

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

На правах рукописи

НИДЕГОРОВОДА УЛЬЯНА ЮРЬЕВНА

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ  
НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

автореферат бакалаврской работы

направления подготовки 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»  
юридического факультета

Саратов, 2026 год

Работа выполнена на кафедре социальных коммуникаций Саратовского государственного университета

Научный руководитель – доцент А.Р. Романова

Выпускающая организация – юридический факультет ФГБОУ ВО «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского»

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

В современном контексте цифровизации и растущей социальной ответственности некоммерческие организации становятся ключевыми участниками социальных изменений и решают насущные проблемы в здравоохранении, образовании, социальной поддержке и охране окружающей среды. Однако эффективность их деятельности напрямую зависит от их способности привлекать необходимые ресурсы, строить устойчивые партнерства и поддерживать высокий уровень доверия среди целевых групп. В этом контексте стратегия позиционирования имеет решающее значение как инструмент управления восприятием организации различными группами заинтересованных сторон.

Академический интерес к вопросу позиционирования некоммерческих организаций обусловлен спецификой некоммерческой деятельности, которая характеризуется разнообразием целевой аудитории с противоречивыми интересами, что создает уникальные проблемы для применения классических коммуникационных подходов. Эти специфические характеристики требуют существенной адаптации и теоретической переоценки.

Данное исследование особенно актуально в отечественном контексте, где благотворительный сектор характеризуется относительно низким уровнем общественного доверия и отсутствием профессиональных подходов к стратегической коммуникации. Анализ международного опыта и разработка моделей позиционирования некоммерческих организаций, адаптированных к российским условиям, представляют значительную научную и практическую ценность для развития отечественного третьего сектора.

**Цель исследования:** изучение стратегии позиционирования некоммерческих организаций и разработка практических рекомендаций по её совершенствованию на примере АНО «Всегда рядом».

**Задачи исследования:**

1. изучить теоретические основы позиционирования некоммерческих организаций и выявить специфику их коммуникационной деятельности;

2. проанализировать российский и зарубежный опыт позиционирования НКО и выявить ключевые факторы успеха;

3. исследовать текущее состояние стратегии позиционирования АНО «Всегда рядом» и особенности восприятия организации целевыми аудиториями;

4. разработать проект совершенствования стратегии позиционирования АНО «Всегда рядом» и оценить его эффективность.

**Объект исследования:** стратегия позиционирования некоммерческих организаций как инструмент стратегического управления.

**Предмет исследования:** методы, принципы и механизмы формирования и реализации стратегии позиционирования некоммерческих организаций в условиях множественности целевых аудиторий и ограниченности ресурсов.

**Анализ используемых источников:** Теоретической основой исследования послужили работы ведущих международных и российских ученых в области стратегического управления некоммерческими организациями. Основные принципы позиционирования были рассмотрены на основе классических трудов Ф. Котлера, А. Риса, Дж. Траута и К. Келлера, адаптированных к специфике некоммерческого сектора в данном исследовании. Российский контекст был проанализирован на основе работ Е.Н. Феоктистова, А.П. Кирдина и И.В. Мерсяновой, посвященных развитию гражданского общества и третьего сектора в России.

Эмпирической основой исследования послужили аналитические отчеты Фонда общественного мнения (ВЦИОМ) и исследования Центра изучения гражданского общества НИУ ВШЭ о состоянии благотворительного сектора в России. Практические аспекты позиционирования были изучены на примере успешных российских и международных НПО, представленных в специализированных изданиях, таких как «Филантроп», «Третий сектор» и Stanford Social Innovation Review, а также на основе официальных материалов организаций и результатов их коммуникационной деятельности.

Методологической основой исследования послужили систематический подход к анализу организационных процессов, концепция управления

стейкхолдерами Р. Фримена, методология «Задачи, которые нужно выполнить» К. Кристенсена для анализа мотивов целевой группы, а также современные подходы к оценке эффективности коммуникаций в некоммерческом секторе.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты разработки стратегии позиционирования некоммерческих организаций, проанализированы специфические особенности коммуникационной деятельности НКО и методы разработки эффективных стратегий позиционирования.

Стратегия позиционирования представляет собой многоуровневую систему управления восприятием организации в сознании целевых аудиторий. Позиционирование как концепция возникло в начале 1970-х годов благодаря работам американских маркетологов Э. Райса и Дж. Траута, которые определили его как процесс влияния на мышление потребителей путем манипулирования уже существующими в их сознании связями.

Основные характеристики стратегии позиционирования включают определение целевой аудитории, формулирование уникального ценностного предложения, дифференциацию от конкурентов и разработку интегрированной коммуникационной стратегии. Эти элементы образуют взаимозависимую систему, где синхронизированная реализация всех компонентов является необходимым условием формирования устойчивого конкурентного преимущества.

Некоммерческие организации характеризуются принципиально отличной от коммерческого сектора логикой функционирования. Ключевые особенности коммуникаций НКО включают множественность целевых аудиторий с противоречивыми интересами, критическую зависимость от социального доверия, ограниченные финансовые и человеческие ресурсы, а также асимметрию информации между организацией и стейкхолдерами.

В отличие от коммерческих компаний, сосредоточенных на формировании спроса на конкретный продукт, некоммерческие организации должны одновременно решать несколько задач:

- привлекать внимание к социально значимым проблемам;
- формировать общественное сознание и ценности;
- мотивировать добровольческую активность;
- привлекать пожертвования и завоевывать доверие в обществе.

Автором выявлено, что разработка эффективной стратегии позиционирования НКО требует применения специализированного методологического подхода. Методология Jobs to be Done позволяет понять глубокую психологию принятия решений целевыми аудиториями. SWOT-анализ, адаптированный к некоммерческому сектору, обеспечивает систематический анализ внутренних и внешних факторов. Эффективная реализация требует интеграции различных каналов коммуникации:

- социальные сети обеспечивают прямое взаимодействие при низких затратах;
- традиционные медиа остаются критически важными для определённых групп аудитории;
- партнёрства расширяют охват позиционирования.

Во второй главе проведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта разработки стратегии позиционирования некоммерческих организаций, выполнено социологическое исследование восприятия и анализ текущего позиционирования АНО «Всегда рядом», разработан проект совершенствования стратегии позиционирования данной организации.

Анализ зарубежного опыта на примере организаций Doctors Without Borders и Greenpeace показал, что успешные международные НКО строят позиционирование на основе профессиональных коммуникационных подходов. Doctors Without Borders создает позиционирование через мощные истории и видеоматериалы, демонстрирующие реальные гуманитарные кризисы и жизненно важную роль организации. Greenpeace выбрал конфронтационную

стратегию, используя провокационные акции для трансформации экологических проблем в центр общественного внимания.

Российский контекст характеризуется более сложной средой, включающей общее недоверие к благотворительным организациям. Отечественные организации РЭЙ и Фонд Константина Хабенского успешно применяют стратегию персонализации через истории конкретных бенефициаров, повышенное внимание к прозрачности использования ресурсов и активное взаимодействие с цифровыми каналами коммуникации.

Для изучения восприятия АНО «Всегда рядом» было проведено социологическое исследование среди 30 респондентов, представляющих различные целевые аудитории организации. Исследование выявило исключительно позитивное восприятие организации: 95,7% респондентов полностью или скорее доверяют организации, 86,9% готовы рекомендовать её деятельность.

Однако анализ показал, что информация об организации распространяется преимущественно через неформальные каналы, а именно через личные рекомендации (60,9%) и социальные сети (34,8%), что ограничивает охват новых аудиторий. 20,7% респондентов отметили недостаток информации как потенциальный барьер для взаимодействия.

Применение методологии Jobs to be Done выявило различные мотивы целевых аудиторий:

- индивидуальные доноры стремятся реализовать социальные ценности и ощутить возможность изменить мир к лучшему;
- корпоративные спонсоры используют партнёрство для укрепления имиджа и демонстрации социальной ответственности;
- волонтеры мотивированы желанием найти сообщество единомышленников и возможностями личного развития.

На основе проведённого анализа разработан комплексный проект совершенствования стратегии позиционирования АНО «Всегда рядом», включающий пять стратегических направлений.

Первое направление - формализация коммуникационной политики. Разработана единая коммуникационная политика, регулирующая все аспекты внутреннего взаимодействия, включая четыре типа коммуникаций: оперативный, тактический, стратегический и специальный. Создана систематизированная программа онбординга волонтеров с разработкой справочника, контрольных списков и форм обратной связи.

Второе направление - развитие проактивной PR-стратегии. Разработан квартальный медиа-план, включающий пять ключевых инфоповодов, сформирована база контактов региональных журналистов, внедрена система регулярной рассылки пресс-релизов и определены форматы экспертного взаимодействия со СМИ.

Третье направление - внедрение дифференцированного позиционирования. Разработаны специализированные месседжи для каждой целевой аудитории:

- для доноров - «Измените жизнь конкретного ребёнка»;
- для волонтеров - «Развивайтесь вместе с нами»;
- для партнёров - «Надёжный профессиональный партнёр»;
- для бенефициаров - «Мы здесь для вас».

Создан квартальный контент-план с распределением материалов по целевым группам.

Четвёртое направление - расширение партнёрской сети. Разработаны программы сотрудничества с логистическими компаниями и ритейлом, создан инновационный проект фандрайзинга «Встречи со смыслом» - онлайн-аукционы встреч с медийными личностями, направленные на привлечение социально активной молодёжи.

Пятое направление - укрепление визуальной идентичности. Разработан единый бренд-бук, включающий миссию, видение, ценности, позиционирующие утверждения, визуальные стандарты и стиль коммуникации. Обновлены элементы визуальной идентичности в социальных сетях и создана система узнаваемого оформления материалов.

Проект позволит трансформировать АНО «Всегда рядом» из локально признанной организации в регионального эксперта по поддержке приёмных семей и социализации подростков-сирот, обеспечив систематизацию управления коммуникациями и повышение эффективности социального воздействия.

Авторские выводы и основные положения, изложенные в выпускной квалификационной работе, были апробированы в ходе преддипломной практики в АНО «Всегда рядом» с 30 марта по 28 апреля 2026 года, где были внедрены ключевые элементы разработанного проекта совершенствования стратегии позиционирования.