

ПРЕДИСЛОВИЕ

Благотворительный сектор в России существует тридцать с лишним лет. Более десяти из них я наблюдаю за отраслью изнутри и вижу, как стремительно она меняется. Сложился ландшафт некоммерческих организаций и фондов, возникло сообщество профессионалов, заинтересованных в совершенствовании собственных навыков и развитии сектора в целом. Появились образовательные программы, курсы, школы и различные форматы обмена опытом, а вместе с ними – настольные книги, своего рода ориентиры для тех, кто только входит в профессию, и точки опоры для тех, кто в деле уже давно.

Для меня, как и для тысяч читателей первых двух изданий – руководителей и сотрудников НКО, доноров, членов попечительских советов – такой книгой стала «От намерений к результатам. Стратегическое планирование в благотворительности». Когда делаешь первые шаги в благотворительности, хорошо понимаешь, что именно в мире должно измениться в лучшую сторону и почему. С мотивацией проблем нет. Сложности возникают, когда начинаешь думать о том, что и как надо сделать, чтобы эти изменения произошли. С чего начать работу? Кто твои соратники? Что тебе нужно для того, чтобы достичь успеха? Как вообще сформулировать этот самый успех и измерить его? Чувствуешь себя сказочным персонажем, который заблудился в заколдованном лесу: ты знаешь, куда тебе нужно попасть, но без волшебной карты правильной дороги тебе не найти. Я не скажу, что эта книга и есть та самая чудесная карта. Но в ней подробно описано, как нарисовать ее своими силами.

Сегодня благотворительным организациям приходится работать в непростых условиях. Действительность ставит перед нами сразу несколько вызовов: появляются все новые группы людей, которым нужна помощь, сокращаются доступные ресурсы, усиливается неопределенность, а цена ошибки становится выше. Удержаться на плаву в такие моменты, с одной стороны, помогает сила сообщества – способность объединяться и поддерживать друг друга, а с другой – стратегический подход, который перестает быть просто полезной управленческой практикой и становится залогом выживания. И я рада, что именно сейчас в руках у лидеров социальных изменений оказывается новое издание этой книги.

*Екатерина Рыбакова, президент
и сооснователь «Рыбаков фонд»*

ОТ АВТОРОВ

Несмотря на то что российский некоммерческий сектор значительно моложе европейского и североамериканского, в последние два десятилетия он развивается очень динамично. Появляются новые организации, инициативы и проекты, которые заполняют собой вакуум благотворительности, образовавшийся после распада СССР, где монополия на заботу о людях и окружающей среде принадлежала государству.

Те, кто делает первые шаги в благотворительности, часто оказываются в ситуации, когда желание заниматься той или иной проблемой и попытка повлиять на сложившееся положение вещей перевешивают объем имеющихся знаний и понимание принципов работы в некоммерческом секторе. В своей практике мы не раз имели дело с начинающими благотворителями, которые задавались вполне естественными для своей ситуации вопросами: с чего начать и как от идеи и намерения перейти к конкретным действиям?

Именно для руководителей и программного персонала вновь образованных некоммерческих организаций, которым не хватает практики и знаний, и предназначена эта книга. В ней мы делимся опытом, накопленным за годы работы в некоммерческом секторе, рассматриваем наиболее действенные инструменты, которые неоднократно применяли сами, и предлагаем усвоить стратегический подход к некоммерческой деятельности, чтобы повысить эффективность и отдачу от каждого вложенного рубля.

Одна из задач этой книги – познакомить читателя с существующими инструментами и дать общее описание каждого из них. При этом по любой из рассматриваемых в книге методик написано немало

специальной литературы, которую можно использовать для более детального изучения. Часть источников приведена в сносках и в списке использованной литературы. Помимо описанных в книге, существует множество других инструментов и практик, которые также можно применять в ходе работы.

По большому счету можно пользоваться любыми методиками, а в некоторых случаях – обходиться и вовсе без них. Единственное, чего не стоит делать, – игнорировать стратегическое планирование вообще. Для многих (особенно на пространстве бывшего СССР) преимущества стратегического подхода в благотворительности до сих пор неочевидны. Поэтому в книге разбираются примеры из реальной практики крупных НКО, в том числе и неудачный опыт тех из них, кто не уделял достаточного внимания проработке стратегических компонентов конкретных проектов или всей деятельности в целом.

ВСТУПЛЕНИЕ

Мода на благотворительность

Мы живем в эпоху расцвета благотворительности как явления и как организованной формы человеческой деятельности. Согласно данным ежегодного исследования Charities Aid Foundation, в 2023 году 4,3 млрд человек – 73% взрослого населения мира – жертвовали деньги, время или иным образом помогали совершенно незнакомым людям. Причем за 14 лет с 2009 по 2023 год доля тех, кто оказывал помощь, заметно выросла.

Деятельность	В 2009 году	В 2023 году
Помогали незнакомцам	44%	61%
Жертвовали деньги	28%	35%
Занимались волонтерством	18%	24%

По данным сайта Charity Navigator, в 2015 году в США общая сумма пожертвований на благотворительность составила 373 млрд долларов, увеличиваясь шестой год подряд. А ведь еще 50 лет назад ситуация выглядела совершенно иначе. В 1960-х годах сама идея некоммерческого сектора как самостоятельного блока в структуре национальной экономики была совершенно неочевидной – настолько незначительным был вклад НКО в экономику и настолько узким – поле деятельности благотворительных институтов. В 1966 году в США действовало порядка 18 000 частных фондов. В общей сложности они владели активами на сумму 19 млрд долларов и выделяли грантов на 1,2 млрд долларов в год. В 2014 году в США

работало уже 67 700 фондов, владевших активами на 831,6 млрд долларов и выделявших в год 55 млрд долларов¹.

Тенденция к расширению третьего сектора не обошла стороной и Россию. Численность НКО в нашей стране в период с 2003 по 2024 год выросла с 145 тыс. до более чем 210 тыс. организаций². По данным ТАСС, на 17 июня 2016 года Минюстом было зарегистрировано 227 397 некоммерческих организаций. При этом анализ официальной статистики показал, что за период с 2000 по 2013 год суммарные доходы сектора НКО в России увеличились в восемь раз (с 72 млрд до 603 млрд рублей). Согласно данным Минэкономразвития Российской Федерации, в 2024 году численность работников социально ориентированных НКО превысила 544 тыс. человек.

Чем вызван рост объемов, активности и значения некоммерческого сектора в конце XX – начале XXI века? Профессор Принстонского университета Питер Сингер, один из создателей теории эффективного альтруизма, отвечает на этот вопрос так: «Соблюдать обычные правила, запрещающие воровать, обманывать, вредить и убивать, уже недостаточно – по крайней мере для тех из нас, кому посчастливилось жить в комфортных условиях, кто способен накормить, предоставить дом и обеспечить самих себя и свои семьи и у кого при этом остаются свободные время и деньги. Минимально приемлемая этическая жизнь подразумевает использование свободных ресурсов для того, чтобы сделать мир лучше»³.

Таким образом, если человек получает возможность (имея в первую очередь здоровье, время и ресурсы) тем или иным способом помогать другим людям (или животным, или экосистеме в целом), то у него рано или поздно появится желание и стремление сделать это. На уровне государств это означает, что рост экономики и благосостояния населения со временем неминуемо приведет к развитию

¹ Soskis B., Katz S. N. Looking Back at 50 Years of U.S. // *Philanthropy*, 2013. – P. 2.

² Брагина Т. С., Переверзева А. А., Сирбиладзе К. К. Некоммерческие организации: проблемы и перспективы развития // Сборник научных трудов / Финансовый Университет при правительстве РФ. – М., 2013. – С. 2-3.

³ Singer P. The Most Good You Can Do: How Effective Altruism is Changing Effective Ideas about Living Ethically // Yale University Press, 2015. – P. VII.

благотворительности и соответствующих институтов, а саму страну превратит из объекта благотворительной помощи в субъект.

Эти теоретические положения подтверждаются приведенной выше статистикой, а также многочисленными примерами из мира благотворительности. Самым ярким из них служит движение «Клятва дарения» (Giving Pledge), к которому уже присоединились богатейшие люди планеты: Билл Гейтс, Уоррен Баффетт, Майкл Блумберг, Марк Цукерберг, Илон Маск и многие другие. Как указано на сайте движения, его участники пообещали отдать не менее 50% своего капитала на благотворительность.

Однако вложением в благотворительность может стать не только огромное состояние. В интервью журналу «Форбс» (русская версия), отвечая на вопросы о том, почему она занимается спасением детей, оказавшихся в эпицентре военных действий, российский врач и общественный деятель Елизавета Глинка, известная также как доктор Лиза, ответила: «Я просто не могу не поехать за этими детьми!.. Каждая спасенная, выхваченная из ада войны жизнь – это перелом хода вещей, предотвращение уже почти свершившегося зла». И в случае Елизаветы Глинки полезными оказывались далеко не только деньги, а инициатива, опыт и стремление помогать. Тот факт, что организованная благотворительность – относительно новое явление, делает опыт в этой сфере особенно ценным ресурсом. Многие доноры, профессионалы и волонтеры становятся первопроходцами в том или ином направлении если не в глобальном масштабе, то как минимум в своей стране.

Мотивация заниматься благотворительностью также оказывается разной. К примеру, многие частные доноры (в том числе крупные, включая тех, кто подписал «Клятву дарения»), помимо гуманистических соображений, говорят и о том, что не хотели бы передавать в наследство своим детям миллиардные состояния, которые те не заработали, и тем самым развращать их. Уже упомянутая доктор Лиза в одном из интервью вспоминала, что в благотворительность ее привела личная история.

Несмотря на рост некоммерческого сектора в целом и расширение круга профессиональных благотворителей в частности, сама по

себе благотворительность по-прежнему окружена ореолом благородства и жертвенности. Частично это впечатление растворяется, когда, к удивлению не связанного с благотворительностью человека, обнаруживается, что работники НКО получают заработную плату. Тем не менее, признавая тот факт, что благотворительность – это воплощение в реальности лучших движений человеческой души, мы будем рассматривать ее с критических позиций, как любую другую человеческую деятельность. И, как и любая другая деятельность, благотворительность может быть более эффективной или менее эффективной.

Эффективная благотворительность

Желание изменить мир к лучшему и возможность жертвовать для этого ресурсами или посвящать этому время и силы – необходимые условия для занятия благотворительностью. Однако, даже если вы точно знаете, решением какой именно проблемы стоит заниматься, эффективность вашей НКО зависит от того, насколько качественно разработана ее стратегия и насколько верными окажутся исходные предпосылки.

Рассмотрим пример из практики реальной благотворительной инициативы под названием PlayPump. Идея, лежавшая в основе этого проекта, была простой и вместе с тем оригинальной. Население многих африканских стран испытывает сложности с доступом к питьевой воде. Жителям деревень в ЮАР, Мозамбике, Свазиленде и других странах зачастую приходится преодолевать немалые расстояния до ближайших ветряных помп. В отсутствие ветра водонасосам (это в основном женщины) приходится по несколько часов ждать у насоса, на изнуряющей жаре, а затем вновь идти много километров, но уже с тяжелой ношей.

Чтобы решить эту проблему, был придуман и впоследствии внедрен в эксплуатацию насосный механизм, приводящийся в действие детской каруселью. Дети, катаясь на ней, включали насос, тем самым обеспечивая водой всю деревню. В конце 1990-х – начале 2000-х годов эта инициатива вызвала большой интерес со стороны как общественности, так и доноров (в том числе коммерческих

структур), а также таких международных организаций, как Международный банк и ООН. Согласно книге еще одного известного теоретика эффективного альтруизма Уильяма Макаскилла, в течение нескольких лет были привлечены десятки миллионов долларов, было установлено более 1800 каруселей-насосов в четырех странах¹. Помпы устанавливались даже в тех деревнях, где до этого уже существовали ручные насосы – вместо них.

Однако очень скоро выяснилось, что элегантное в теории решение проблемы водоснабжения на практике создает немало сложностей. Сразу два доклада – от UNICEF и от Swiss Resource Center and Consultancies for Development (SKAT) – раскритиковали результаты проекта. Оказалось, что дети, вынужденные постоянно толкать карусель, быстро уставали: на обычной игровой площадке карусель движется свободно, ведь к ней не подсоединен насос. Кроме того, дети, которые часто катались на карусели, получали ушибы и переломы рук и ног, испытывали тошноту и головокружение. В одной из деревень детям даже приходилось платить за то, чтобы они «катались» на карусели. Все чаще женщины вынуждены были сами крутить ее, чтобы добыть воду. Это занятие оказалось весьма утомительным.

Более того, перед установкой каруселей мнением местных жителей чаще всего никто не интересовался, а многие из них позже говорили, что предпочли бы вернуть обычные ручные насосы, поскольку их производительность примерно в шесть раз выше. Пресса вновь подняла шум вокруг PlayPump, на этот раз обличая многочисленные недостатки инициативы. В итоге даже американский донор проекта Case Foundation признал его провалившимся, а подразделение PlayPump International в США было закрыто.

Как видно из этого примера, даже самых правильных и благих намерений вместе с интересной идеей недостаточно для того, чтобы достичь желаемого результата. Более того, недостаток знаний, неучтенный опыт других организаций, работающих в выбранной сфере, невнимание к мнению целевой аудитории – все эти и многие другие факторы могут привести к прямо противоположному

¹ MacAskill W. *Doing Good Better: Effective Altruism and a Radical New Way to Make a Difference* // Random House, 2015. – P. 3.

результату. В случае с PlayPump население благодетельствованных деревень попросило вернуть не такие привлекательные, зато более эффективные ручные насосы (то есть восстановить положение, которое существовало до прихода НКО).

Неэффективное использование ресурсов в благотворительности не только препятствует достижению цели, но и приводит к тому, что эти самые ресурсы оказываются недополученными там, где они могли принести гораздо больше пользы. Установка одной карусели стоила порядка 14 000 долларов. За эти деньги можно было поставить на ее месте четыре обычные, пусть и не такие оригинальные, но действенные ручные помпы. Сэкономленные деньги можно было бы использовать на установку дополнительных фильтров для очистки воды или направить на удовлетворение каких-нибудь других нужд населения в Африке, но они ушли безвозвратно, став платой за недалековидность руководства проекта.

Подчас решение проблемы требует не значительных ресурсов, а правильного подхода к ней. Проиллюстрируем это утверждение еще одним примером из книги Уильяма Макаскилла. Группа благотворителей пыталась повысить успеваемость школьников в Кении. Чтобы анализировать действенность того или иного способа, его применяли в семи общеобразовательных школах, а еще семь использовали в качестве контрольной группы.

Сначала активисты действовали традиционными способами: закупали в классы больше книг, устанавливали доски, привлекали к работе больше учителей, уменьшая тем самым количество учеников, приходящихся на одного преподавателя. Однако ни один из этих способов не принес видимых результатов: показатели успеваемости в двух группах школ – тестовой и контрольной – не различались.

Последовав случайному совету, в порядке теста активисты попробовали сравнить показатели успеваемости среди обычных кенийских детей и детей, которые прошли лечение от кишечных паразитов. Результаты превзошли все возможные ожидания: здоровые дети не только лучше себя чувствовали и могли сосредоточиться на учебе, но и пропускали меньше занятий. По расчетам, всего пять центов, потраченных на программу лечения школьников

от паразитов, – и один ребенок пропускал на одно занятие меньше. В масштабах региона одна сотня долларов позволяла увеличить общую посещаемость школ на тысячи дней.

Более того, наблюдения за детьми из тестовой группы впоследствии показали, что спустя десять лет они работали в среднем на три-четыре часа в неделю больше и зарабатывали на 20% больше денег, чем их сверстники, которые не прошли лечение в детстве¹.

Попытка решить проблему в лоб часто заканчивается неудачей и затраченными ресурсами, которые могли бы принести много пользы, если бы были использованы по-другому. Очевидно, что закупка книг, оборудования и наем новых учителей обходились бюджету проекта значительно дороже, чем лечение детей от кишечных паразитов элементарными препаратами.

Теория эффективного альтруизма, упомянутая выше, в последние годы набирает все больше сторонников как среди крупных доноров-благотворителей, так и среди среднего класса в экономически развитых странах. Ее приверженец во главу угла ставит эффективность благотворительной деятельности, обращает особое внимание на инновации для того, чтобы найти своим ресурсам (не всегда только финансам) наиболее эффективное применение и добиться максимальной пользы. Таким образом, создается нечто вроде рынка благотворительности, на котором НКО конкурируют друг с другом за средства частных доноров, а те, в свою очередь, выбирают наиболее эффективные организации.

В перспективе это приведет к тому, что громкие и привлекательные проекты, такие как PlayPump, начнут уступать место более эффективным программам, репутация которых будет подкреплена не шумихой в СМИ и пиар-акциями звезд шоу-бизнеса, а доказательными практиками, показателями эффективности и четкой стратегией дальнейшего развития. И это вполне логично, ведь людей, жертвующих средства на благотворительность, становится все больше и они не допустят неэффективной растраты ресурсов, которые могли бы спасти чью-то жизнь.

¹ MacAskill W. *Doing Good Better*. – P. 7.

Благотворительность и стратегия

В какой момент стратегия становится важной составляющей некоммерческой деятельности? Люди начинают заниматься благотворительностью из внутренней мотивации: ими руководит желание помогать другим и делать мир лучше. Исходя из внутренних ценностей выбирается цель и формулируется миссия благотворительности. Как пишет в своей книге известный теоретик благотворительности профессор Питер Фрумкин, «благотворительность позволяет людям выражать собственные ценности, выделить конкретные проблемы или процессы как заслуживающие внимания и через распределение денег поддерживать общественно полезную деятельность»¹.

Однако, когда цель сформулирована, эмоции и личные убеждения должны отойти на второй план, чтобы уступить место рутинной деятельности, ориентированной на достижение поставленных целей. Слово «рутинный» здесь лишено какой-либо негативной окраски. Профессиональная благотворительность – такая же сфера деятельности, как и любая другая. Ее неотъемлемая часть – это повседневная, лишенная романтического шлейфа работа, включающая в себя документооборот, деловые встречи с партнерами, грантополучателями или донорами, взаимоотношения с органами власти, планирование бюджета, бухгалтерский учет и т. д.

Стратегический подход в контексте благотворительной деятельности – не самоцель. Основная задача при разработке стратегии – максимально эффективно распределить ограниченные ресурсы для достижения целей, поставленных в рамках сформулированной миссии. Для этого используется комбинация конкретных инструментов, позволяющих от теории перейти к практике.

Опыт наиболее успешных благотворительных организаций и проектов показывает, что эффективность деятельности напрямую зависит от усилий и времени, потраченных на предварительную разработку. Это связано с тем, что и сами по себе критерии

¹ *Frumkin P. Strategic Giving. The Art and Science of Philanthropy // The University of Chicago Press, 2006. – P. 1.*

эффективности требуют тщательного обдумывания на начальном этапе и корректировки по ходу самой деятельности. Сложно оценивать свои успехи, если конкретные цели не определены заранее, сформулированы расплывчато или недостижимы в принципе.

Разумеется, качественная разработка стратегии для НКО не может проводиться в спешке. В этом смысле набравший в последнее время популярность лозунг «Спешите делать добро!» толкает на ложный путь. В благотворительности торопливость обернется тем, что за те же самые ресурсы добра будет сделано намного меньше, чем могло быть сделано без спешки.

Благотворительность: возможности и риски

Благотворительность как вид деятельности содержит в себе одно базовое противоречие. С одной стороны, некоммерческие организации стремятся удовлетворять нужды общества, то есть выполняют функцию государства, в чем-то заменяя или дополняя его. А с другой – они не управляются и не функционируют по принципам государства.

Благотворительность – явление индивидуальное, но существующее в общественном поле. Любые доноры, эксперты, волонтеры, работающие в НКО, жертвуют свои личные средства, время и усилия на пользу общества, чтобы в соответствии со своими взглядами приблизить его к идеалу. И хотя управлять НКО может совет директоров или попечителей, по сути, донор обладает абсолютной свободой действий, ограниченной разве что рамками закона. Если у него есть необходимые ресурсы и желание что-то в обществе изменить, то он волен выстраивать некоммерческую деятельность так, как считает нужным; он, в отличие от государственных органов управления, никому не подотчетен. Кроме того, в отличие от бизнес-структур, он не обязан ориентировать всю свою деятельность на получение прибыли, поскольку не подчинен акционерам, претендующим на часть дивидендов. В мире корпораций показатель успешности понятен – это всегда прибыль. В мире благотворительности индикаторы успешности лежат вне финансовой плоскости.