

12+

Дмитрий Плынов

НКО: Стратегия управления

*Экспертом быть
или казаться*



Дмитрий Плынов

НКО: Стратегия управления.

Экспертом быть или казаться

<https://litres.ru/74301898>

ISBN 9785007083997

Аннотация

Монография Дмитрия Плынова «НКО: Стратегия управления. Экспертом быть или казаться» разбирает некоммерческий сектор жёстко, без реверансов. Автор демонстрирует, как ярмарка тщеславия форумов, грантовая зависимость и культ псевдоэкспертов превращают управление НКО в пустотелую имитацию. Это книга для тех, кто готов услышать неудобный диагноз, но всё равно остаться в секторе, чтобы стать настоящим профессионалом.

Содержание

НКО: Стратегия управления	6
ГОЛЫЙ КОРОЛЬ	6
О чём эта книга на самом деле	6
Откуда это видно	7
Центральный тезис	8
Кому читать эту книгу	9
Чего здесь нет	10
ГЛАВА 1. АНАТОМИЯ ПСЕВДО	11
ПРОФЕССИОНАЛИЗМА	
Часть 1.1. Как выглядит «эксперт» в НКО-	11
секторе	
Звание без экзамена	11
Как выглядит типичное «экспертное»	12
резюме	
Конференции как валюта статуса	13
Пропась между желаемым и	14
действительным	
Портрет настоящего эксперта	15
Почему имиджевая экспертиза побеждает	17
реальную	
Часть 1.2. Самообразование: между «некогда»	18
и «незачем»	
Сколько книг читает руководитель НКО	18

Telegram и МАХ вместо книг	19
Ситуативный эксперт	20
Последствия для стратегии	21
«Некогда» как управленческая позиция	23
Книги, которые обязан прочитать руководитель НКО	24
Часть 1.3. Диплом, сертификат и реальная компетенция — три разных маркера	27
Три маркера, которые намеренно путают	27
Рынок обучения НКО: предложение без учебного плана	28
Феномен коллекционера сертификатов	29
Вебинар как ликвидатор образованности	31
Взаимный комплимент ограниченности	32
Почему формальное образование отстаёт	34
К чему это приводит на выходе	35
Часть 1.4. Карьера в НКО: подъём без лестницы	37
Карьерные траектории без планки	37
Горизонтальная ротация вместо роста	38
Конец ознакомительного фрагмента.	39

НКО: Стратегия управления Экспертом быть или казаться

Дмитрий Плынов

© Дмитрий Плынов, 2026

ISBN 978-5-0070-8399-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

НКО: Стратегия управления

Экспертом быть или казаться

ГОЛЫЙ КОРОЛЬ

Эта книга не была запланирована как скандальная.

Она стала такой сама по себе, потому что материал, который накапливался годами, не оставил мне другого варианта. Потому что, когда смотришь на один и тот же феномен достаточно долго и с разных сторон, в разных городах, в разных форматах, начинаешь видеть в нём не исключения, а систему.

А систему, на мой взгляд, описывать нужно открыто, честно. Даже если это неудобно. Особенно если это неудобно.

О чём эта книга на самом деле

Формально эта книга об управлении некоммерческими организациями. О стратегиях, компетенциях, профессионализме руководителей третьего сектора.

Но, по существу, о пропасти между тем, как люди себя позиционируют, и тем, что они реально из себя представля-

ют и умеют делать. О том, как в одной из самых «ценностных» сфер профессиональной деятельности укоренилась и расцвела культура имитации. В имитации экспертизы, имитации стратегии, имитации управления.

Это не обвинение в адрес конкретных людей. Это диагноз всей системе, которую конкретные люди создали и в которой продолжают комфортно существовать, не забывая в своей ограниченности поучать тех, кто хотел бы исправить ситуацию.

Откуда это видно

Эта небольшая книга не плод академических кабинетных измышлений, нет. Это реферат увиденного, услышанного, прочувствованного.

Больше тридцати лет в медиа — от печатной многотиражки, до отраслевого электронного издания. Из них более 20 лет как главный редактор. А последнее время и директор исследовательского центра, консультант, участник и наблюдатель. Сейчас я нахожусь внутри НКО-сектора. Мне удалось побеседовать с не одним десятком руководителей. Я присутствовал на форумах и конференциях в разных ролях: спикера, модератора, слушателя, журналиста. Я читал и писал стратегии, которые создавались и «для гранта», и «для форса». Я видел отчёты, не имеющие отношения к действительности. Я наблюдал, как одни и те же люди из года в год зани-

мают одни и те же трибуны и произносят одни и те же слова.

Методология этой книги далеко не лабораторная. Она состоит из пяти источников:

— **Включённое наблюдение**. Участие в жизни сектора не как сторонний наблюдатель, а как действующий профессионал.

— **Анализ открытых данных и источников**. Публичные отчёты НКО, программы форумов, реестры грантополучателей, финансовые документы.

— **Деловые встречи и беседы**. Неформальные разговоры в кулуарах, в рабочей переписке, в ходе консультаций. Именно здесь люди говорят то, что не скажут с трибуны.

— **Экспертные интервью**. Структурированные разговоры с грантодателями, консультантами, юристами НКО, представителями государственных структур. *(огромная база аудиозаписей, естественно с разрешения собеседника)*

— **Личное участие в мероприятиях**. Форумы, конференции, обучающие программы, защиты проектов как источник прямого наблюдения за тем, что происходит не на страницах докладов, а меж ними.

Центральный тезис

В российском НКО-секторе сформировалась устойчивая культура псевдопрофессионализма. И в этом нет никакого злого умысла, это результат особых структурных условий:

низкого барьера входа в управленческие позиции, отсутствия объективных механизмов оценки компетенций, грантовой зависимости, подменяющей стратегическую логику фандрайзинговой. Любой со знаниями в юриспруденции или бухгалтерии, считает себя вправе обозначить управленцем.

В частности, в этой сложившейся культуре:

— «эксперт» тот, кто чаще появляется на конференциях, а не тот, кто больше знает и умеет;

— «стратегия» документ для грантовой заявки, а не инструмент управления;

— «профессиональный рост» новый сертификат, а не изменение в практических решениях;

— «нетворкинг» поиск донора, а не обмен знаниями, а уж тем более проблемами и путями их решения.

Это не исключения из правил. Это и есть правила.

Кому читать эту книгу

Теперь два слова, для кого я это всё написал, если конечно вообще кто-то отважится прочесть. Но, всё же. Тем, кто управляет НКО и хочет понять, в чём реально состоит их работа. Тем, кто финансирует НКО и желает вникнуть, почему так много грантов не дают ожидаемого результата. Тем, кто работает в НКО и давно чувствует, что что-то не то, но не может сформулировать что именно.

И тем, кто узнает в описываемых паттернах себя. Особен-

но им! Потому что узнавание и есть начало изменениям.

Чего здесь нет

Нет утешительных выводов в духе «всё не так плохо, у нас много прекрасных организаций». Прекрасные организации есть. Именно они молчаливый контраст, на фоне которого всё остальное видно особенно отчётливо.

Нет академического нейтралитета, который прослеживается у меня в иных монографиях. Нейтралитет в данном случае был бы интеллектуальной трусостью.

Нет списка виноватых. Есть описание системы и вопрос к каждому читателю: какое место в этой системе занимаете вы сами?

Король давно голый. Просто об этом принято молчать. Эта книга о том, почему молчать больше не получается.

Дмитрий Геннадиевич Плынов, Москва, 2026

ГЛАВА 1. АНАТОМИЯ ПСЕВДО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

*«Мы все эксперты — просто одни экспертнее,
чем другой»*

Часть 1.1. Как выглядит «эксперт» в НКО-секторе

Звание без экзамена

В большинстве профессий звание эксперта присваивается извне.

Врач получает специализацию по итогам ординатуры и аттестации. Аудитор после многоуровневых экзаменов и процесса лицензирования. Архитектор по итогам защиты проекта перед коллегиальной комиссией. Даже журналист проходит редакционный отбор, который хоть как-то фильтрует компетентность.

В НКО-секторе статус эксперта присваивается иначе. Самостоятельно.

Вы пишете в графе «О себе»: *«Эксперт в области управ-*

ления некоммерческими организациями» и с этой секунды вы эксперт. Никакой квалификационной комиссии. Никакого экзамена. Никакого профессионального сообщества, которое могло бы оспорить этот статус или подтвердить его. Только ваше собственное ощущение достаточности и готовность окружающих это ощущение подтвердить не опровергая. Ведь им тоже хочется стать экспертами.

Это не частный случай. Опять таки — это системная норма отрасли.

Как выглядит типичное «экспертное» резюме

Образование. Как правило гуманитарное, бухгалтерское (не экономическое), юридическое или социологическое и порой психологическое. Управленческого образования редко увидишь. Специализированной подготовки в области некоммерческого менеджмента практически никогда. Вместо этого россыпь краткосрочных курсов, полученных на отраслевых площадках от одного дня до трёх недель, и опять-таки от тех же самопровозглашённых экспертов.

Опыт. Работа в одной-двух НКО, как правило, на должностях, совмещающих функции координатора проекта, пиар-менеджера и «человека на все задачи». Реального управленческого опыта, а частности принятия стратегических решений, формирования команды, выстраивания операцион-

ных систем в большинстве случаев нет.

Публичная активность. Вот здесь весьма богато. Перечень выступлений на конференциях, форумах, вебинарах, круглых столах тянется на несколько экранов. Упоминания в СМИ, публикации в социальных сетях, членство в экспертных советах.

Публикации. Чаще всего несколько статей в отраслевых изданиях в формате «наблюдений и советов». Реже — раздел в коллективной монографии. Почти никогда самостоятельное аналитическое исследование с методологией, данными и верифицируемыми выводами.

Внешне солидно. По содержанию — пусто.

Конференции как валюта статуса

Центральный элемент экспертного позиционирования в НКО-секторе — количество конференций.

Не глубина мысли. Не результаты управленческой работы. Не качество аналитики. Именно количество мероприятий, где человек появился и желательно в статусе спикера, ещё лучше «приглашённого эксперта».

Механика проста. Организаторы нуждаются в спикерах, спикеры нуждаются в площадках. Интерес взаимный и не имеет отношения к содержанию. Формируется замкнутый рынок, где одни и те же люди многолетне циркулируют по одним и тем же площадкам, произнося всё более отполиро-

ванные версии всё менее содержательных тезисов.

Давайте подсчитаем. Если руководитель средней НКО выступает на 10—15 конференциях в год — это совершенно обычная цифра для «активных» представителей сектора, то только на подготовку к выступлениям, дорогу и участие уходит от 30 до 60 рабочих дней. Два полноценных рабочих месяца в году.

Вопрос, который никто не задаёт: а кто в это время управляет организацией?

Пропасть между желаемым и действительным

Вот абсолютно типичный сценарий.

Человек несколько лет проработал координатором проекта в НКО, реализовавшей один-два гранта. Принял участие в нескольких форумах, выступил на двух конференциях, получил сертификат по «управлению НКО» на трёхдневном семинаре. Написал несколько постов в социальных сетях, набравших 100+ число репостов.

И вот он уже «эксперт по развитию гражданского общества и управлению некоммерческим сектором».

Его приглашают в экспертные советы. Он рецензирует грантовые заявки. Его цитируют в отраслевых СМИ. Он проводит обучающие семинары для других руководителей НКО.

При этом он никогда не читал ни одной серьёзной книги

по стратегическому менеджменту. Не знает, что такое SWOT в операционном, а не в декоративном смысле. Не написал ни одного самостоятельного аналитического текста длиннее поста в Telegram.

Но он эксперт. Потому что в НКО-секторе никто никогда не проверит его.

Портрет настоящего эксперта

Реальный эксперт выглядит иначе. И *чувствуется* иначе, ещё до того, как он откроет рот.

Он читает. Много, регулярно, целенаправленно, системно. Не ленту в социальных сетях и не рассылку отраслевых новостей. Он читает профессиональную литературу: менеджмент, организационное поведение, стратегическое управление, социологию организаций, международный опыт некоммерческого сектора. Он знает Друкера не понаслышке. Он читал Минцберга. Он понимает, что Тейлор и Фоллетт не просто имена из учебника истории, а живые инструменты анализа. Так же, как Гастев и Ерманский не фигуры из советского прошлого, а ключи к научной организации труда, а Богданов и Макаренко не только идеологи и педагоги, но авторы тонких схем управления коллективами и сложными системами.

Он пишет. Не посты, а тексты. Аналитические статьи с аргументацией, данными, верифицируемыми источниками

и выводами. Монографии, в которых тезисы раскрываются в логическую аргументированную систему, а не декларируется «я так решил». Комментарии с конкретной, обоснованной, полемически заряженной позицией.

Он комментирует процессы. Опять-таки аргументированно убедительно. Называет не только что происходит, но и почему, и к чему это ведёт. Его комментарий содержит причинно-следственную цепочку, а не набор наблюдений. Он готов сказать и неудобное.

Он находится на острие событий. Но не потому, что присутствует на всех форумах. А потому, что следит за тем, что происходит содержательно. Его интересует какие организации появляются и закрываются, как меняется законодательство, как трансформируются запросы доноров.

Он умеет признавать ошибки. Свои и отраслевые. Это, пожалуй, самый редкий признак реальной экспертизы. Способность сказать «я был неправ» дорогого стоит. Имиджевый эксперт не ошибается никогда, он никогда не занимает достаточно конкретной позиции, чтобы её можно было опровергнуть.

Он управлял по-настоящему. С ответственностью за результат, с командой, с бюджетом, с внешним давлением и внутренними конфликтами. Теоретик без практики — не эксперт. Практик без рефлексии — не эксперт. Настоящая экспертиза рождается на пересечении и переплетении.

Почему имиджевая экспертиза побеждает реальную

Это не загадка. Это экономика особого внимания.

Реальный эксперт занят работой. У него очень мало времени на конференции, он пишет монографию, консультирует организацию, готовит аналитический отчёт. Его тексты сложнее читать. Его позиция может быть дискомфортной для других «экспертов».

Имиджевый эксперт оптимизирован под видимость. Всегда доступен для выступления. Его тезисы гладкие и безопасные — никого не обидят, ни к чему не обязывают. Улыбается на фотографиях с форумов, отставив кокетливо ножку и большой палец руки вверх, и организаторов тащит к подобной фотосессии. Вершина экспертности.

В системе без механизмов оценки реальной компетентности побеждает тот, кто лучше управляет своей видимостью и способностью позиционировать свой образ «в глянце».

Это и есть структурная проблема. Нет в этом чьего-то злого умысла. Это просто система, в которой имитация выгоднее, чем содержание. До тех пор, пока это не изменится, «голый король» будет оставаться самым популярным персонажем на любом отраслевом форуме.

Часть 1.2. Самообразование: между «некогда» и «незачем»

Сколько книг читает руководитель НКО

Если честно ответить на один простой вопрос «сколько профессиональных книг по менеджменту вы прочитали за последний год?», разговор о самообразовании в НКО-секторе закончится очень быстро.

Средний ответ колеблется между «ни одной» и «две, но я их не дочитал».

При этом речь не о популярной мотивационной литературе, а о нормальном управленческом наборе, в который входит стратегический менеджмент, организационное поведение, управление командами, структура финансов для некоммерческих организаций, риск-менеджмент, корпоративное управление. Книги существуют, они издаются и в России, и за рубежом, они доступны онлайн и офлайн. Но до стола НКО-руководителя они почти не доходят.

Причина всегда стандартная: «Некогда».

Формулировка удобная. Она снимает ответственность. Она создаёт ощущение, что руководитель НКО настолько загружен «реальной работой», что у него физически нет возможности открыть книгу. На практике же «некогда» означа-

ет «не в приоритете». В приоритете в лучшем случае грантовые заявки, а в основном конференции, отчёты, оперативная текучка. Системное пополнение управленческой компетенции не входит в список задач.

В результате управленческие решения принимаются на уровне интуиции и бытовой логики, порой вывернутой, по типу: «это моё управленческое решение — я начальник». Стратегические документы пишутся из головы, а не с использованием профессиональной методологии. Организации живут от проекта к проекту, потому что их руководители не утруждают себя чтением того, что им мог бы открыть профессиональный горизонт.

Telegram и МАХ вместо книг

Вторая честная формулировка звучит так: *«Я всё узнаю из Telegram и там же управляю — запишу „кружочек“ и всем всё станет ясно»*.

Telegram-каналы, отраслевые чаты, подборки новостей и комментариев создают у НКО-руководителя ощущение постоянной включённости в информационный поток. Он «в теме», он «читает», он «следит», он «высказывается по делу». Уведомления приходят каждый день, контент короткий, язык знакомый, форматы дружелюбные.

Проблема в том, что Telegram, теперь и МАХ подменяют самообразование. Новости и поверхностные коммента-

рии нивелируют системность знаний. Лента обновлений создаёт иллюзию движения вперёд, тогда как по факту человек ходит по кругу: те же лица, те же тезисы, те же поводы.

Ни один Telegram-канал не может заменить прочтение и усвоение полноценной книги по стратегическому управлению. Ни один чат не заменит монографию по корпоративному управлению в НКО. Лента не даёт структуры, не выстроит причинно-следственные связи, не заставит «проглотить», а тем более изучить сто страниц сложного профессионального текста.

В результате руководитель НКО «знает всё о секторе», но не знает азов менеджмента.

Он прекрасно ориентируется в фамилиях, грантовых конкурсах и горячих дискуссиях. Но не умеет построить элементарный стратегический цикл, внедрить систему понятного КРІ для своей организации или выстроить работающую модель отношений с советом директоров (наблюдательным советом).

Ситуативный эксперт

На этой почве идеально прорастает феномен **«ситуативного эксперта»**.

Это человек, который однажды удачно сделал что-то в НКО: написал грантовую заявку, провёл кампанию по сбору средств, запустил один удачный проект, сдал налоговый от-

чёт или баланс и на основании этого эпизода присвоил себе статус эксперта. Дальше всё развивается по знакомому сценарию: его зовут выступать, он рассказывает свою историю, его кейс попадает в статьи отраслевых СМИ или порталов, он становится «лицом успешного опыта».

Но проблема не в успешном опыте. Проблема в том, что за этим опытом нет системности. Человек сам себе не задаёт базовых вопросов: почему это сработало, при каких условиях, что из этого возможно повторить, а что уникально, какие ошибки были допущены и как их учесть в следующий раз.

Он не читает литературу, которая могла бы структурировать его практику. Он не сопоставляет свой кейс с исследованиями по фандрайзингу, управлению проектами, работе с донорами. Он не выводит из единичного успеха модель, он выводит из него статус.

Так рождается ситуативный эксперт — человек одного удачного кейса, который вместо того, чтобы превратить практику в знание, превращает её в капитализацию имиджа.

Последствия для стратегии

Когда управленец не познаёт, не учится и не систематизирует, это видно не только по его резюме. Это ярко видно по стратегии организации.

Стратегические документы НКО в России чаще всего представляют собой смесь лозунгов, составленных «гранто-

вым языком», общих пожеланий и мечтаний, а также модных иностранных слов. В них много «развития», «укрепления», «повышения эффективности» и «расширения партнёрств», но почти нет реальных управленческих решений. Вместо управленческих понятий там царит лексика фандрайзинга, донатов, нетворкинга, бесконечных workshop'ов, roadmap'ов, драйва, кейсов, best practices, mindset'a, impact'a, digital-трансформации и прочих красивых англицизмов, которые создают впечатление современности и компетентности, но никогда не дают ответа на простые вопросы: кто, что, когда и как будет делать в этой организации.

Отсутствие самообразования проявляется в трёх ключевых дефектах стратегий:

— **Отсутствие чётких приоритетов.** Когда руководитель не знаком с базовыми принципами стратегического фокуса, он пытается делать всё сразу. Организация распыляется на направление, которое «надо для гранта», на инициативы «для отчёта» и «для души». Фактический результат всегда хроническая перегруженность и отсутствие системных эволюций.

— **Отсутствие моделей.** Стратегия пишется как набор фантазийных желаемых состояний, а не как последовательность шагов, основанных на моделях (теория изменений, логические модели, сценарное планирование). Руководитель не использует инструменты, о которых мог бы узнать из литературы и исследований.

— **Отсутствие связи с управленческими практиками.** Документ существует сам по себе. Стратегия не становится частью ежедневного процесса управления, потому что руководитель не знает, как превратить её в систему, как увязать стратегические цели с бюджетом, командой, операционными процессами.

В результате НКО живёт в режимах «проектного рефлекса», реагируя на возможности, а не выстраивая линию. Организация движется туда, куда тянут гранты и спонсоры, а не туда, куда её могла бы вести собственная стратегическая мысль.

«Некогда» как управленческая позиция

Важно понять: «некогда» и «незачем» — это не просто психологические оправдания, это фактически управленческая позиция.

Руководитель, который не читает профессиональную литературу, не систематизирует собственный опыт и воспринимает самообразование как не обязательную часть своей деятельности, фактически сообщает своим сотрудникам и донорам следующее:

- развитие компетенций не является приоритетом;
- управленческие решения будут приниматься исходя из личной интуиции и текущей выгоды;
- организация не будет учиться у лучших практик, она

будет изобретать колесо каждый раз заново;

— стратегия будет документом «под настроение», а не результатом анализа.

Это честный, хотя и никогда не озвученный вслух подтекст. И сектор его считывает. Именно поэтому так много НКО топчутся на месте: в их руководстве стоят люди, которые добровольно отказались от роскоши думать профессионально, а порой и вообще думать.

Книги, которые обязан прочитать руководитель НКО

Ниже я привожу максимально актуальный минимум для руководителя НКО, который хотел бы быть не медийной фигурой, а профессионалом. В подборку включены издания и исследования, доступные в открытых библиотеках, на профильных ресурсах и издательских страницах.

1. О. П. Молчанова, «Стратегический менеджмент некоммерческих организаций»

Одно из немногих русскоязычных изданий, которое системно разбирает именно стратегическое управление НКО, а не только лозунги о миссии и проектах. Книга представлена в библиотеке Центра сопровождения НКО как профильный учебник для бакалавриата и магистратуры, что делает её полезной именно как базовый источник мышления.

2. Дмитрий Поликанов, «НКО. Как устроены неком-

мерческие организации»

Одна из самых актуальных русскоязычных книг по устройству НКО в российском контексте. Полезна тем, что соединяет практический взгляд на сектор с объяснением внутренних процессов, взаимодействия с донорами, командой и внешней средой; книга представлена и в профильной библиотеке, и на крупных книжных платформах.

3. «Общее управление НКО» (курс лекций)

Старый, но по-прежнему полезный базовый курс по управлению некоммерческой организацией. Его сила не в новизне, а в фундаментальности: планирование, организация деятельности, базовые управленческие рамки, без которых разговор о профессионализме вообще теряет смысл.

4. И. В. Мерсиянова, Л. И. Якобсон и др., исследования негосударственных НКО в России

Ценность этих работ в том, что они выводят разговор из жанра мнений в жанр эмпирики. Материалы, основанные на опросах руководителей НКО и мониторинге гражданского общества, важны как источник реальной картины сектора, а не его самопрезентации.

5. «Корпоративное управление в НКО: теории и российская практика»

Редкий для российского пространства текст, который помогает понять, как в НКО должны работать советы, наблюдательные органы и коллективные механизмы управления. Особенно важен для тех организаций, где всё до сих пор

держится на фигуре основателя и личной власти директора.

6. О. А. Кожевников, «Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций: проблемы теории и практики»

Без правовой грамотности в российской реальности никакое управление НКО не может быть устойчивым. Эта монография важна не как бюрократический довесок, а как напоминание: организационная зрелость начинается там, где управленец понимает не только миссию, но и нормативные рамки своей деятельности.

7. Н. Шувалова (ред.-сост.), «Путеводитель для НКО: что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной»

Практически полезное русскоязычное издание, размещённое в библиотеке Центра сопровождения НКО. Это не замена стратегическим книгам, но хороший прикладной инструмент для руководителя, которому нужно связать управленческое мышление с повседневной организационной практикой.

Так что, сдайте недавно купленный билет на очередную конференцию с «тусовкой», «печеньками» и «селфи», и сформируйте собственную библиотеку знаний — вы останетесь в прибыли и интеллектуально и даже финансово.

Часть 1.3. Диплом, сертификат и реальная компетенция — три разных маркера

Три маркера, которые намеренно путают

В профессиональной среде любой зрелой отрасли существует чёткая иерархия: диплом подтверждает образование, сертификат — прохождение специализированного обучения, реальная компетенция — способность применять знания в конкретных управленческих ситуациях. Все три маркера важны. Все три различны. И смешивать их есть грубейшая интеллектуальная небрежность.

А в НКО-секторе эти три вещи смешиваются постоянно. Причём в ущерб третьей.

Человек с дипломом социолога, бухгалтера или юриста считается достаточно образованным для управления организацией, потому что «он всё-таки с образованием». Человек с россыпью сертификатов по фандрайзингу, коммуникациям и «управлению изменениями» воспринимается как профессионально развитый потому, что «он постоянно учится». Реальная же компетенция, которая заключается в способности выстроить работающую стратегию, создать команду,

управлять конфликтами, понимать финансовую отчётность как призыв к трансформациям, принимать неудобные решения, не входит ни в один из перечисленных маркеров и почти никогда не проверяется и не подтверждается.

Это и есть структурный дефект, пронизывающий весь сектор.

Рынок обучения НКО: предложение без учебного плана

Рынок образовательных программ для НКО-менеджеров в России обширен. Здесь есть и курсы повышения квалификации при московских и региональных ресурсных центрах, и онлайн-программы, и обучение при библиотеках, и частные семинары, и вебинарные марафоны всевозможных консалтинговых организаций.

В 2025 году только проект «НКО Лаб» в Москве охватил более семи тысяч человек, выдав удостоверения установленного образца после курсов повышения квалификации. Бесплатные курсы, двухдневные интенсивы, форматы наставничества! Да, сектор не испытывает дефицита в предложениях.

А вопрос-т не в количестве. Вопрос в глубине.

Большинство образовательных программ для НКО выстроены вокруг нескольких устойчивых тем: грантовые заявки, фандрайзинг, юридические основы деятельности, социальные сети, отчётность для доноров. Это полезные и нуж-

ные темы. Но это не управленческое образование.

Управление организацией в первую очередь есть стратегическое мышление, операционный дизайн, кадровое развитие, финансовое планирование, корпоративное управление, принятие решений в условиях неопределённости, и всё это присутствует в выше озвученных форматах и программах в лучшем случае в виде модуля из двух часов с общими тезисами, да и этого не встретишь. Системного, последовательного, глубокого курса управленческой подготовки для НКО-руководителей в России почти не существует. То, что называют «лидерскими программами», чаще представляет собой смесь мотивационных сессий, нетворкинга и грантовой практики. А сами «программы» создаются по принципу: «Так, завтра вебинар, о чём будем говорить-то?»

В результате человек, прошедший доступное обучение для НКО, знает, как написать заявку, как вести страницу в ВКонтакте, как записать «кружочек» в Telegram, сделать пост в МАХ и как сделать презентацию отчёта для донора. Но он по-прежнему не знает, что такое управление по целям, как организовать регулярный менеджмент, как провести стратегическую сессию, которая изменит что-то реальное, а не только повысит командный дух на один день.

Феномен коллекционера сертификатов

На этом глобальном рынке расцветает особый тип: **кол-**

лекционер сертификатов.

Это руководитель или топовый специалист НКО, который не пропускает ни одного курса, вебинара или образовательного интенсива. Его аккаунт в социальных сетях исправно публикует фотографии с сертификатами. Портфолио выглядит внушительно: курс по фандрайзингу, вебинар по SMM для НКО, онлайн-курс по управлению проектами, тренинг по публичным выступлениям, семинар по взаимодействию с госорганами, ещё один курс по фандрайзингу, только более «продвинутый».

Коллекционер учится постоянно. Но он почти никогда не применяет то, чему научился.

Между прохождением курса и совершенствованием собственной управленческой практики огромная пропасть, которую коллекционер никогда не преодолевает. Он берёт из каждой программы несколько запоминающихся фраз, формирует иллюзию насыщенного профессионального роста и движется к следующему сертификату. Его управленческая модель при этом не меняется. Организация работает так же, как работала до обучения.

Причина понятна. Краткосрочные курсы и вебинары при всём разнообразии тематики не требуют рефлексии, не ставят человека перед реальными управленческими задачами и не создают условий для переноса знаний в практическую плоскость. Они дают условно применимый словарный запас, но никак не меняют мышление.

Поэтому коллекционер сертификатов — это человек с богатым набором терминов и скудными реальными компетенциями. Он может красиво говорить на темы, которым посвящены его сертификаты. Но управление его организации остаётся таким же, каким было до первого прослушанного им курса.

Вебинар как ликвидатор образованности

Здесь уместно поставить диагноз отдельному явлению — **вебинару как образовательному формату**.

Вебинар сам по себе не плох. Как инструмент передачи информации он вполне работоспособен. Проблема в том, как он функционирует в российском НКО-секторе и что с ним случилось за последние несколько лет.

Современный отраслевой вебинар — это, как правило, 40—90 минут, в течение которых спикер (часто тот самый самоназначенный эксперт из главы 1.1) рассказывает о своём опыте в свободном формате, изредка показывает несколько слайдов с тезисами и отвечает на вопросы из чата. В конце участники получают «сертификат участника», который они немедленно публикуют у себя в социальных сетях.

Никакой учебной программы. Никакой системы предварительных знаний. Никаких заданий, проверки понимания, практической отработки. Никакой методики. Только само-

любование спикера, болтовня и красивый сертификат с синей печатью.

Что реально происходит в этой конструкции? Один человек, который приобрёл некоторый опыт (не обязательно релевантный опыту слушателей), делится личными наблюдениями с аудиторией людей, которые не имеют достаточно-го фундамента для критической оценки того, что услышали. Слушатели не могут отличить верное от неверного, применимое от неприменимого, частное от общего, потому что не читали профессиональную литературу, не изучали теорию управления и не имеют собственной точки опоры.

В результате рождается еще один феномен, который точнее всего описывается формулой: **«когда одни недообразованные слушают других неучей»**.

Это не грубость ради красного словца. Это точное реальное описание механизма. Спикер вебинара чаще всего искренен, он действительно рассказывает то, что думает. Но его опыт не верифицирован, не систематизирован, не соотнесён с научной или профессиональной базой. Слушатель не имеет возможности это проверить. Он принимает услышанное на веру и уходит с ощущением, что узнал что-то важное и нужное.

Взаимный комплимент ограниченности

Самая токсичная часть этого механизма эмоциональная.

После вебинара в чате появляются комментарии: «Спасибо, очень полезно!», «Открыл для меня новое!», «Лучший вебинар года!», «Обязательно буду применять!». Организаторы публикуют скриншоты с отзывами. Спикер получает заявки на следующие выступления. Участники чувствуют себя теми, кто «развивается» и «учится».

Все довольны. Все в плюсе. Только образованности больше не стало.

Это и есть то, что можно назвать **взаимным комплиментом ограниченности**. Спикер получает подтверждение собственной экспертности от аудитории, которая не способна её оценить критически. Аудитория получает ощущение роста без труда, необходимого для реального роста. Организаторы получают метрики: «тысячи участников», «высокий рейтинг», «десятки сертификатов», «отзывы на 5».

Всё это создаёт самовоспроизводящуюся систему, в которой низкое качество образования не встречает сопротивления, потому что у потребителей нет стандарта для сравнения. Чем меньше человек знает, тем легче его впечатлить. Чем ниже планка в аудитории, тем комфортнее спикеру с весьма скромным содержанием.

В этой системе реальное образование становится помехой. Человек, который читал серьёзные работы по управлению и НКО, будет задавать неудобные вопросы. Он заметит некомпетентность, укажет на противоречия, потребует аргументации. Такой человек нарушает комфорт.

Поэтому система негласно отсеивает требовательного слушателя. Вебинарная аудитория воспроизводит себя как пространство взаимного одобрения, где все участники подкрепляют убеждённость друг друга в том, что они профессионалы.

Почему формальное образование отстаёт

Отдельный вопрос о системности образования.

В России существует профессиональный стандарт «Руководитель коммерческой (некоммерческой) организации», регламентирующий квалификационные требования к этой должности. Однако образовательные программы, готовящие именно НКО-менеджеров с точки зрения управленческих компетенций, а не правовых и бухгалтерских основ, представлены крайне фрагментарно.

Университеты, включающие тематику НКО в программы, как правило, встраивают её в социологические или юридические направления. Управленческая специфика некоммерческого сектора, в частности чем управление НКО отличается от управления бизнесом, где пересекается с государственным управлением, как работает принятие решений в организации, зависящей от доноров и т.д., в академических программах практически не разработана и не представлена.

Причина в уровне спроса. Академическое сообщество не

видит в руководителях НКО платёжеспособного и требовательного потребителя образования. Сектор невелик, его представители привыкли к бесплатным или дотируемым форматам, а запрос на серьёзное управленческое образование у большинства НКО-руководителей попросту не сформирован. Зачем инвестировать в образовательную программу для аудитории, которая не готова за неё платить и не умеет оценить разницу между сертификатом после двухчасового вебинара и дипломом после годовой программы с реальной нагрузкой?

Это замкнутый круг. Сектор не предъявляет образовательного спроса, а образование не формирует качественного предложения. В результате НКО-руководители учатся там, где дёшево, быстро и красиво. А не там, где по-настоящему.

К чему это приводит на выходе

Система, где диплом не означает компетенций, сертификат заменяет образование, а вебинар воспринимается как полноценный образовательный формат, производит вполне конкретный тип управленца: самоуверенного, социально активного и функционально неграмотного.

Он очень хорошо выглядит на конференциях. Он грамотно говорит о миссии и ценностях. Он легко рассказывает о трудностях фандрайзинга и победах своей организации.

Но когда перед ним встаёт реальная управленческая за-

дача — выстроить стратегию, провести реструктуризацию команды, принять решение о закрытии неэффективного направления, привлечь ресурсы без привязки к одному донору, выйти из кризиса с минимальными потерями, то он оказывается один на один с проблемой, к которой его ни один курс не готовил.

И тогда он делает то, что умеет. В лучшем случае идёт на следующий вебинар. Получает очередной сертификат. Публикует отзыв в чате: «Очень полезно, обязательно буду применять». Или же, будучи «самоуверенным» в своих компетенциях принимает, мягко говоря, неправильные управленческие решения. Но, я если говорить «не мягко», то бредовые и губительные для дела решения.

М-да, круг замкнулся.

Часть 1.4. Карьера в НКО: подъём без лестницы

Карьерные траектории без планки

В здоровой профессиональной среде карьера — это траектория роста. От простых задач к сложным, от операционной работы к стратегическим решениям, от исполнителя к руководителю, от частного опыта к системной ответственности. На каждом уровне есть планка, которая определена набор компетенций, без которых вверх никак не подняться.

В большинстве российских НКО карьера устроена совсем иначе.

Люди оказываются на руководящих позициях не потому, что прошли длинный путь, освоили управленческие инструменты, научились работать с командой и бюджетом. Они оказываются там потому, что «надёжные», «свои», «долго с нами», «честные», «болеют за дело». Эти качества, конечно, важны, но они не имеют отношения к управленческой квалификации. Они описывают личностную лояльность, а не профессиональную подготовку.

В результате карьера в НКО превращается в подъём по лестнице без этажей и даже самой лестницы. Человек просто переносится из горизонтали «активист/координатор» в вер-

тикаль «директор/руководитель» без промежуточных ступеней и без проверки подготовленности.

Горизонтальная ротация вместо роста

Одна из характерных особенностей НКО-сектора — это хроническая горизонтальная ротация.

Руководители переходят из одной организации в другую, занимая похожие позиции и выполняя похожие функции. Координаторы проектов становятся директорами, директора руководителями других НКО, отдельные фигуры гуляют по сектору как «известные лидеры», меняя вывеску, но не меняя управленческую модель.

Вертикального роста в смысле усложнения задач, расширения ответственности и развития компетенций при этом почти не происходит. Человек работает так, как привык, просто в рамках другого юридического лица. В новой организации воспроизводится та же модель: сильный директор, слабый совет, размытые полномочия, управленческий хаос, зависящий от маниакальной энергии одного человека.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.