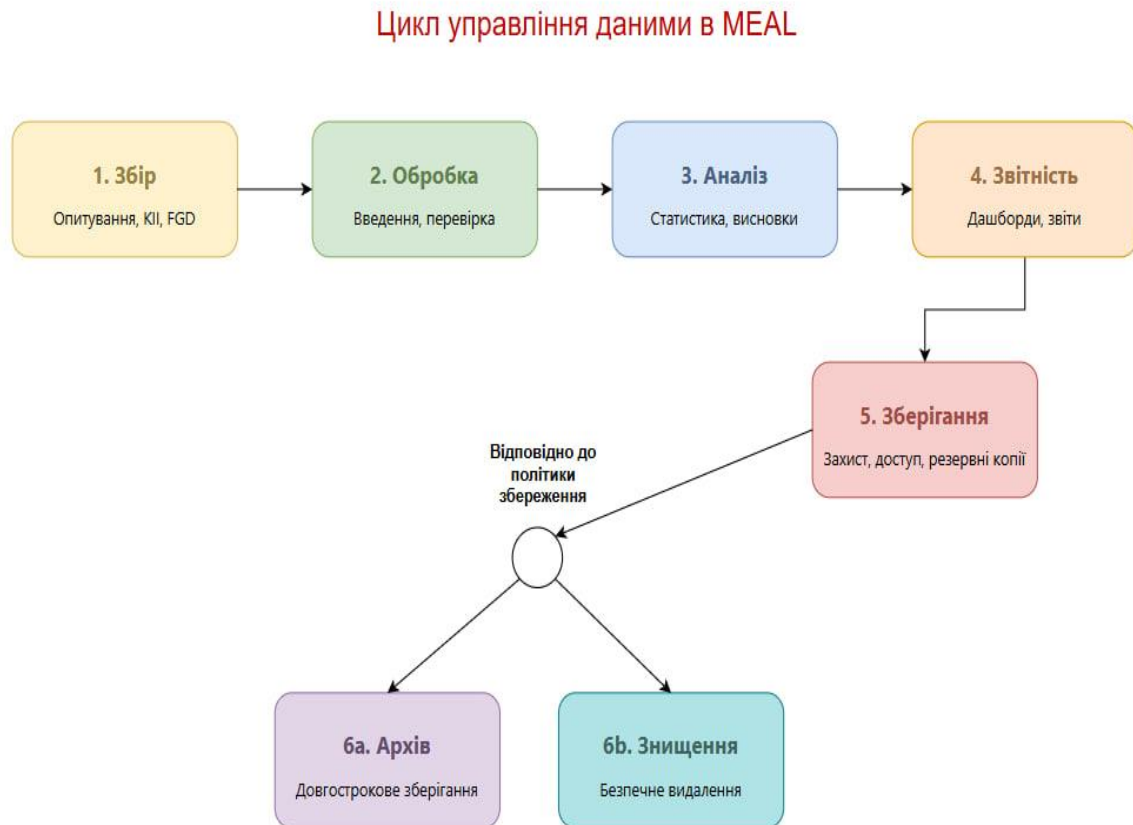


Рис 3.4. - Цикл управління даними в системі MEAL

Управління даними в системі MEAL організоване у вигляді послідовного циклу з шести етапів. Збір інформації здійснюється через опитування, інтерв'ю з ключовими інформантами та фокус-групові дискусії. Зібрані дані проходять обробку — введення до системи та перевірку на повноту й достовірність, після чого починається аналіз: виявлення закономірностей і формулювання висновків. Результати представляються у звітності у форматі дашбордів і звітів для зацікавлених сторін.

Підготовлені матеріали зберігаються із забезпеченням захисту, контролю доступу та резервного копіювання. На завершення, відповідно до політики збереження даних, організація приймає рішення: передати

документи до архіву для довгострокового зберігання або знищити їх безпечним способом.

3.4. Вимоги донорів щодо моніторингу та звітності

У сучасній практиці виконання гуманітарних та розвиваючих проектів вимоги донорів щодо моніторингу та звітності стають все більш упорядкованими та детальними. Це пов'язано з одного боку зі зростанням обсягів фінансування міжнародної допомоги, а з іншого — з підвищеними очікуваннями суспільства щодо прозорості та ефективності використання коштів. Особливо чітко ці тенденції відчуються в Україні, оскільки після 2022 року кількість донорів та обсяги фінансування проектів різко збільшилися, що призвело до зростання навантаження на фахівців, яким доводиться виконувати моніторинг, оцінку, звітність і навчання.

Кожен донор, будь то міжнародна організація, державний грантодавець чи приватний фонд, розробляє власний набір вимог щодо того, як партнери-виконавці повинні відстежувати прогрес проекту, фіксувати результати та надавати документальні підтвердження. Однак, існує спільна логіка між різними донорами: всі вони зацікавлені в тому, щоб отримані кошти фактично призвели до заявлених змін, а не просто реєструвалися як витрачені. Саме тому вимоги до звітності дедалі частіше виходять за рамки суто фінансового контролю та включають питання ефективності програми.

Ключовим елементом донорських вимог є логічна рамка проекту, яку в міжнародній практиці позначають аббревіатурою LogFrame (logical framework) [4,5]. Цей документ визначає ієрархію результатів — від безпосередніх продуктів діяльності через короткострокові зміни до довгострокового впливу і встановлює показники, за якими вимірюватиметься досягнення кожного рівня. Для MEAL officer логічна рамка є не просто плановим документом, а основою для побудови всієї системи моніторингу: саме з неї беруть відлік індикатори, інструменти збору даних та графіки звітування.

Більшість основних донорів, включаючи Європейську Комісію (через ECHO та інші інструменти), USAID, FCDO та агентства ООН, мають стандартизовані шаблони звітності, необхідні для продовження фінансування. Ці шаблони зазвичай містять кількісний опис досягнутих показників, якісний аналіз прогресу, пояснення відхилень від плану та заходи реагування, якщо такі відхилення виникнуть. Підготовка таких звітів є головним обов'язком співробітника MEAL, оскільки саме ця особа збирає дані від польових команд та перетворює їх на структурований документ відповідно до формату донора.

Варто згадати про механізми підзвітності перед бенефіціарами, які в сучасній донорській практиці виділяються в окремий блок вимог. Такі організації, як UNHCR, UNICEF та Норвезька рада у справах біженців (NRC), прямо передбачають у своїх грантових угодах наявність механізмів зворотного зв'язку з громадою та надання результатів проекту разом з бенефіціарами. Це означає, що MEAL officer повинен не лише відбирати дані про задоволеність бенефіціарів, а й забезпечувати функціонування механізмів розгляду скарг та системи зворотного зв'язку, завдяки яким отримана інформація реально впливає на коригування дій проекту.

Донори вимагають не лише належного збору даних, а й їхньої верифікації — через внутрішній аудит або зовнішнє оцінювання (DQA). Перевіряється точність, повнота, послідовність і актуальність інформації — стандарти, закріплені зокрема USAID.

Питання захисту персональних даних – це окреме питання. У проектах з вразливими групами – ВПО, жертвами насильства, дітьми – вимоги особливо суворі. GDPR фактично став галузевим стандартом і все частіше фігурує безпосередньо в умовах гранту [4,5].

Зрештою, спеціаліст MEAL – це людина, від якої залежить дотримання організацією стандартів, без чого подальше фінансування просто неможливе. В умовах української гуманітарної кризи це стає особливо важливим.

РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ MEAL

4.1. Опис соціального проекту

Соціальна робота в Україні перебуває у стані постійного переосмислення свого місця та функцій, особливо в умовах масштабної гуманітарної кризи, що розгорнулася після 2022 року. Мільйони людей стали внутрішньо переміщеними особами, родини опинилися розлученими, а системи соціального захисту зазнали колосального навантаження, до якого вони були готові лише частково. У цьому контексті питання якості, доступності та ефективності соціальних послуг набуло особливої гостроти — не як теоретична дискусія, а як нагальна практична потреба [7-13].

Саме в таких умовах реалізація проекту «Мінімальний пакет інтегрованих соціальних послуг для сімей з дітьми» стала не просто актуальним, а й необхідним кроком до систематизації допомоги найбільш вразливим групам населення. Проект був ініційований та реалізований за підтримки Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні у партнерстві з Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини через Німецький банк розвитку (KfW). До консорціуму виконавців увійшли такі організації: Громадська спілка «Українська мережа за права дитини», Міжнародна благодійна організація «БФ «СОС Дитячі Містечка» Україна», Громадська організація «Соціальна Синергія» та Благодійна організація «Українська освітня платформа».

Вибір саме цього проекту для практичного аналізу застосування системи MEAL не є випадковим. По-перше, він реалізується в реальних польових умовах, де потреби цільових груп є складними та динамічними. По-друге, проект передбачає участь кількох організацій-партнерів, що вимагає скоординованого підходу до збору даних, звітності та оцінювання результатів. По-третє, його часові рамки — з січня 2024 по червень 2025 року

— дозволяють простежити як етап планування та запуску, так і фазу моніторингу та корекції діяльності.

Соціальний працівник у Україні часто є єдиним зв'язком між родиною та державними чи не державними сервісами. Він виконує роль посередника, навігатора та захисника інтересів клієнта одночасно. У рамках проекту «Мінімальний пакет інтегрованих соціальних послуг» ця роль набуває особливого значення, оскільки сама ідея проекту передбачає не одиничну допомогу, а тривалий, організований супровід родини. Фахівець має не лише визначити потреби клієнта, а й забезпечити йому доступ до потрібної послуги, контролювати якість цієї допомоги та зробити висновок про наступні кроки для клієнта.

Географія впровадження проекту охоплює 28 сіл та міст у чотирьох областях України: Житомирській, Київській, Чернігівській та Харківській. Усі ці регіони у різний час і різною мірою відчули наслідки війни. Особливо важливо зазначити, що Харківська область залишається в зоні активних військових дій або її майже прямого впливу. Там соціальні послуги надаються у дуже складних умовах — з підвищеною небезпекою для робітників та постійно змінними потребами громадян. Ці обставини значно ускладнюють звичайні способи виконання оцінок та контролю.

Слід також зазначити, що проект відбувається в умовах великої реформи, яка змінила розподіл прав та обов'язків у сфері соціального захисту між центральним та місцевим управлінням [7-13]. Територіальні громади отримали більше відповідальності за організацію соціальних послуг на своїх територіях, але не всі з них були готові до цього — ні з точки зору адміністрації, ні фінансів, ні кадрів. Проект має заповнити цю відставку, надавши громадам методичну допомогу та реальні інструменти для забезпечення якісних соціальних послуг.

Цільовою аудиторією проекту є насамперед родини з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах. Серед них — родини внутрішньо переміщених осіб, сім'ї, які втратили годувальника внаслідок

війни, родини з дітьми з інвалідністю, а також ті, де ризик вилучення дитини з родинного середовища є реальним через бідність, психологічні травми або відсутність базових умов для виховання. Саме ці категорії становлять основну частку клієнтів соціальних служб у зонах, охоплених проектом [7-13].

Необхідно підкреслити, що термін «мінімальний пакет» у назві проекту несе концептуальне навантаження: він позначає не мінімально допустимий обсяг послуг, а базовий гарантований набір, який має бути доступний кожній родині з дітьми незалежно від місця проживання та адміністративного статусу громади. Це принципово важливо в контексті реформування системи соціальних послуг в Україні, оскільки одним з ключових завдань проекту є напрацювання стандартів, що можуть бути закріплені на державному рівні та масштабовані після завершення пілотного етапу.

Організаційна модель проекту передбачає чітке розподілення обов'язків між учасниками об'єднання «Українська мережа за права дитини» виконує роль координації та здійснює зв'язок з центральними органами влади. «СОС Дитячі Містечка» надають досвід роботи з дітьми у альтернативних формах виховання та сімейного життя. «Соціальна Синергія» працює над розвитком здібностей місцевих фахівців і громад. «Українська освітня платформа» забезпечує навчальні частини проекту та розробляє методичні матеріали. Така структура проекту відображає інтегрований підхід — не лише при наданні послуг, але й у самій організації управління.

З точки зору теорії соціальної роботи, цей проект реалізує ідею «case management» — це не просто направлення клієнта до служби, а комплексний, особистий супровід. У цій моделі соціальний працівник — головна особа: він оцінює потреби клієнта, створює особистий план підтримки, зв'язується з різними службами, які надають послуги, та стежить за ситуацією в родині. Така модель потребує від працівника різноманітних навиків — від здатності працювати в кризових ситуаціях до знання законів, які захищають права дітей.

Підготовка соціальних працівників для роботи в рамках цієї моделі стала однією з головних задач проекту. Навчальні заняття охоплюють як теоретичні питання роботи з випадками та кризовим втручанням, так і практичні навички роботи з вразливими групами, зокрема з дітьми, які пережили травматичні події, та з батьками у складних ситуаціях, що пов'язані з жорстоким поводженням або занедбанням. У цьому контексті підготовка кадрів розглядається не як додатковий процес, а як важливий елемент, що допомагає забезпечити стійкість соціальних послуг на рівні громади. Проект «Мінімальний пакет інтегрованих соціальних послуг для сімей з дітьми» — це масштабна ініціатива, яка одночасно вирішує кілька завдань. По-перше, вона тестує нові способи надання соціальних послуг на практиці. По-друге, вкладає ресурси у навчання та розвиток фахівців, які безпосередньо працюють із сім'ями. По-третє, формує нормативну базу — стандарти й правила, які в майбутньому можуть стати основою для всієї системи соціального захисту в Україні.

Те, що проект реалізується під час війни, надає йому особливого значення. З одного боку, це практична допомога тут і зараз — підтримка сімей, які опинились у надзвичайно складних обставинах. З іншого боку, це робота на перспективу: закладання фундаменту для того, як соціальна сфера функціонуватиме після завершення активних бойових дій. Таке поєднання термінової допомоги та довгострокового планування трапляється нечасто і робить проект нетиповим навіть на міжнародному рівні.

Саме тому цей проект є таким цікавим з точки зору застосування системи MEAL — моніторингу, оцінювання, підзвітності та навчання. Зазвичай методологію MEAL розглядають у навчальних матеріалах на спрощених прикладах. Тут же є можливість побачити, як вона працює в реальних умовах: з обмеженими ресурсами, постійними змінами на місцях, складною логістикою та різномірними цільовими групами. Це не теорія — це жива практика, яка ставить перед командою проекту справжні виклики і водночас дає змогу відпрацювати інструменти MEAL у повну силу.

4.2. Організація моніторингу та збору даних

У рамках проекту, що впроваджується ГС «Українська мережа за права дитини» у консорціумі з партнерськими організаціями в 28 громадах чотирьох областей, MEAL-офіцером була розроблена та впроваджена комплексна система моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання відповідно до вимог донорів — ЮНІСЕФ та KFW.

Розробка логічної рамки та індикаторного плану. На підготовчому етапі MEAL-офіцер розробив логічну рамку проекту (logical framework), яка визначила ієрархію результатів — від безпосередніх продуктів до довгострокового впливу — та закріпила вимірювані індикатори для кожного рівня. На основі рамки сформовано індикаторний план зі вказівкою базових значень, цільових показників, частоти вимірювання та відповідальних за збір даних. Рамка коригувалася за результатами рефлексивних сесій відповідно до реального стану справ у громадах [7-13].

Стандартизація документації. Спільно з партнерами консорціуму MEAL-офіцер розробив єдиний пакет форм для всіх типів послуг мінімального пакету: первинної оцінки потреб родини, плану підтримки, записів патронажних відвідувань, фіксації участі в групових заходах та підсумкової оцінки випадку. Впроваджено єдиний ідентифікатор випадку для унеможливлення подвійного підрахунку та відстеження комплексного маршруту клієнта. Розроблено протокол захисту персональних даних: прямі ідентифікатори зберігаються окремо від аналітичних баз, доступ до яких суворо обмежений.

Побудова системи збору та верифікації даних. MEAL-офіцер організував триступеневу вертикаль збору даних: польовий фахівець — регіональний координатор — центральна команда. Для кожного рівня прописані функції верифікації: польові фахівці забезпечують повноту первинного документування, регіональні координатори виявляють пропуски та логічні суперечності, центральна команда агрегує дані та аналізує

тенденції. З урахуванням умов воєнного часу запроваджено гнучку модель збору: в громадах зі стабільним з'єднанням — пряме введення в електронну систему, в інших — паперовий формат з подальшою оцифровкою на рівні координатора.

Інструменти збору якісних даних та зворотного зв'язку. MEAL-офіцером розроблено та впроваджено три механізми отримання зворотного зв'язку від бенефіціарів: короткі анонімні анкети задоволеності після отримання послуг, фокус-групові обговорення з учасниками групових програм (проводяться щоквартально), а також систему фіксації неформального зворотного зв'язку у нотатках до випадку. Додатково запроваджено формат структурованої рефлексії для соціальних працівників — записи про спостережувані зміни, бар'єри та ефективність застосованих підходів, що використовуються в якісному аналізі.

Моніторинг розбудови спроможності та контексту. Розроблено систему відстеження навчальних заходів: фіксуються дані про кількість тренінгів, склад учасників, результати тестування до/після навчання та перенесення знань у практику. Для інтерпретації кількісних показників впроваджено контекстуальний моніторинг: регіональні координатори готують регулярні ситуаційні огляди щодо переміщення населення, змін у роботі соціальних служб та впливу бойових дій на громади.

Адаптивне управління системою. За результатами аналізу MEAL-officer ініціював перегляд та спрощення ряду форм через надмірне навантаження на фахівців, а також включення окремого модуля з логіки документування випадку до програм підвищення кваліфікації. Ці зміни відображають принцип адаптивного управління — здатність системи вдосконалюватися без втрати якості та достовірності даних.



Проект: Мінімальний пакет інтегрованих соціальних послуг для сімей з дітьми
 Організація: _____

СПИСОК УЧАСНИКІВ

Назва події: _____
 Дата проведення: _____
 Місце проведення: _____

№	Прізвище, ім'я, по батькові	Стать	Населений пункт	Організація	Посада	Контактний телефон (e-mail)	Дано згоду на обробку моїх персональних даних*	Хочу отримувати інформацію**	Підпис
1									
2									
3									
4									
5									

* Дано згоду на обробку моїх персональних даних, відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 р. № 2297-VI.
 ** Дано згоду на надсилання мені матеріалів стосовно соціальної сфери та схожих заходів від проекту «Мінімальний пакет інтегрованих соціальних послуг для сімей з дітьми»

Рис. 4.1. Форма списку учасників заходів проекту «Мінімальний пакет інтегрованих соціальних послуг для сімей з дітьми»

В рамках організації моніторингу та збору даних використовується стандартизований список учасників заходів (рис. 4.1). Зазначена форма є первинним інструментом документування участі у заходах проекту «Мінімальний пакет інтегрованих соціальних послуг для сімей з дітьми», що реалізується за підтримки UNICEF та Швеції.

Форма містить поля для фіксації персональних даних учасників: прізвище, ім'я, по батькові, стать, населений пункт, організація, посада та контактний телефон/e-mail. Така структура дозволяє систематизувати інформацію про цільову аудиторію в розрізі організацій та географічного охоплення, що забезпечує можливість подальшого аналізу складу учасників.

Окремими колонками передбачено отримання згоди на обробку персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних

даних» від 1 червня 2010 р. № 2297-VI, згоди на отримання інформаційних матеріалів, а також підпис учасника.

4.3. Впровадження змін та документування результатів

У структурі проекту MEAL officer виконував функцію, яку складно звести до простого переліку обов'язків — це була роль сполучної ланки між польовою реальністю та управлінськими рішеннями. Саме через цього фахівця дані ставали підставою для дій, а не просто накопичувалися у звітах.

Щомісяця MEAL officer зводив інформацію, що надходила від регіональних координаторів і соціальних працівників з чотирьох областей, перевіряв її на повноту та узгодженість, а потім готував аналітичні матеріали для команди управління. Ця робота вимагала не лише технічних навичок роботи з даними, а й розуміння контексту: наприклад, різкий спад показників охоплення в Харківській області після перших двох місяців міг виглядати як операційний провал, але MEAL officer правильно інтерпретував його як наслідок погіршення ситуації безпеки, а не як проблему управління програмою. Саме ця інтерпретація дозволила прийняти адекватне рішення — перерозподіл ресурсів і переведення частини навчальних заходів в онлайн-формат — замість того, щоб шукати причини в роботі персоналу.

На рівні індивідуальних випадків MEAL officer розробив і підтримував процедуру структурованої переоцінки: через три місяці після першого звернення соціальний працівник повторно фіксував ситуацію в родині за тими самими параметрами, що й при первинній оцінці. MEAL officer агрегував ці дані в масштабі всього проекту та аналізував, які типи втручань дають результат, а які — ні. Саме цей аналіз виявив один із найважливіших висновків проекту: родини, де основним фактором ризику була матеріальна скрута, значно гірше відгукувалися на психосоціальні інтервенції порівняно з родинами, де матеріальна складова була менш гострою. Іншими словами, психологічна підтримка та розвиток батьківських компетенцій давали обмежений ефект там, де родина одночасно не мала базових ресурсів для

нормального функціонування. MEAL officer не лише зафіксував цю закономірність, а й підготував аналітичну записку, яка стала підставою для рішення посилити координацію з програмами соціальних виплат і гуманітарної допомоги ще в ході реалізації.

Схожим чином MEAL officer спрацював щодо компоненту денного догляду за дітьми. Первинне планування розглядало цю послугу як допоміжну, однак дані форм первинної оцінки потреб, які систематизував MEAL officer, показали значно вищий попит, ніж закладено в плані — особливо серед внутрішньо переміщених родин, що шукали роботу на нових місцях. MEAL officer підготував обґрунтування для донора, підкріплене кількісними даними, що дозволило збільшити ресурси на цей компонент у середині циклу, не чекаючи підсумкової оцінки. Це приклад того, як своєчасний аналіз даних перетворюється на практичну зміну в наданні послуг.

Окремим внеском MEAL officer стала робота з навчальним компонентом. Після кожного тренінгу збиралося два типи даних: анкети задоволеності учасників і результати тестування знань до і після навчання. Показники задоволеності були прийнятними, що могло б створити хибне враження про ефективність усіх модулів. Однак MEAL officer зіставив ці дані між собою і виявив суттєву розбіжність: теми кризового втручання та роботи з дітьми, які пережили втрату, учасники оцінювали позитивно, але засвоювали значно гірше за інші модулі. Без цього зіставлення проблема залишилася б непомітною. MEAL officer передав висновки методистам з конкретними рекомендаціями: зменшити теоретичну частину, збільшити час на розбір реальних випадків і рольові вправи. Повторне тестування після впровадження оновлених модулів підтвердило помітне покращення засвоєння.

Важливим напрямом роботи MEAL officer було документування так званих незапланованих ефектів — змін, які не були передбачені логічною рамкою проекту, але виявилися значущими. Зокрема, у кількох громадах

соціальні працівники зафіксували, що участь батьків у групових програмах нерідко призводила до формування неформальних груп взаємної підтримки, які продовжували функціонувати самостійно після завершення офіційного курсу. MEAL officer включив ці спостереження до проміжного аналітичного звіту як потенційну точку масштабування: якщо такі групи виникають органічно, то цілеспрямована підтримка їхнього формування могла б стати окремим недорогим, але ефективним компонентом програми. Такий підхід до документування свідчить про розуміння MEAL не як механізму звітування, а як інструменту організаційного навчання.

Система документування, яку підтримував MEAL officer, охоплювала кілька форматів під різні аудиторії. Щомісячні оперативні звіти адресувалися внутрішній команді управління і зосереджувалися на кількісних показниках виконання плану. Щоквартальні аналітичні звіти передавалися донорам — ЮНІСЕФ та KFW — і включали як кількісний зріз, так і якісний аналіз тенденцій, опис управлінських змін та знеособлені приклади випадків. Окремо MEAL officer формувал короткі навчальні нотатки у форматі «що спостерігали — що зробили — що дізналися» — для внутрішнього використання та обміну досвідом з іншими організаціями.

Ключовим елементом роботи MEAL officer стало ведення реєстру управлінських рішень. Кожне суттєве відхилення від первинного плану — зміна в розподілі ресурсів, коригування індикаторів, перегляд цільових показників — фіксувалося із зазначенням даних, на підставі яких це рішення ухвалювалося. Реєстр одночасно виконував кілька функцій: забезпечував прозорість перед донорами, захищав команду управління у разі питань щодо відхилень від плану і слугував матеріалом для навчання — як усередині організації, так і для зовнішніх партнерів.

Принципово важливим є те, що MEAL officer свідомо фіксував не лише успіхи. У звітах відкрито задокументовано випадки, коли заплановані послуги не були надані через брак кваліфікованих фахівців, коли клієнти відмовлялися від підтримки через страх стигматизації, а також ситуації

Рис 4.2 - Довідка про надання соціальних послуг

Рис 4.2 - Довідка про надання соціальних послуг

№	Індикатор	Оцінка (1-5)
Превенція		
1	За останні 12 місяців було підготовлено звіт про визначення потреби громади у соціальних послугах	2
2	Існує план дій громади щодо розвитку соціальних послуг	3
3	Існує план та/або карта для поліпшення доступності послуг (мапування)	5
4	Люди з відповідним досвідом беруть участь у процесі планування та прийняття рішень щодо соціальних послуг	5
5	Люди з інвалідністю та/або батьки дітей з інвалідністю беруть участь у процесі планування та прийняття рішень щодо соціальних послуг	3
6	Витрати на реалізацію плану дій громади включені до місцевого бюджету	2
7	Наступні послуги вдосконалюються та/або розширюються (Мінімальний пакет):	2

Рис 4.3 - Оціночна матриця індикаторів розвитку соціальних послуг

Практичним прикладом інструментів, які використовував MEAL officer у своїй роботі, є два типи документів, що застосовувалися в проекті.

Перший — довідка про надання соціальних послуг, яку щомісяця надавали партнерські організації. Вона містила деталізовану інформацію про кількість здобувачів послуг у розрізі статі, віку, інвалідності та статусу ВПО. Наприклад, довідка за квітень–травень 2026 року по Харківській громаді фіксувала 36 осіб на кейс-менеджменті та 51 — на консультаціях, із розбивкою за всіма категоріями вразливості. Саме такі документи ставали основою зведених баз даних MEAL officer і дозволяли відстежувати, чи досягає програма найбільш вразливих груп.

Другий інструмент — оціночна матриця індикаторів розвитку соціальних послуг (Додаток 2). Вона використовувалася для системної оцінки спроможності громади у сфері соціальних послуг за шкалою від 1 до 5. Матриця охоплювала такі виміри, як наявність звіту про визначення потреб громади, існування плану дій та карти доступності послуг, участь людей з відповідним досвідом і людей з інвалідністю у процесах планування, а також включення витрат на розвиток послуг до місцевого бюджету.

Наприклад, оцінки по Харківській громаді показали високий рівень за індикаторами участі (5 балів) та картування послуг (5 балів), натомість нижчі результати — за включенням витрат до бюджету (2 бали) та вдосконаленням мінімального пакету послуг (2 бали). MEAL officer використовував цю матрицю для порівняння громад між собою в динаміці — як інструмент не разової фіксації, а відстеження прогресу протягом усього проєктного циклу. Розбіжності між окремими індикаторами ставали підставою для цільових рекомендацій щодо підтримки конкретної громади.

Обидва документи ілюструють принцип, що лежить в основі роботи MEAL officer: дані мають бути структурованими настільки, щоб з них можна було витягти не просто кількість, а розуміння — хто саме отримує послуги, чи змінюється це з часом і де є прогалини, які потребують реагування.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню елементів менеджменту якості моніторингу соціальних проєктів у контексті діяльності MEAL officer.

Система MEAL є інтегрованим підходом до управління якістю, що включає моніторинг, оцінку, підзвітність та навчання. На відміну від підходу M&E, вона розширює звітність перед донором шляхом включення підзвітності перед бенефіціарами та механізму інституційного навчання, що узгоджується з принципами ISO 9001.

MEAL officer виконує аналітичну, координаційну та комунікаційну функції, забезпечуючи інформаційний потік між польовим рівнем і командою управління. Посада вимагає комплексних компетенцій: фахової освіти, досвіду в моніторингу та оцінці, навичок роботи з цифровими інструментами та сертифікації MEAL DPro.

Практичний аналіз проєкту ЮНІСЕФ / KFW (2024–2025 рр.) підтвердив ефективність системи: MEAL забезпечив своєчасне коригування ресурсів у Харківській області, перерозподіл послуг відповідно до реального попиту та вдосконалення навчальних модулів.

Таким чином, система MEAL є дієвим інструментом менеджменту якості в соціальних проєктах, а роль MEAL officer — стратегічно важливою для забезпечення результативності та прозорості програм в умовах гуманітарної кризи в Україні.

ГЛОСАРІЙ

Бенефіціар - Особа або група осіб, що є безпосереднім отримувачем послуг або допомоги в рамках соціального проекту. Підзвітність перед бенефіціарами є ключовим принципом сучасного гуманітарного та розвиткового менеджменту.

ВПО (Внутрішньо переміщені особи) - Люди, що були змушені покинути свої домівки внаслідок збройного конфлікту або стихійного лиха, але залишились у межах країни. В Україні після 2022 року є однією з основних цільових груп гуманітарних та соціальних проектів.

Вторинні дані - Інформація, що вже була зібрана іншими організаціями, органами влади чи дослідницькими установами (статистичні звіти, бази даних, результати попередніх досліджень).

Дезагреговані дані - Дані, розбиті за різними ознаками: статтю, віком, місцем проживання, статусом переміщення, наявністю інвалідності тощо. Допомагають виявити нерівності у доступі до послуг.

Донор - Особа або організація, що фінансує проект на основі грантової угоди. У гуманітарному секторі України донорами здебільшого є іноземні уряди та міжнародні організації (USAID, UNICEF, UNHCR, ЄС тощо).

Зовнішня оцінка - Оцінка, що проводиться незалежними експертами або агентствами, а не самою організацією-виконавцем. Підвищує об'єктивність висновків, але потребує більше часу та ресурсів. Донори часто вимагають зовнішньої оцінки як умову звітності.

Логічна рамка / LogFrame (Logical Framework) - Плановий документ, що визначає ієрархію результатів проекту — від безпосередніх продуктів до довгострокового впливу — та встановлює вимірювані індикатори для кожного рівня. Для MEAL officer є основою побудови всієї системи моніторингу.

НУО (неурядова організація) - Юридична особа, що діє на некомерційній основі, незалежна від органів державної влади та орієнтована

на реалізацію суспільно корисних цілей. НУО є одним із ключових суб'єктів реалізації соціальних проектів і нерідко виступають партнерами міжнародних донорських структур.

Первинні дані - Інформація, зібрана безпосередньо від учасників проекту або з місць реалізації, спеціально для потреб конкретного проекту. Включає результати опитувань, фокус-групових обговорень, спостережень та індивідуальних інтерв'ю. Є найбільш релевантною, але вимагає значних ресурсів для збору.

Принцип «не нашкодь» - Етичний стандарт, що застосовується в гуманітарній та розвитковій діяльності й передбачає обов'язковий аналіз можливих негативних наслідків проектних заходів для цільової групи та оточуючого середовища. Вимагає від виконавців проекту свідомо уникати дій, які можуть завдати шкоди, навіть ненавмисно.

Соціальний проект - Тимчасова, цілеспрямована діяльність, що має на меті вирішення конкретної соціальної проблеми або задоволення суспільної потреби. Включає чіткі цілі, заплановані результати, обмежені ресурси та конкретний план реалізації. Відрізняється від комерційних проектів орієнтацією на людину, її добробут і якість життя.

Стейкхолдери - Усі зацікавлені сторони проекту — особи, організації або групи, що мають інтерес у його реалізації або зазнають впливу від його діяльності: донори, бенефіціари, партнери, місцеві органи влади тощо.

Тріангуляція - Метод перехресної перевірки даних із різних джерел або отриманих різними методами. Якщо результати збігаються — це підвищує достовірність висновків; якщо розходяться — сигналізує про необхідність подальшого аналізу.

Цикл Демінга (PDCA) - Методологічна основа управління якістю: Plan (Плануй) – Do (Робіть) – Check (Перевіряй) – Act (Дійте). Система MEAL є функціональним відповідником цього циклу в соціальній сфері: моніторинг відповідає «перевіряй», оцінка — аналізу, навчання — «дій».

Case Management (Кейс-менеджмент) - Модель соціальної роботи, що передбачає комплексний, персональний супровід клієнта: оцінку потреб, розробку індивідуального плану підтримки, координацію з різними службами та моніторинг ситуації. Реалізується соціальним працівником, який є основною особою у роботі з клієнтом.

CFRM (Complaints and Feedback Response Mechanism) - Механізм реагування на скарги та отримання зворотного зв'язку. MEAL officer відповідає за його створення, впровадження та підтримку: визначає канали для прийому звернень, забезпечує їхню доступність для різних груп людей і своєчасно обробляє отримані скарги та запити.

DQA (Data Quality Assessment) - Оцінка якості даних — верифікація через внутрішній аудит або зовнішнє оцінювання. Перевіряється точність, повнота, послідовність і актуальність інформації. Вимагається більшістю міжнародних донорів, зокрема USAID.

GDPR (General Data Protection Regulation) - Загальний регламент ЄС про захист персональних даних. Фактичний галузевий стандарт для гуманітарних організацій, що дедалі частіше включається безпосередньо в умови грантових угод, особливо при роботі з вразливими групами.

SMART-критерії - Стандартні вимоги до індикаторів і цілей проєкту: Specific (конкретні), Measurable (вимірювані), Achievable (досяжні), Relevant (релевантні), Time-bound (обмежені в часі). Застосовуються як у системах управління якістю, так і в MEAL.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Щербань С., Шейко Р., Левкіна Г. Посібник з моніторингу та оцінювання надання соціальних послуг в Україні. – Харків : ХІСД, 2017. – 112 с.
2. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 64 с.
3. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 58 с.
4. Технологія оцінки соціальних програм та проектів / Луганський обласний центр соціальних служб. – Луганськ : 2015. – 64 с.
5. Методичні рекомендації з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг / Міністерство соціальної політики України. – Київ, 2021. – 28 с.
6. Навчальний посібник «Моніторинг і оцінка у соціальній роботі» / Інститут молоді України. – Київ, 2023.
7. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2019.
8. Закон України «Про волонтерську діяльність» від 19.04.2011 № 3236-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011.
9. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 № 5073-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013.
10. Закон України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» від 21.06.2001 № 2558-III. Відомості Верховної Ради України. 2001.
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг» від 01.06.2020 № 449.

13. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг» від 27.12.2013 № 904.