



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	6
Глава 1. «Ты помнишь, как все начиналось...» .....	9
Глава 2. Миссия, ценности, видение: много зачем и почему. ....	18
Глава 3. Цели и задачи: кому это надо? .....	30
Глава 4. Отчетность и прозрачность — must have для НКО .....	47
Глава 5. Органы управления: советы о советах. ....	62
Глава 6. Менеджмент: механизмы управления .....	78
Глава 7. Работа с командой: кадры решают все .....	97
Глава 8. Пиар: молчать или говорить? .....	114
Глава 9. Подготовка материалов для СМИ: как сделать интересно? .....	126
Глава 10. Пиар-проекты: хроника кейсов .....	142
Глава 11. Весь мир театр... ..	160
Глава 12. Джиар: каков он, сектор НКО? .....	174
Глава 13. Джиар: как построить эффективное взаимодействие НКО и государства .....	193
Глава 14. Фандрайзинг: чуть меньше, чем 400 честных способов отъема денег у населения .....	215
Глава 15. Проекты фонда: успехи, неудачи, трансформация .....	233
Вместо заключения .....	253

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Я очень хорошо помню момент, когда я впервые задумал написать эту книгу. В тот день у меня было несколько встреч в «Хлебе насущном» на «Парке культуры». Моя знакомая как-то заметила: «У вашего фонда это прямо какое-то фирменное кафе, все сотрудники там встречи назначают». В гуле бесед молодых подружек, попивающих капучино, в жужжании репетиторов со школьниками, изучающими английский и математику, в озабоченности менеджеров, склонившихся над описанием очередного проекта, а также в суете забывающих о тебе, но дружелюбных официантов вдруг и родилась мысль: пора, материал накоплен.

Так получилось, что тогда я три раза рассказывал разным людям почти об одном и том же — о механизмах создания благотворительной организации. Представления о том, как это все работает, у них не было — было только горячее желание сделать что-то доброе, связанное или с наукой, или с волонтерами, или с решением социальных проблем. Им было интересно узнать, с чего начинается процесс, как правильно выстроить управление, как формировать финансовый поток. Словно следопыт в романе Фенимора Купера, я вел их мимо ловушек, подстерегающих некоммерческие организации, развенчивал иллюзии по поводу «святых» людей, подвизавшихся на ниве благотворительности, показывал все трудности административной работы и неизбежность вороха, а порой и целых грузовиков бумаг, которые приходится копить и сдавать в «третьем секторе» в качестве отчетности.

Когда в конце дня мой разум иссяк, я понял: нужно заставить себя сесть и описать это все, дабы не пришлось повторять снова и снова. Но сделать так, чтобы было интересно дочитать до конца, чтобы хотелось с чем-то поспорить, чтобы книга не оставила никого равнодушным. Тем более что работа в благотворительности в принципе не может оставить человека равнодушным, даже если он очень этому противится, оберегает себя от выгорания.

А уж проблемы такой быстрорастущей сферы, как НКО, вообще должны, по идее, вызывать у общества жгучее любопытство: ведь, несмотря на миллиардные обороты, об этой отрасли почти нет достоверных данных.

О ней просто никому ничего не известно — картинку, в лучшем случае, можно собрать даже не по искаженной статистике, а исключительно по экспертным ощущениям. Это значит, что любой человек, интересующийся развитием НКО, скорее всего, получит «испорченный телефон»: мозаику из разношерстных мнений, которые будут продиктованы политической позицией говорящего. Это хуже, чем королевство кривых зеркал, потому что наше представление о российской благотворительности — это зеркало из комнаты смеха, разбитое на кусочки Снежной королевой и пущенное по ветру, а затем кое-как склеенное снова.

Суть этой книги в том, чтобы описать будни НКО. Было бы трудно и неправильно претендовать на какие-то социологические обобщения, делая выводы из одного нашего частного случая или из опыта друзей и знакомых. Скорее, речь пойдет о некоем включенном наблюдении — за тем, как работаем мы, т. е. Фонд поддержки слепоглухих «Со-единение», за тем, что получается и не получается у коллег, с которыми мы себя сравниваем, за тем, какие вопросы возникают и без ответа повисают сизым дымом в воздухе. Хочется верить, что эта возможность посмотреть со стороны окажется полезной — не только мне, но и читателям.

Не ждите «магических секретов успеха» — возможно, многое покажется знакомым и даже банальным. Отдельно отмечаю, как быстро летит время, как стремительны изменения: после семи лет в благотворительности чувствуешь себя чуть ли не динозавром, не владеющим TikTok и Clubhouse. Но мой опыт проведения тренингов и выступлений перед разными аудиториями показывает: люди часто упускают из виду самые простые вещи, пропускают самые очевидные ступени в достижении целей. И все потому, что им кто-то не напомнил, лишний раз не обратил их внимание.

Надо сразу оговориться, что материал для этой книги я собирал по кусочкам ровно три года. Записывал какие-то мысли, что-то забывал, в чем-то путался, делал обучающие тексты для разных курсов, но не для себя... Потом собрался и буквально за месяц все скомпоновал. Поэтому и разговор здесь веду в настоящем времени, и часто пишу «мы», ибо до сих пор не отрываю себя от фонда, хотя и не занимаю в нем никаких официальных должностей.

---

---

РАБОТА В БЛАГОТВОРИ-  
ТЕЛЬНОСТИ В ПРИНЦИПЕ  
НЕ МОЖЕТ ОСТАВИТЬ ЧЕ-  
ЛОВЕКА РАВНОДУШНЫМ,  
ДАЖЕ ЕСЛИ ОН ОЧЕНЬ  
ЭТОМУ ПРОТИВИТСЯ,  
ОБЕРЕГАЕТ СЕБЯ ОТ  
ВЫГОРАНИЯ.

---

---

Еще одна оговорка: все, что здесь написа-  
но, — это моя личная позиция, сформули-  
рованная и зафиксированная еще задолго  
до прихода на государственную службу,  
пока я был в статусе общественного деятеля.  
Пишу я правдиво, с реальными имена-  
ми, поэтому сразу прошу прощения, если  
кому-то какие-то моменты покажутся обид-  
ными. Это мой искаженный взгляд на вещи,  
это мои провалы в памяти. Если что-то не  
понравится, не наказывайте за это фонд сво-

им негативным отношением. А главное — помните, что все написано  
от сердца. Недаром же говорят, что написание книги — это лучший  
способ психотерапии.

Как принято в приличных изданиях, я хочу сказать спасибо многим  
людям. Например, признаться в любви своей жене, которая отчего-то  
верила, что я обязательно напишу эту книгу, и подхватила трудное  
бремя работы в фонде (ох, какой это был сложный этический выбор  
для нашей семьи). Поблагодарить Таню Константинову за понимание  
и взаимовыручку, а также всех членов команды «Со-единение», кото-  
рые своим беззаветным трудом и преданностью делу обеспечили наш  
успех и прорыв. Сказать огромное спасибо Андрею Рэмовичу Белоусо-  
ву и Диме Пескову за то, что поверили в меня, отнюдь не специалиста  
по слепоглухим, и поддерживали в трудные моменты своей мудростью  
и спокойствием. Поклониться слепоглухим, которые научили меня  
очень важным вещам в этой жизни — терпению, умению находить  
общий язык в самых сложных ситуациях и радоваться простым момен-  
там нашего бытия. И конечно, если бы не моя работа в Общероссий-  
ском народном фронте (ОНФ), куда меня пригласил Миша Кузнецов,  
я никогда бы не решился воплотить в жизнь этот замысел, а так бы  
и ленился дальше.

## Глава 1.

# «ТЫ ПОМНИШЬ, КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ...»

Обычно, когда едешь с таксистом, то узнаешь истории, не сравнимые ни с одним мексиканским сериалом. У таксиста всегда есть мнение о политике и политиках, об экономической ситуации, а порой и о психологическом портрете нашего общества. Очень часто выясняется, что раньше это был «владелец заводов, газет, пароходов», но суровая действительность (плохая жена, ненадежные партнеры, финансовый кризис) вынудила его сесть за баранку корейского автомобиля в качестве исключительно временной меры. Однако нет в жизни ничего более постоянного, чем временное, — поэтому шоферская судьба засасывает и уже не отпускает обратно, в мир больших дел, управления сложными коллективами и материального благополучия.

Меньше всего хочется быть похожим на такого типичного несчастного раба Uber, но достаточно много общих с ним черт наблюдается и в моем приходе в благотворительность. Впрочем, финал, на мой взгляд, все-таки веселее и не такой безнадежный, как продавленное заднее сиденье у «Киа-Рио».

За мою сравнительно короткую жизнь мне довелось поработать в самых разных сферах. Была аналитика в одном из ведущих российских «мозговых трестов», был пиар в международных организациях и коммерческих структурах, было развитие международных связей, формирование сетевых структур, политика и отбор лидеров. Жизнь в целом развивалась довольно успешно: генеральская должность, карьерный рост в одной из бюджетных структур, федеральный масштаб задач. Ничто, как говорится, не предвещало зигзагов судьбы.

Правда, было несколько важных озарений. Одно из них пришло в момент, когда я понял, что значительную часть своего времени мои сотрудники проводят в приемных других начальников моего уровня, ожидая согласований, «визирования». Вдруг стало ясно, что для мно-

гих людей весь смысл и ценность их работы сводится не к содержанию того, что они делают, а к форме. Успели ли мы «закрыть» письмо или отчитаться о поручении? В каком месте в документе стоит запятая? Как подобрать два слова и в каком порядке их поставить, чтобы, не дай бог, не создать себе лишней работы, но формально отрапортовать: задача выполнена? В этих переживаниях у многих проходила вся жизнь, вернее, они и были их жизнью, давали возможности для манипулирования другими людьми и проявления власти. Стало ясно, что я точно герой не этого романа.

Одновременно вспомнилась мечта двухлетней давности. В тот момент, осмысляя дальнейшие перспективы, я вдруг подумал: какая, наверное, интересная и спокойная работа у главы благотворительного фонда. Понятно, что я тогда очень мало знал про отечественные некоммерческие организации (НКО). Скорее, представления строились на опыте российских филиалов американских и немецких грантодателей. Сидишь спокойно, никуда не торопишься, честно и по процедурам раздаешь людям деньги, ходишь на конференции, пишешь книги. При этом еще и статус в сообществе есть — престижно быть источником финансовой поддержки российской науки. В общем, практически идеальная должность.

И в момент размышлений о судьбе возникла случайность. В это трудно поверить, но дело решили два поста в Facebook. Сначала мне на глаза попала короткая заметка Димы Пескова из Агентства стратегических инициатив (АСИ): «Коллеги, мы тут планируем создать крутейший благотворительный фонд, ищем руководителя». У АСИ эта технология поиска молодых профессионалов отработанная, поэтому народ воспринял сообщение всерьез — посыпались комментарии и, видимо, резюме.

Проходят один-два дня, и появляется новый пост. Теперь уже грустно-раздраженный: «Ребята, вы всерьез думаете, что можно создать солидную организацию международного уровня, не владея английским языком? Зачем слать заявку при уровне intermediate и ниже?» Меня это тогда позабавило, и в комментариях я в шутку написал: мол, давай я попробую в свободное от основной работы время. Тогда мне казалось, что дело это легкое, много сил не займет, но при этом здорово разнообразит мою жизнь.

Через полчаса звонок: «Срочно приезжай, все тебе расскажу о перспективах этого проекта». Выяснилось, что речь идет о фонде помощи слепоглухим. Работа началась еще в 2013 году. Коллеги даже съездили в Сарапул и провели совещание с местной властью и промышленниками на руинах предприятия, которое в 1980-е годы было построено специально под трудоустройство слепоглухих и формирование там небольшой коммуны: с общежитиями, обученным персоналом, доступной средой. В январе 2014 года открыли Дом слепоглухих в Пучково как центр, который мог бы принимать инвалидов по слуху и зрению на реабилитацию. Но всем хотелось совершенно другого масштаба, интенсивной и более структурированной деятельности.

Мы порой осторожно рассказываем, откуда взялся фонд, хотя тайны в этом никакой нет. Не было усилий государства, не было никаких баснословных средств на старте, была просто личная инициатива равнодушных людей. Тот проект, который появился в 2013 году, стал результатом удивительной встречи. Помощник президента страны Андрей Белоусов случайно столкнулся на Святой Земле с группой слепоглухих паломников, которые прибыли на схождение благодатного огня. Их судьба заинтересовала Белоусова, вспомнились из молодости философские семинары Эвальда Ильенкова и других мыслителей, участвовавших в Загорском эксперименте. А дальше выяснилось, что никто слепоглухими больше не занимается, никому они в России не нужны — ни государству, ни благотворителям, ни общественным организациям. Скромные усилия прилагало общество «Эльвира», откуда и были паломники, но ни штата, ни структуры, ни средств для расширения этой работы у них не было. Были лишь опыт и искреннее многолетнее желание помогать.

Чтобы перевести проект на качественно иной уровень, сформировалась небольшая инициативная группа (большая часть которой потом перетекла в правление фонда), пригласили меня, начали формировать

---

«РЕБЯТА, ВЫ ВСЕРЬЕЗ ДУМАЕТЕ, ЧТО МОЖНО СОЗДАТЬ СОЛИДНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ, НЕ ВЛАДЕЯ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ? ЗАЧЕМ СЛАТЬ ЗАЯВКУ ПРИ УРОВНЕ INTERMEDIATE И НИЖЕ?»

---



прообраз Попечительского совета. Удивительным образом выяснилось, что и Сбербанк в свое время приложил руку к делу помощи слепоглухим. Причем как детскому дому, где топ-менеджеры лично строили спортивные и игровые площадки, так и взрослым — той же «Эльвире». Так что приход Германа Оскаровича Грефа в качестве председателя Попечительского совета тоже оказался далеко не случаен. Фонд с самого начала стал всех «со-единять».

---

Выяснилось, что НИКТО  
СЛЕПОГЛУХИМИ БОЛЬШЕ  
НЕ ЗАНИМАЕТСЯ, НИКОМУ  
ОНИ В РОССИИ НЕ НУЖ-  
НЫ — НИ ГОСУДАРСТВУ,  
НИ БЛАГОТВОРИТЕЛЯМ,  
НИ ОБЩЕСТВЕННЫМ  
ОРГАНИЗАЦИЯМ.

---

В принципе, про слепоглухих я тогда не знал ничего. Почти ничего. Помнил только из детства черно-белые документальные фильмы о ребятах, которые разговаривают рука в руку, — были такие на советском телевидении. Наверное, там что-то рассказывали и о методиках обучения, но это уже стерлось из памяти. Поэтому, прежде чем соглашаться, важно было посмотреть, что же это за люди такие.

Первая ознакомительная поездка была, естественно, в Сергиев Посад. Наша небольшая инициативная группа 1 февраля приехала туда в детский дом для слепоглухих — флагманское, единственное в стране на тот момент учебное заведение, где благодаря усилиям легендарного директора Галины Константиновны Епифановой сохранились образовательные традиции со времен Загорского эксперимента, о котором расскажу чуть ниже. Я до этого был по интернатам не ходок, поэтому впитывал атмосферу и специфические запахи, понимая, что в Сергиевом Посаде находится одно из лучших учреждений в стране: и в плане материальной обеспеченности, и в плане помощи детям, и в плане квалификации педагогов и т. п. Но все равно ты чувствуешь в воздухе, что это казенное здание, в котором просто очень хороший микроклимат, как в фильме «Хозяйка детского дома» с Натальей Гундаревой.

Помню, что самое сильное впечатление произвели несколько вещей. Прежде всего зал для музыки и специальный черный ящик, который вибрирует и дает детям почувствовать мелодии. Нас тихонечко ввели в класс, а там как раз шло занятие. И когда девочка с мальчиком

вдруг запели песню «Любэ» про коня, то, кажется, окружающим было слышно, как у меня по спине побежали мурашки. Это было настолько пронзительно и неожиданно, что с трудом удалось сдержать набежавшие слезы — и дальше спокойно внимать рассказам про технологию «календаря», по которой учат детей, смотреть на классы с брайлевскими дисплеями, обходить спаленки.

Второе сильное потрясение — это, конечно, мастерские. Не только дети за работой, но и выставка их произведений — из керамики, бисера, дерева, вязальных нитей. Одна из картин — про осень, — склеенная из мозаики, до сих пор стоит перед глазами. Как и оптимизм детей, которые весело и споро крутили свечи, чтобы честно заработать на карманные расходы.

После этой экскурсии обратного пути уже не было. Потом было собрание в Пучково с представителями разных небольших организаций слепоглухих людей и экспертами. Куча вопросов к нам, много предложений, а мы сидели и записывали все, чтобы не забыть добавить в план работы. Это была первая встреча со взрослыми слепоглухими. И здесь, в отличие от детей, новым ощущением был страх: они же совсем не такие, как странно они говорят, все ли в порядке у них с головой, не агрессивны ли они, как с ними общаться?

Все, что нам непонятно, сначала кажется ужасным, пугающим, зловещим. К концу собрания это прошло — разговор велся очень здраво и конструктивно. Но отпечаток от этого изначального страха я в душе сохранил. Просто чтобы всегда помнить, как обычный зрячеслышащий человек с улицы может реагировать на наших подопечных. И чтобы не забывать это надуманное чувство рассеивать.

Помню, как уже сильно позже, когда мы выпускали первых волонтеров из Московского педагогического государственного университета (МПГУ), я спросил у девчонок-второкурсниц: «А что было сложного в программе?» И сразу несколько из них сказали: подойти, взять за руку слепоглухого человека и начать дактилировать, то есть телеграфировать ему слова по специальному алфавиту, где каждой букве соответствует определенный жест, а он ощупывает твои пальцы и понимает, о чем речь. Потому что незнакомый, потому что мы все привыкли держать дистанцию, потому что не знаешь до конца, какая будет реакция... Но стоит в себе эти опасения преодолеть, как процесс

общения становится обычным и вполне непринужденным, даже если скорость невысокая, даже если какие-то буквы пока проглатываешь или забываешь, как изобразить.

---

НО СТОИТ ЭТИ ОПАСЕНИЯ ПРЕОДОЛЕТЬ, КАК ПРОЦЕСС ОБЩЕНИЯ СТАНОВИТСЯ ОБЫЧНЫМ И ВПОЛНЕ НЕПРИНУЖДЕННЫМ, ДАЖЕ ЕСЛИ СКОРОСТЬ НЕВЫСОКАЯ, ДАЖЕ ЕСЛИ КАКИЕ-ТО БУКВЫ ПОКА ПРОГЛАТЫВАЕШЬ.

---

Ну, а дальше закрутилась бумажная работа, которая в итоге привела к решению Наблюдательного совета АСИ от 8 апреля 2014 года о поддержке проекта и учреждении фонда. Понятно, что в протоколе Набсовета, подписанном президентом страны, мы были не единственным пунктом, но все-таки это было решение высокого уровня. Впрочем, очевидно, что в памяти главы государства этот важный момент тоже осел, ибо потом он периодически возвращался к данной теме в своих выступлениях. Конечно, это помогало нам в дальнейшем открывать некоторые две-

ри с большей легкостью, хотя не всегда и не везде, потому что у такого статуса есть и свои сложности (в том числе фандрайзинговые, но об этом позже).

Итак, мы с Надей Четверкиной, двое безработных, оформивших после долгих-долгих мытарств короткий договор ГПХ с АСИ, занялись регистрацией организации. Параллельно приходилось решать сразу несколько задач. Сбор бумажек для Минюста, включая ожидание по выходу протокола и прочее, в расчет не берем. Оплату многих расходов из своих собственных сбережений — тоже. Но были и содержательные моменты: нужно было сформулировать цели, задачи, прообраз программ и бюджета. Для этого пришлось обложиться книжками советских дефектологов, прошерстить все сайты похожих зарубежных организаций, запустить череду нон-стоп встреч с экспертами. В эти дни я снова чувствовал себя школьником: «в коротеньких штанишках, закинув в парту книжки», как пел Александр Розенбаум. Проблема осложнялась тем, что и комплексных книг-то по этой тематике почти не было — так, чтобы взять и прочитать все за раз, как в учебнике или энциклопедии. Приходилось складывать этот пазл по кусочкам, в том числе выуживая из специалистов, живых свидетелей Загорского эксперимента, сведения

о жизни слепоглухих, о методиках подготовки кадров, о специфике исследований.

Здесь, по-хорошему, мне надо сделать лирическое отступление и написать хотя бы пару абзацев о том, как все было устроено в Советском Союзе. Тема помощи слепоглухим берет свой отсчет еще в царской России. На закате империи, в 1909 году, в Петербурге было создано общество попечения о слепоглухих детях. Благородные люди того времени, среди которых была, например, и родственница фельдмаршала Кутузова, начали собирать данные об их количестве, основали школу на несколько учеников и первые мастерские для обучения профессиям и дальнейшего трудоустройства. Как отмечалось в отчете Попечительского совета Общества за 1912 год, «есть бедствия и страдания менее заметные, менее кричащие, менее бросающиеся всем в глаза, но тем более заслуживающие внимания и помощи со стороны благотворителей; в ряду таковых страданий и бедствий на первом месте, без сомнения, стоит слепоглухонемота, жертвы которой до самого последнего времени не только в России, но и в Западной Европе не останавливали на себе внимания благотворительности и не пользовались надлежащим о них попечением». Это нам живо напомнило 2014-й...

Потом революция, хаос Гражданской войны, всем было явно не до исследований... Но даже в этих сложных условиях ростки науки убить невозможно — на Украине эксперименты по обучению продолжает Иван Афанасьевич Соколянский, а затем тема возрождается и в Ленинграде. Потом Великая Отечественная война — и снова пауза: многие воспитанники погибли первыми (пожалуй, в случае войны это одна из самых незащищенных категорий мирного населения), инфраструктура разрушена.

Однако Соколянский не сдается. Вот она роль личности в истории! По крайней мере, без лидерства в любом важном деле не обойтись, даже если тогда никто в таких модных управленческих категориях не мыслит. Он создает лабораторию, продолжает эксперименты и задумывает план по открытию специальной школы в Загорске (ныне — Сергиевом Посаде). Умирает... Но знамя подхватывает его ученик, фронтовик, соавтор идеи, Александр Иванович Мещеряков — и они вместе с Ольгой Скороходовой, знаменитой советской слепоглухой,