Исследование ORO и E+ Change · **2026**

Барометр

устойчивой трансформации бизнеса



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР

ПАРТНЕР ПРОГРАММЫ

ПАРТНЕР ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Выводы

01

Устойчивое развитие получает российский фокус, но глобальная рамка сохраняется

Половина компаний использует одновременно ЦУР ООН и Национальные цели развития. В национальной повестке на первом месте — благополучие людей и поддержка семьи (64%).

02

Повестка устойчивого развития уже связана с бизнес-результатами, но социальное влияние остается главным

68% компаний закладывают бизнес-показатели хотя бы для части устойчивых проектов, 72% прослеживают связь социального эффекта с бизнес-результатами. При этом социальное влияние остается самым приоритетным показателем: 8.6 из 10.

03

Ответственные продукты есть у большинства компаний, но интеграция устойчивых проектов в маркетинг и готовность платить за них остаются умеренными

84% компаний имеют полностью или частично ответственные продукты и сервисы. При этом интеграцию устойчивых проектов в маркетинг оценивают на 5.0 из 10, а готовность потребителя платить за ответственные товары и услуги — на 5.3.

04

Социальный фокус усиливается, но экологическая повестка не теряет значимости

Социальные инициативы становятся заметнее, однако экология остается важной частью операционной деятельности бизнеса, особенно там, где она связана с регулированием, промышленными рисками, требованиями экспортных клиентов.

05

Зрелость устойчивых проектов определяется не их наличием, а влиянием

Сила проекта по устойчивому развитию все чаще определяется не его тематикой, а подходом к реализации: интеграцией в бизнес-процессы и клиентский опыт, достижением целевой аудитории, измеримым социальным эффектом, способностью вызвать долгосрочные изменения и бизнес-эффект.

06

Устойчивое развитие все чаще требует бизнес-обоснования

Компании стремятся измерять результаты ответственныъ проектов, при этом единой системы измерения эффекта устойчивости нет. Социальная польза может оставаться самостоятельной ценностью даже без прямого финансового эффекта.

Контекст исследования

Цель исследования: измерить степень и эффективность интеграции устойчивых практик в деятельность бизнесов, а также выявить тренды в сфере ответственных проектов в России.

Задачи:

- Определить ключевые приоритеты устойчивого развития российского бизнеса и факторы, влияющие на выбор направления проектов.
- Изучить подходы компаний к управлению устойчивым развитием и интеграции общественно значимых проектов в бизнес-процессы.
- Оценить роль социального и бизнес-эффекта в реализации устойчивых проектов, а также подходы к измерению их результатов.
- Выявить особенности интеграции устойчивого развития в маркетинг, коммуникации и продуктовые решения.
- Определить основные барьеры, драйверы и перспективы развития повестки устойчивого развития.

Дизайн исследования

1. Качественный этап исследования

8 интервью с экспертами из **8 сфер**

2. Количественный этап

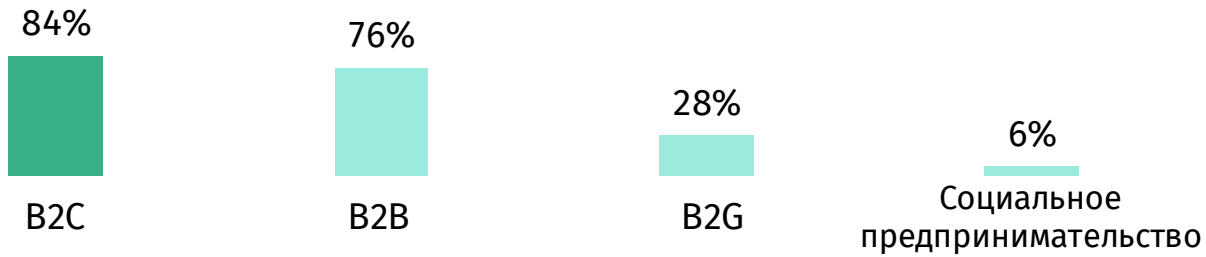
Опрос **50 компаний** российского бизнеса:

- Участники категории Impact премии E+ Awards 2026
- Дополнительные компании, реализующие устойчивые проекты в 2025-2026 гг.

В исследовании приняли участие 50 компаний: большинство работают с конечными потребителями

50 участников исследования

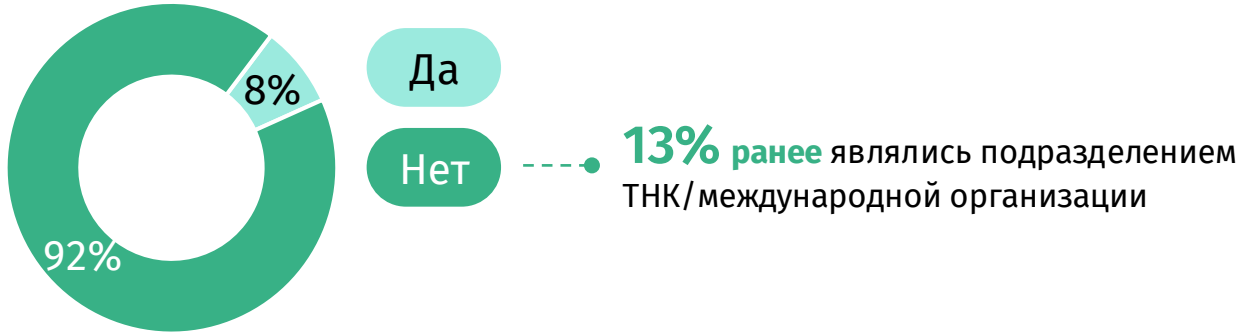
Компании по сегментам деятельности



Отрасли компаний



Компании, связанные с международными структурами



РАЗДЕЛ 01

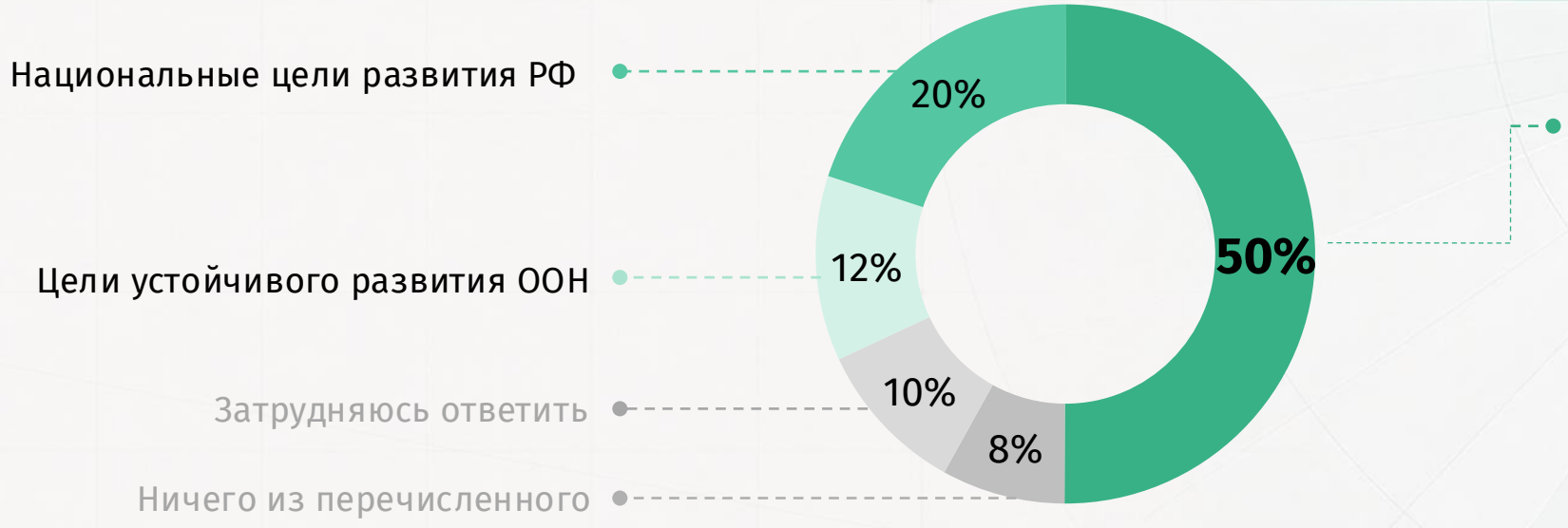
Основы для разработки стратегии устойчивого развития

Глобальная повестка устойчивого развития адаптируется к российскому контексту: в центре человек и качество его жизни

Российский бизнес сочетает глобальные и национальные ориентиры устойчивого развития: половина компаний использует обе системы целей

Национальная рамка уже занимает самостоятельное место в стратегиях устойчивого развития: 20% компаний опираются только на Национальные цели развития, тогда как 12% только на ЦУР ООН.

Основные цели для разработки стратегии устойчивого развития и реализации общественно значимых проектов в компании, %



50%
компаний
используют **обе** системы целей в качестве основы стратегии устойчивого развития и проектов

База (все): 50

Какую группу целей вы выбираете в качестве основы для разработки стратегии устойчивого развития и для реализации устойчивых проектов в компании?

Национальная повестка становится главным контекстом, но международная система не исчезает: она становится инструментальной

Происходит локализация устойчивого развития: национальные приоритеты сильнее влияют на выбор и упаковку тем, тогда как международные стандарты сохраняются там, где у них есть конкретная функция.

Международная рамка из универсального источника повестки превращается в функциональный стандарт.

Она сохраняется, если нужна:

- для экспорта
- для международных тендеров
- для определенных требований к раскрытию информации
- потому что уже встроена в долгосрочную стратегию

Национальная рамка, напротив, все сильнее влияет на вопрос «какие темы сейчас считать приоритетными здесь».

Глобальная повестка устойчивого развития получает российскую интерпретацию через темы качества жизни, развития человека и поддержки общества

Национальные цели развития РФ

- Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи
- Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности
- Комфортная и безопасная среда для жизни
- Устойчивая и динамичная экономика
- Технологическое лидерство
- Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы
- Экологическое благополучие

Соответствующие ЦУР ООН

- ★ 3 Хорошее здоровье и благополучие
- 4 Качественное образование
- 6 Чистая вода и санитария
- 8 Достойная работа и экономический рост
- 7 Недорогостоящая и чистая энергия
- 9 Индустриализация, инновации и инфраструктура
- ★ 12 Ответственное потребление и производство
- 5 Гендерное равенство
- ★ 8 Достойная работа и экономический рост
- 15 Сохранение экосистем суши
- 9 Индустриализация, инновации и инфраструктура
- 13 Борьба с изменением климата
- 2 Ликвидация голода
- 10 Уменьшение неравенства
- 11 Устойчивые города
- 14 Сохранение морских экосистем
- 15 Сохранение экосистем суши

★ - *ЦУР, входящие в ТОП актуальных целей для российского бизнеса в 2025 г.*

change ORO

Здоровье и благополучие – один из главных приоритетов бизнеса и в глобальной повестке, и в собственных проектах

Какие ЦУР ООН наиболее актуальны для российского бизнеса? *ТОП-5 целей*



База (все): 50

Какие из ЦУР ООН, на ваш взгляд, являются наиболее актуальными для российского бизнеса в этом году?

Какие ЦУР ООН наиболее соответствуют проектам компании? *ТОП-5 целей*



База (используют ЦУР ООН/обе системы целей): 31

Выберите не более трех ЦУР ООН , которые наиболее полно соответствуют проектам компании.

На уровне национальной повестки главным ориентиром является благополучие людей: поддержка семьи на первом месте, следом развитие потенциала человека

Какие Национальные цели наиболее актуальны для российского бизнеса?



Какая Национальная цель наиболее соответствует проектам компании?



Благополучие людей и поддержка семьи – наиболее актуальная цель для бизнеса.

В реализуемых проектах внимание распределяется более равномерно: благополучие людей и поддержка семьи делит первое место с комфортной средой для жизни

База (все): 50; (используют Национальные цели РФ/обе системы целей): 35

Какие из Национальных целей развития РФ являлись наиболее актуальными для российского бизнеса в этом году?
Какая из Национальных целей развития РФ наиболее соответствует проектам компании?

Социальная повестка становится общим центром устойчивых проектов, но за одинаковой темой скрываются разные мотивации

Рост social-составляющей — наиболее устойчивый общий паттерн, однако компании приходят к социальной повестке разными маршрутами.

- Где-то речь идет о кадровой устойчивости. Например, в промышленном контексте социальные инвестиции связываются с состоянием территории, привлекательностью города и доступностью рабочей силы: улучшение среды превращается в часть долгосрочной кадровой защищенности бизнеса.
- В другом случае социальная тема получает дополнительный импульс через государственную повестку — особенно через семью, демографию, здоровье и благополучие.
- Наконец, социальная повестка может расти просто потому, что она легче соединяется с непосредственными корпоративными аудиториями — сотрудниками, семьями, жителями территорий, клиентами. В условиях ограниченных бюджетов это позволяет использовать уже имеющиеся каналы, HR-инфраструктуру, продукты и пользовательскую базу.

Поэтому социальный поворот не стоит читать как возникновение единой новой корпоративной идеологии.

Скорее появляется общий внешний и внутренний фокус на людях, который каждая компания вынуждена переводить на свой язык.

Выбор социальных направлений устойчивых проектов сегодня определяется прежде всего российским контекстом

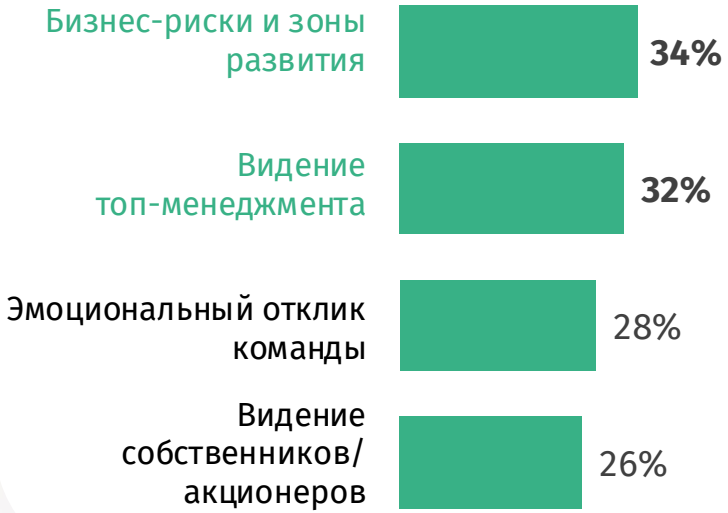
Помимо российского контекста, на выбор влияют бизнес-риски, позиция руководства и ценности команды.

Факторы, влияющие на выбор социально ориентированного направления проектов

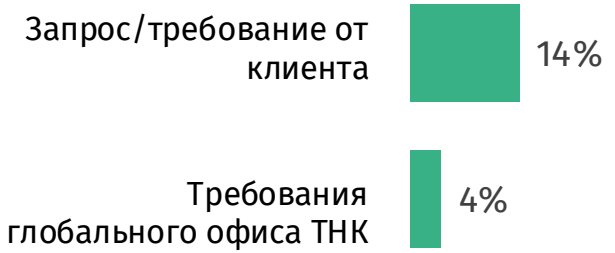
Внешний контекст – 82%



Внутренние драйверы – 72%



Требования сторонних стейкхолдеров – 18%



База (все): 50

Какие факторы в первую очередь влияют на выбор социально ориентированного направления проектов компании?

РАЗДЕЛ 02

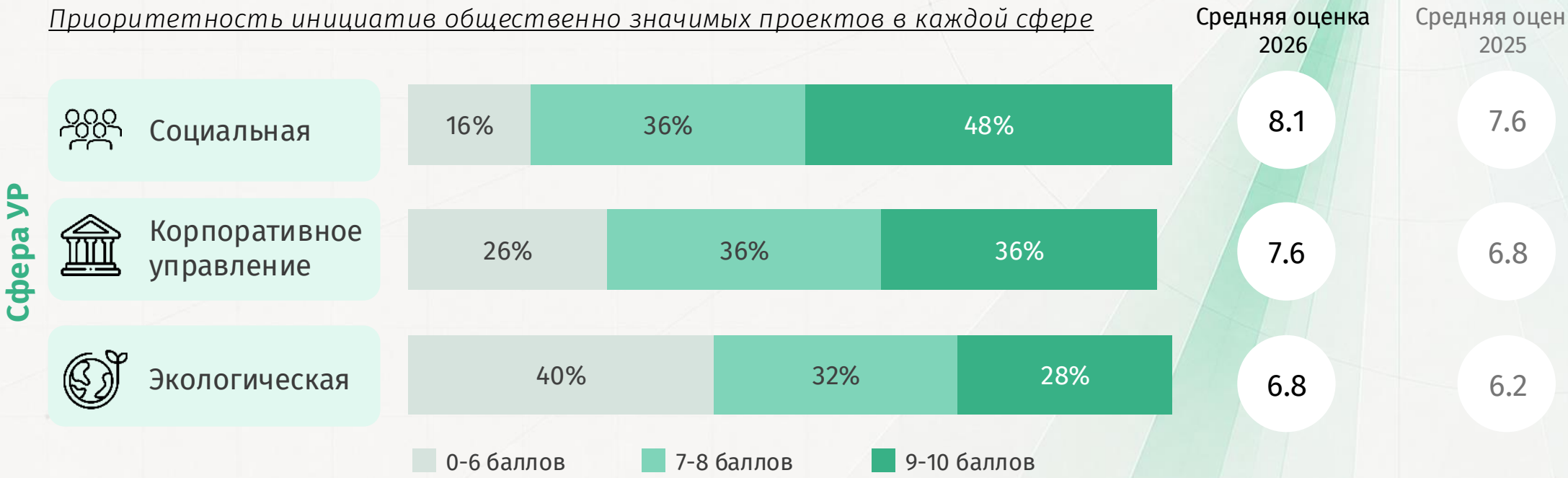
Что определяет повестку устойчивого развития

В фокусе социальные задачи, а выбор направлений задает российский контекст

Социальная составляющая остается главным приоритетом устойчивого развития

Разрыв между приоритетностью корпоративного управления и экологических инициатив увеличивается

Приоритетность инициатив общественно значимых проектов в каждой сфере



База (все): 50

Оцените по шкале от 0 до 10 приоритетность инициатив общественно значимых проектов в компании по каждой из трех сфер устойчивого развития. Где 0 - отсутствие каких бы ни было приоритетов, 10 - абсолютный приоритет.

Социальное становится заметнее, но это не означает, что экологические риски стали менее реальными для бизнеса

В промышленности, FMCG, строительстве и экспортной деятельности экология продолжает существовать как операционная необходимость.

Поэтому коммуникационный приоритет и реальный бизнес-приоритет могут расходиться.

От компаний ожидают большей социальной ответственности — одновременно ресурсов на внешнюю благотворительность становится меньше

Эксперты отмечают сокращение «живых денег» на системные пожертвования, при этом социальная и кадровая тематика становится заметнее.

Это может объяснять переход от модели «компания финансирует социальный сектор» к модели «компания включает социальную задачу в собственный продукт, сотрудников или клиентскую инфраструктуру».

Устойчивый бизнес понимает, что экология, общество и экономика должны существовать в балансе. Все мы живем на одной планете, и сложно представить, что для компании, за которой стоят реальные люди, совсем не важны экологические инициативы. Мир развивается настолько быстро, что, с одной стороны, это создает серьезный вызов из-за влияния технологий на природу, а с другой — открывает возможности для прорывных проектов на благо общества. Мы гордимся нашим развивающимся партнерским проектом по переработке отработанного фритюрного масла в биокомпонент для судового, а в будущем — и для авиационного топлива. Это решение снижает нагрузку на окружающую среду и служит наглядным примером того, насколько актуальны экологические инициативы для современного бизнеса.

Ирина Коршунова

Старший директор по устойчивому развитию, «Вкусно — и точка»

Экология не исчезает — она переходит из универсальной коммуникационной темы в набор «жестких» прикладных задач

Публичная и широкая экологическая коммуникация становится слабее, однако тема сохраняет устойчивость потому, что у нее есть якорь — регулирование, операционный риск, клиентский спрос или экономический эффект.

Для промышленного бизнеса экология и безопасность остаются частью базовой операционной устойчивости и инвестиционных решений.

Для FMCG упаковка и отходы остаются в фокусе благодаря сочетанию регулирования и непосредственного контакта с потребителем; углеродная тема становится важнее для компаний, работающих с экспортными клиентами.

В девелопменте зеленое строительство не обязательно исчезает, но меняет язык: экологичность связывается со здоровьем пользователя и добавленной стоимостью объекта.

ORO

Эксперты отмечают несколько ключевых мотивов и драйверов, которые определяют повестку устойчивого развития

01

Кадровая устойчивость

Один из наиболее предметных бизнес-драйверов социальной повестки — сотрудники: привлечение, удержание, вовлечение, благополучие и доступность кадрового ресурса.

Особенно ясно эта логика проявляется в промышленном контексте, где социальные инвестиции в территорию связываются с долгосрочной кадровой защищенностью.

В других отраслях механизм более локальный: семейные льготы, здоровье, ментальная поддержка, волонтерские возможности или корпоративные активности становятся частью привлекательности и отношения сотрудника к компании.

02

Государственная и регуляторная рамка

Рейтинги, требования к раскрытию, национальные цели и отдельные тематические приоритеты воспринимаются как фактор, который все заметнее влияет на выбор корпоративных фокусов.

При этом эксперты различаются в оценке этого влияния — от практического принятия до опасения, что формализация вытеснит внутреннюю мотивацию.

03

Клиентский
и продуктовый эффект

Особенно в технологических и цифровых компаниях появляется логика, при которой принципы устойчивого развития ценны, когда становятся частью самого продукта или пользовательского сценария.

04

Риск
и обязательность

Для промышленности, публичных компаний и отдельных экологических тем устойчивое развитие оказывается не возможностью получить дополнительный плюс, а условием нормальной работы — через безопасность, соответствие требованиям, доступ к рынкам и снижение рисков.

05

Личная инициативность
и внутренние лидеры

Несмотря на усиление внешней рамки, проекты не сводятся к top-down управлению. В некоторых компаниях значимую роль играют конкретные сотрудники, руководители функции или внутренние сообщества, которые находят тему, защищают ее и переводят в корпоративный проект.

Компании ставят перед проектами по устойчивому развитию широкий спектр задач

Среди задач сочетаются социальные и бизнес-задачи: решение проблем, достижение эффекта, создание ценности, изменение поведения и реализация стратегии.

1 РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

- Решение актуальных социальных задач
- Снижение воздействия на окружающую среду
- Поддержка уязвимых групп и местных сообществ
- Вклад в благополучие населения

«Самое главное — какой реальный эффект это принесет нашим клиентам и окружающему миру»

2 ДОСТИЖЕНИЕ ЭФФЕКТА

- Определение измеримых KPI
- Оценка социального и экологического эффекта
- Достижение целей проекта
- Влияние на бизнес-показатели

«Проект должен показывать влияние на бизнес, решать или облегчать имеющиеся проблемы»

3 СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

- Влияние на бизнес-показатели
- Повышение лояльности клиентов
- Укрепление HR-бренда
- Повышение эффективности
- Увеличение ценности продукта и услуг

«Возможная экономия, повышение лояльности внутреннего и внешнего клиента, эко-соц. вклад, PR»

4 ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ

- Повышение осведомленности о проблеме
- Изменение привычек
- Вовлечение сотрудников/партнеров
- Развитие культуры ответственного потребления

«Задача в формировании устойчивой общественной нормы ответственного поведения»

5 СООТВЕТСТВИЕ СТРАТЕГИИ

- Реализация стратегии устойчивого развития и достижение целей
- Соответствие целям УР
- Управление рисками
- Укрепление доверия стейкхолдеров
- Поддержание имиджа

«Осуществление вклада в устойчивость, поддержание имиджа ответственной компании»

База (ответы компаний на открытый вопрос): 45
Какие задачи вы ставите перед собой при запуске общественно значимого проекта?

Примеры ответов компаний

Сценарии возникновения инициатив по устойчивому развитию

Сценарий 1. Внешний импульс → поиск внутреннего смысла

Возникает национальная, регуляторная или общественная тема

- компания оценивает, насколько она связана с ее бизнесом
- ищет собственную аудиторию и полезный механизм
- только после этого формирует проект

Так работает часть проектов вокруг семьи, демографии, здоровья и инклюзии.

Сценарий 2. Бизнес-задача → социальное решение

Сначала существует задача продукта, сотрудников, клиента или территории

- Функция по устойчивому развитию ищет общественную проблему, с которой эта задача пересекается
- проект становится одновременно бизнесовым и социальным

Сценарии возникновения инициатив по устойчивому развитию

Сценарий 3. Социальный пилот → изменение системы

Запускается локальный проект

→ в реализации обнаруживаются более глубокие барьеры

→ компания меняет внутренний процесс

Сценарий 4. Ограничение бюджета → интеграция или партнерство

Недостаточно ресурсов на отдельную активность

→ компания использует существующий продукт /HR/ инфраструктуру либо ищет партнера

→ затраты распределяются, а принципы устойчивого развития встраиваются в текущую деятельность

РАЗДЕЛ 03

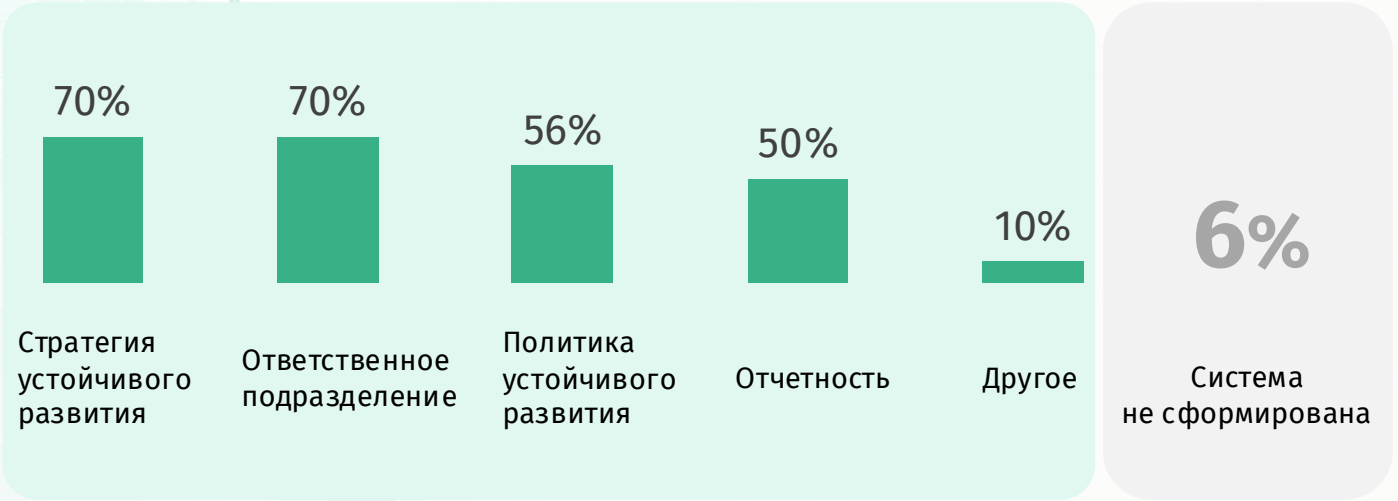
Управление устойчивым развитием

Устойчивые проекты становятся встроенным элементом корпоративного управления

Устойчивое развитие уже закреплено в системе управления компаний: у 70% есть стратегия и ответственное подразделение

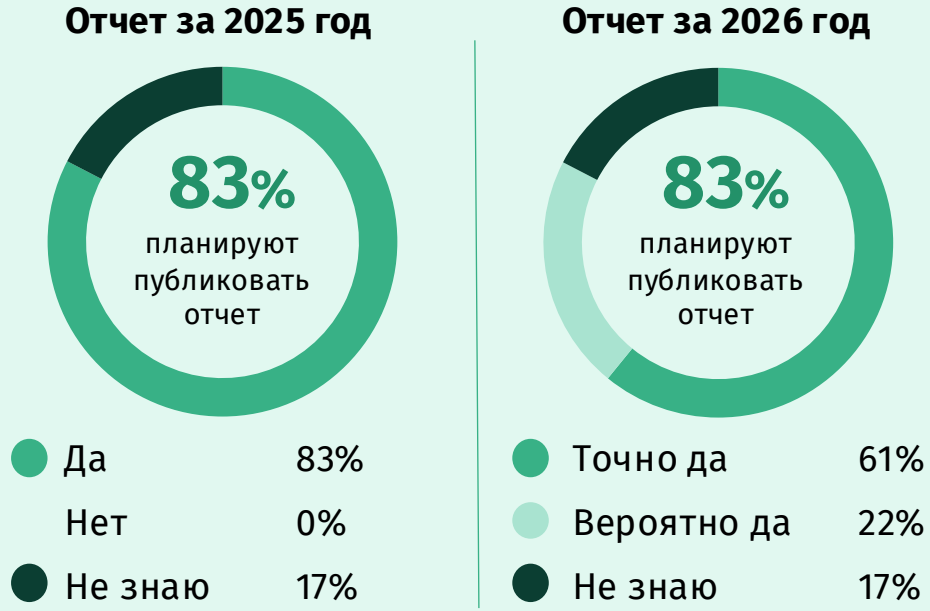
Среди компаний, использующих нефинансовую отчетность, 83% планируют публиковать отчет за 2026 год.

Элементы системы управления устойчивым развитием в компании



*В 2025 году отсутствие системы составляло 18%, стратегия – 64%, ответственное подразделение – 66%, отчетность – 60%.

Нефинансовая отчетность:
среди тех, кто использует нефинансовые отчеты



База (все): 50; используют нефинансовые отчеты для верификации достижений в области устойчивого развития – 23.
Какие элементы системы управления устойчивым развитием существуют в компании?
Планируете ли публиковать нефинансовый отчет за 2025/2026 год?

Устойчивое развитие выходит за рамки профильного подразделения: в постановку целей вовлекаются маркетинг и корпоративное руководство

Помимо подразделений по устойчивому развитию, в постановку целей вовлечены маркетинг и корпоративное руководство. Следующий этап зрелости – связывание инициатив ответственных проектов с измеримыми бизнес-результатами.

Ответственные отделы за постановку целей и задач для устойчивых инициатив



База (все): 50

Какие отделы компании ставят цели, задачи и KPI для impactful или ответственных (устойчивых) инициатив/стратегий?

Большинство компаний уже закладывают бизнес-показатели в оценку инициатив устойчивых проектов и видят связь между социальным эффектом и бизнес-результатами

Инициативы устойчивого развития уже интегрируются в бизнес-логику, но пока не для всех проектов: 68% компаний используют бизнес-показатели, а 72% - видят связь между социальным эффектом и бизнес-результатами.

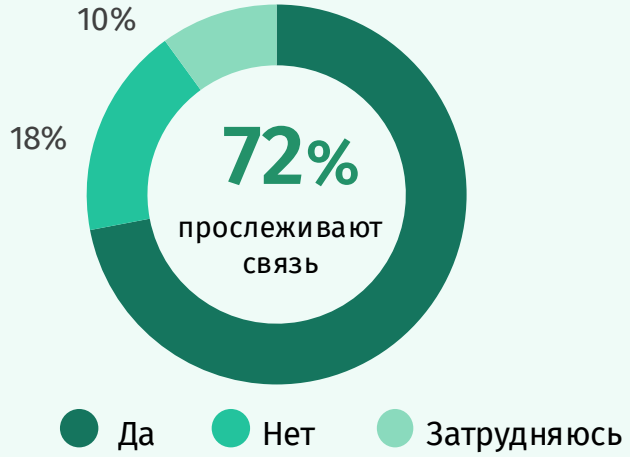
1 Бизнес-показатели в оценке устойчивого развития

Закладываете ли вы бизнес-показатели в обязательные метрики для измерения эффекта?



2 Связь социального эффекта с бизнес-показателями

Прослеживаете ли вы связь между социальным эффектом проектов и бизнес-показателями?



База (все): 50

Главный критерий зрелости устойчивости смещается от наличия проекта к степени его встраивания

Эксперты используют разные слова — системность, устойчивость, интеграция в бизнес-процессы, изменение рынка, social impact, изменение внутренних процессов, достижение целевой аудитории, — но логика совпадает.

Общая формула сильного проекта:

→ общественная проблема

→ естественный ресурс или компетенция компании

→ встраивание в процесс/продукт/среду

→ конкретное действие

→ измеримый эффект

→ возможность продолжения или системного изменения

Сильный устойчивый проект опирается на экспертизу бизнеса

> Искренне верю, что сильные ESG проекты рождаются на пересечении экспертиз двух игроков – некоммерческой организации, являющейся экспертом в решении общественной проблемы, и бизнеса, ресурсы которого позволяют внести существенный вклад в работу организации. Наша экспертиза – ремонт и обустройство пространств, и мы видим наибольшую эффективность у проектов, где востребован именно наш опыт, а не только финансовая поддержка.

Анна Боброва

Директор по устойчивому развитию, Лемана ПРО

Более половины компаний отмечают достижение хотя бы части бизнес-целей проектов по устойчивому развитию

Для 40% компаний оценка пока неприменима. В 2025 году только 42% достигли поставленных целей.

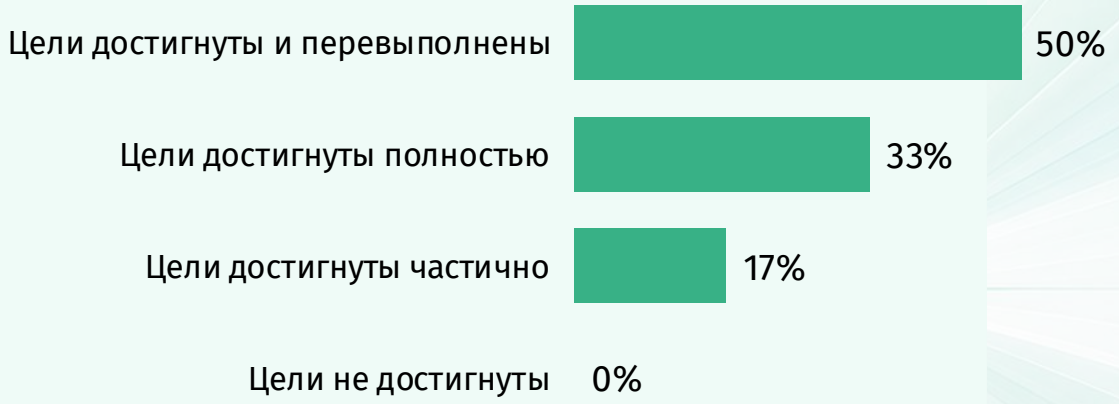
3

Достижение бизнес-целей

В рамках реализации проекта-участника конкурса E+ Awards 2026 и/или других ответственных проектов, были ли достигнуты желаемые бизнес-цели?

60% достигли хотя бы части бизнес-целей vs **42%** в 2025 г.

среди них

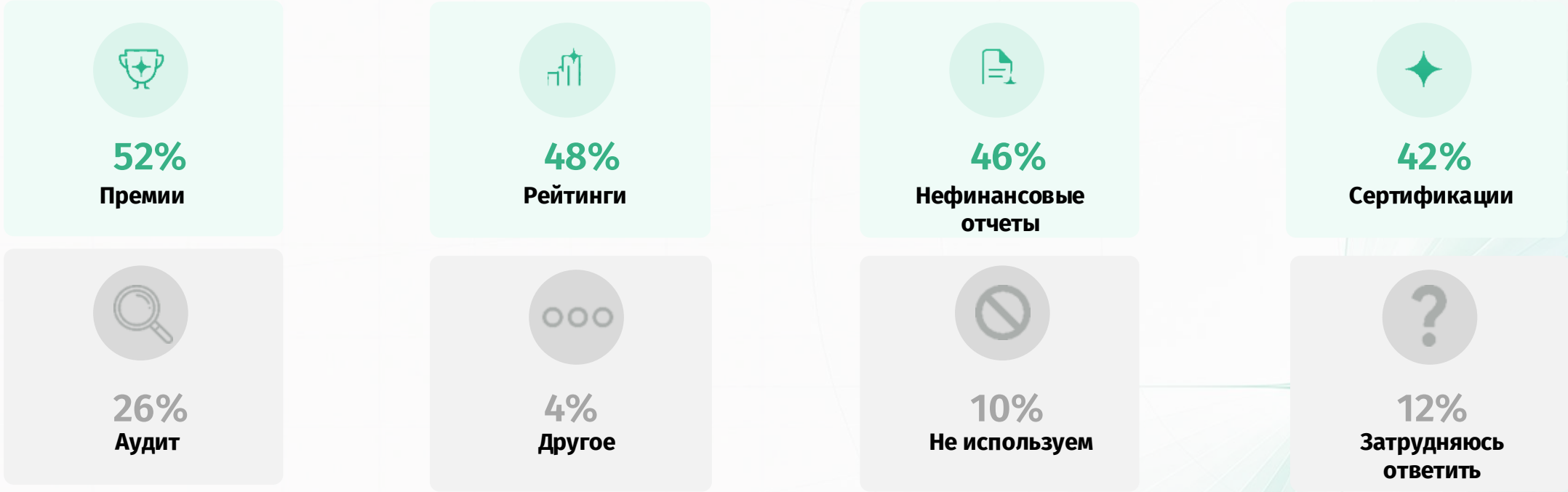


База (все): 50; достигли хотя бы части целей – 30.

Премии и рейтинги – самые частые внешние инструменты верификации достижений в сфере устойчивого развития

При этом 10% компаний не используют предложенные внешние источники.

Источники для анализа и верификации достижений в сфере устойчивого развития



База (все): 50

Какие внешние источники (сертификации, аудит и т.д.) вы используете для анализа и верификации своих достижений в сфере устойчивого развития в публичном поле?

Барьеры и ограничения по внедрению/масштабированию устойчивых проектов

01

Финансовый барьер

Активное сокращение бюджетов или необходимость экономить — текущая реальность. В результате даже перспективная инициатива может быть остановлена, если требует значительных первоначальных вложений и ее эффект сложно защитить.

02

Барьер измеримости

Социальный эффект часто развивается дольше, чем корпоративный цикл оценки. Даже если можно измерить количество участников или охват, это еще не всегда отвечает на вопрос, что реально изменилось.

03

Ресурсный барьер вне самой компании

Например, в теме устойчивой цепочки поставок: крупный бизнес может предъявлять требования по следованию принципам устойчивого развития, однако небольшие поставщики зачастую ограничены базовой задачей собственного выживания и требуют дополнительных ресурсов для выполнения новых стандартов.

04

Барьер искусственного соответствия

Не каждая актуальная тема естественно ложится на каждую компанию. Особенно отчетливо это видно в отношении семьи и демографии: технологический бизнес может поддерживать сотрудников с детьми, но при этом не видеть органичного основания превращать семью в отдельную внешнюю территорию бренда.

Ограничение ресурсов заставляет принципы устойчивого развития приближаться к уже существующим активам компании

Бюджетное давление не только сокращает число инициатив — оно меняет их конструкцию.

От устойчивых проектов как отдельного бюджета → К устойчивым проектам как способу использовать существующую бизнес-инфраструктуру для социального эффекта:

- сотрудников и HR-инфраструктуру
- цифровой продукт
- клиентскую базу
- собственные территории

- коммуникационные каналы
- партнеров
- бренд
- физическую инфраструктуру

Сценарии управления устойчивым развитием в компаниях:

Тип 1. Устойчивое развитие как часть ядра бизнеса



Принципы устойчивого развития встроены в стратегию, продукт, операционные процессы или управление рисками.

Характерные признаки:

— показатели устойчивости встроены в бизнес-метрики
— проекты влияют на продукт или операционную модель
— устойчивость рассматривается как условие достижения бизнес-целей
— устойчивость сложно отделить от основного бизнеса



Эта логика особенно отчетливо проявляется через интеграцию инициатив в клиентский путь

Тип 2. Устойчивое развитие как социально-коммуникационная функция, которая движется к интеграции



Существуют сильные социальные инициативы и PR-эффект,
но бизнесовая модель их оценки еще формируется.

Характерные признаки:

— исторически важны охваты и участие
— появляется запрос на продажи и финансовые метрики
— маркетинг и устойчивое развитие начинают планировать совместно
— сильный проект описывается как «прошитый» и в общество, и в бизнес

Тип 3. Устойчивое развитие как адаптация бизнеса к отраслевому и внешнему контексту



Приоритет определяется прежде всего тем, что материально важно для отрасли:
регулирование, требования клиентов, строительство среды, упаковка, экспорт, отчетность.

Итоговая модель поведения бизнеса в сфере устойчивого развития

01 Внешняя среда становится сложнее и ресурсов становится меньше

02 Компания сужает круг приоритетов устойчивого развития

03 Наиболее заметными становятся социальные и национально релевантные темы

04 Каждая тема проходит проверку на соответствие конкретному бизнесу и отрасли

05 Если естественного соответствия нет — проект рискует остаться формальным или не получить ресурсов; если соответствие есть — принципы устойчивого развития встраиваются в продукт, HR, операционную деятельность, клиентский путь, территорию или управление рисками

06 Проект реализуется кросс-функционально и часто с партнерами

07 От него все чаще требуется измеримый результат:
social impact + подходящая для проекта бизнес-метрика

Успешной считается инициатива, которая перестает быть отдельной акцией и изменяет постоянный процесс, продукт, поведение или среду.

РАЗДЕЛ 04

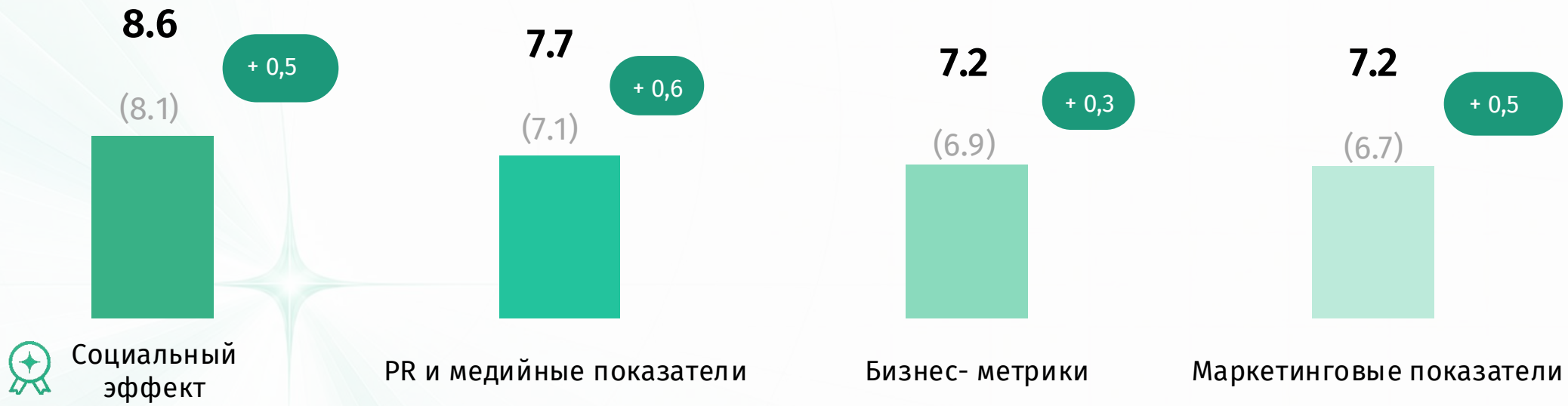
Как компании оценивают результат проектов по устойчивому развитию

Создание социального эффекта остается главным показателем

Устойчивое развитие становится более бизнес-ориентированным, но не теряет свою ключевую роль – создание социального эффекта остается главным показателем успеха инициатив

При этом бизнес- и коммуникационные показатели также становятся частью оценки общественно значимых проектов: их приоритетность растет, что отражает более комплексный подход к измерению результата.

Оценка приоритетности показателей для инициатив общественно значимых проектов



База (все): 50

Оцените по шкале от 0-10 приоритетность каждого показателя для ваших инициатив общественно значимых проектов?

Разница по сравнению с 2025г.

( ) Значение в 2025г.

Инициативы устойчивого развития должны приносить бизнес-эффект — но не каждый ответственный проект обязан его приносить

С одной стороны, бизнес все чаще требует цифр и связи с результатом.

С другой — сохраняется территория проектов, которые делаются потому, что компания считает помощь важной сама по себе.

То есть возникает не принцип «каждый социально ответственный проект должен окупаться», а более сложная система: компания хочет понимать, какую ценность создает проект и зачем его продолжать, но эта ценность может быть разной.

Компании хотят системных проектов — но системные проекты требуют больше ресурсов

Компании ценят долгосрочную интеграцию и системные изменения, однако именно такие проекты труднее защищать в условиях ограниченных бюджетов.

В результате система сама подталкивает устойчивое развитие в две противоположные стороны:

нужно быть системнее

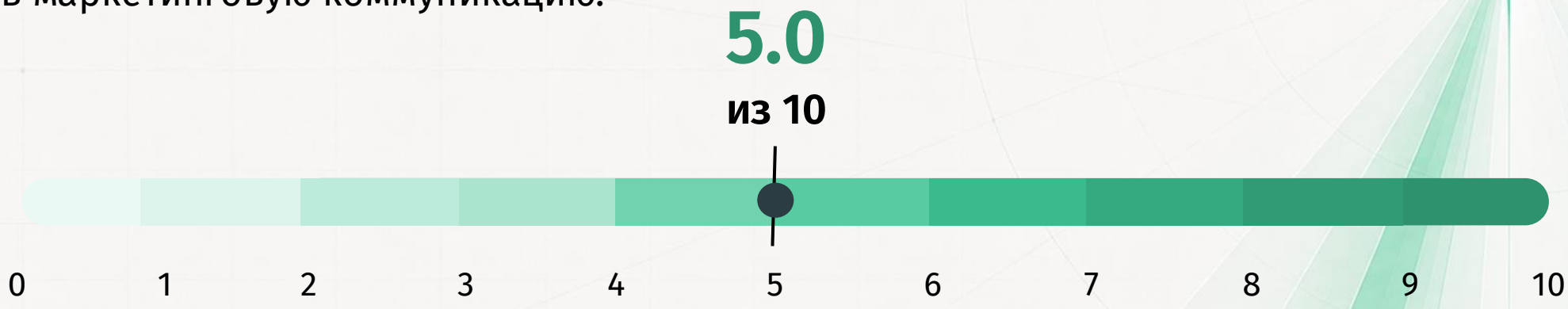
→

но приходится быть дешевле и быстрее доказуемым

ORO

В маркетинге и коммуникациях устойчивость пока находится на этапе развития

Средняя оценка интеграции 5.0 из 10, только 4% считают принципы устойчивости интегрированными в маркетинговую коммуникацию.



0-3 – 18%
Социальные и экологические проблемы практически не отражены в коммуникации

4-7 – 78%
Социальные и экологические проблемы присутствуют, но не являются системной частью коммуникации

8-10 – 4%
Социальные и экологические проблемы интегрированы в маркетинговую коммуникацию

Направление по устойчивому развитию активно интегрируется в бизнес-процессы и корпоративное управление, однако, еще не стало полноценной частью внешней коммуникации.

База (все): 50
Как вы считаете, насколько интегрированы сегодня социальные и экологические проблемы в компаниях на уровне маркетинга и коммуникаций в РФ?

В коммуникации об устойчивом развитии и соответствующих проектах на первом месте отношения с аудиторией и репутационные задачи

Использование принципов устойчивого развития как инструмента для роста бизнеса (выход на новые рынки и увеличение прибыли) применяется только у 10% компаний.

Драйверы для внедрения общественно значимой проблематики в коммуникации с клиентами

58% (62%)
Привлечение аудитории/лояльность

48% (34%)
Управление репутационными и коммуникационными рисками

36% (36%)
Удовлетворение потребностей целевой аудитории

18% (28%)
Ожидания стейкхолдеров

10% (20%)
Выход на новые рынки/увеличение прибыли

2% (8%)
Сокращение издержек

*__6%__ - все еще не интегрируют социальную/экологическую проблематику в коммуникацию с клиентами.

( ) Значение в 2025 году

База (все): 50

Что побуждает ваш отдел маркетинга внедрять социальную или экологическую проблематику в коммуникации с клиентом?

Для компаний главный результат устойчивых проектов – решение проблемы и изменение поведения потребителей/клиентов

Показатели достижения целей устойчивого проекта



В прошлом году на первом месте стояло изменение в поведении потребителей (40%)

База (все): 50

Что, на Ваш взгляд, должно быть лучшим показателем достижения целей проекта по устойчивости?

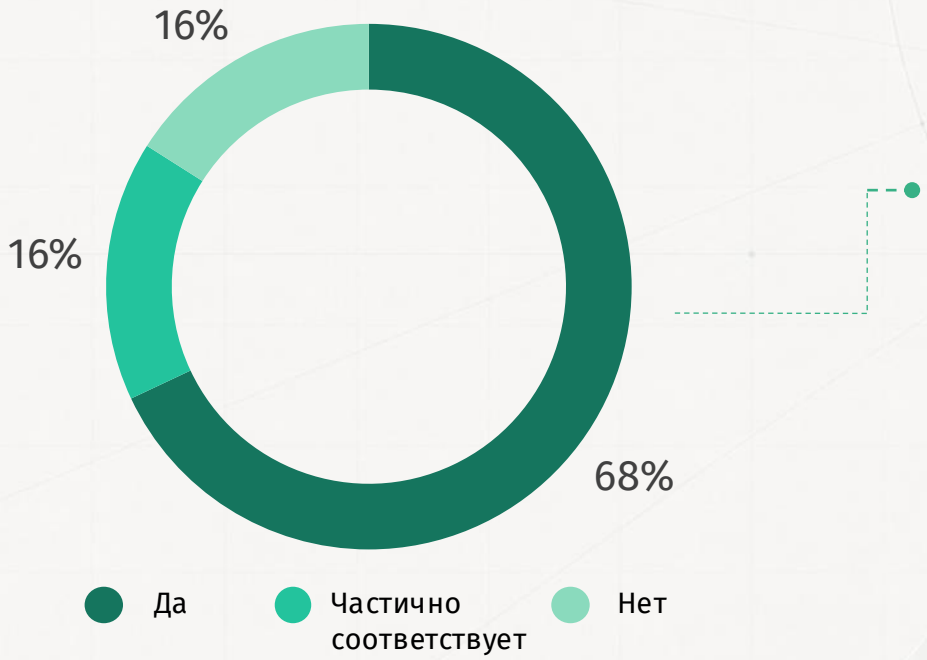
РАЗДЕЛ 05

Ответственный продукт

Ответственный продукт сформирован, следующий шаг – сделать его ценным для потребителя

Ответственные продукты и сервисы уже есть у большинства компаний

Соответствие продуктов/сервисов компании принципам устойчивого развития



84%
компаний

имеют полностью/частично соответствующие принципам УР продукты/сервисы

Ответственность продукта формируется через сочетание экологических, социальных и просветительских решений: компании не только снижают воздействие на окружающую среду, но и создают продукты, повышающие качество жизни людей.

База (все): 50
Есть ли у вас продукты/сервисы, которые уже функционируют в соответствии с принципами устойчивого развития?

Что делает продукт/сервис ответственным?

Экологичное производство и снижение воздействия

Использование переработанных материалов, снижение выбросов CO_2, экомаркировка, сертификация.

«Первая низкоуглеродная алюминиевая банка в России произведена с использованием технологии инертного анода. Выбросы почти в 6 раз ниже среднеотраслевых значений».

Просвещение и изменение поведения

Повышение грамотности, продвижение устойчивых привычек, экопросвещение, работа с детьми и молодежью.

«Ориентация на просвещение населения в области кибербезопасности и работу с детьми и молодежью для распространения знаний».

Социальная польза и поддержка людей

Поддержка уязвимых групп, благотворительные программы, фандрайзинговые платформы, поддержка локальных сообществ.

«Помогаем ветеранам обрести «новое звание» — предпринимателя, создав работающий социальный лифт без рекламного бюджета».

Здоровье и качество жизни

Безопасные и полезные продукты, научные исследования, поддержка благополучия.

«90% продукции компании относится к категории здорового питания».

Доступность и инклюзия

Продукты и сервисы для людей с особенностями здоровья, инклюзивная инфраструктура и сервисы, равные возможности.

«Кинопоиск адаптировал сервис для незрячих пользователей: фильмы и сериалы доступны с расширенными субтитрами и аудиодескрипцией».

Устойчивые решения в инфраструктуре

Экологичное строительство, энергоэффективность, зеленая сертификация зданий, развитие инфраструктуры.

«Внедрение принципов экологичного строительства, работа с местным сообществом, создание комфортной и безопасной среды для жизни».

База (есть проекты по устойчивому развитию): 42

Что делает этот продукт/сервис вашей компании ответственным?

Примеры ответов компаний

Ответственные продукты уже есть у большинства компаний, но готовность потребителя платить за них находится на среднем уровне

Наличие ответственных продуктов пока не означает готовность потребителя платить больше: большинство компаний оценивают потребительский спрос как умеренный.

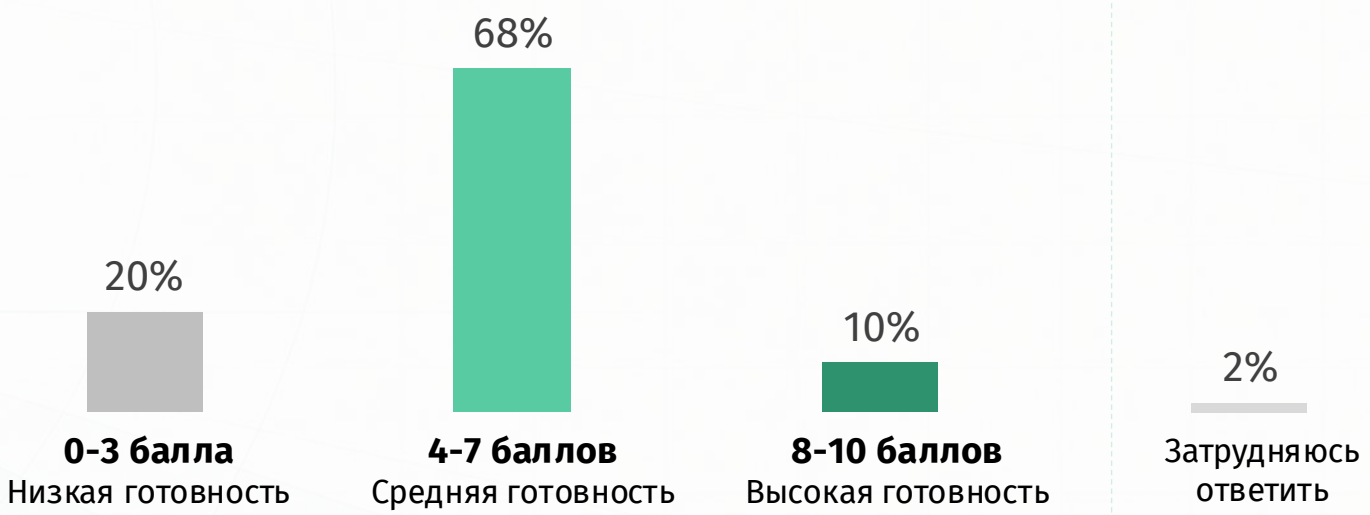
Средняя оценка

5.3

из 10

Потребительская готовность платить за «устойчивые» продукты находится на среднем уровне

Готовность потребителя платить за «устойчивые» товары и услуги



База (все): 50

Оцените по 10-балльной шкале степень готовности российского потребителя платить за «социально ответственные» и «экологичные» товары и услуги? 0 = совершенно не готовы, 10 = полностью готовы и регулярно это делают.

РАЗДЕЛ 06

Взгляд на индустрию

Ответственные компании, фонды, медиаперсоны, проекты

Эксперты выделяют среди самых социально ответственных компаний следующие ТОП-5:

Назовите наиболее социально ответственную компанию в России, чьи практики соответствуют максимально близко требованиям устойчивого развития

ЛЕМАНА ПРО

СБЕР

X5 Group

СИБУР

РОСАТОМ

Среди потенциальных партнеров по устойчивому развитию компании рассматривают широкий круг НКО

Назовите российскую некоммерческую организацию или социального предпринимателя, которые могли бы стать партнером вашего проекта и были бы комплементарны для ваших программ устойчивого развития

ПРИРОДА И ЛЮДИ

LizaAlert
ДОБРОВОЛЬЧЕСКИЙ ПОИСКОВО-СПАСАТЕЛЬНЫЙ ОТРЯД

Простые вещи

Сборка

НОЧЛЕЖКА
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

ЭНЕРГИЯ РАЗВИТИЯ
РОСАТОМ

Как в 2025, так и в 2026 году компании называют потенциальными партнерами НКО самого разного профиля: от природоохранных организаций до фондов помощи людям и инклюзивных проектов. Это отражает разнообразие задач, которые бизнес стремится решать через партнерства по устойчивому развитию.

В выборе хедлайнера повестки по устойчивому развитию сочетаются медийность, социальная миссия и экспертность

Назовите российскую медийную персону/эксперта, которая могла бы стать хедлайнером социально значимых коммуникационных кампаний, которые реализует ваша компания



Константин Хабенский

Социальная миссия и доверие
основатель благотворительного фонда, общественная значимость



Ксения Собчак

Медийность и охват
привлечение внимания к социально-значимым темам



Александр Асмолов

Экспертность и развитие человека
образование, инклюзия, социальные изменения

Константин Хабенский имел статус наиболее часто упоминаемого потенциального хедлайнера социально значимых коммуникационных кампаний также в исследовании 2024 года.

Запоминающиеся кейсы по устойчивому развитию охватывают разные темы: от социальных проектов и инклюзии до экологии, развития территорий и изменения поведения

Назовите наиболее яркую кампанию в области устойчивого развития в России, которая вам запомнилась и могла бы вдохновить вас на новые проекты в своей сфере



Социальные проекты с прямым влиянием на людей

LizaAlert x билайн
Содействие в поисках людей

деменция.net
«Незабываемые напоминания»

Т БАНК
«Курс добра»



Инклюзия и равные возможности

Яндекс Про
«Отклеиваем стереотипы»

ЛЕМАНА ПРО x циан
«Поудобнее»

X5Group
«Инклюзивное трудоустройство»



Коммуникации и изменение поведения

Т БАНК
«Фрод-рулетка — ловушка для мошенников»

МТС
«МТС-защитник»

lamoda x ТЕГЕ ПОВЕРИТ
«#Страшноважно»



Развитие территорий и сообществ

ПСБ
«Переезд в Ярославль»

РОСАТОМ
«Люди и Города»



Экологические проекты и ответственное потребление

НОРНИКЕЛЬ
«Серная программа»

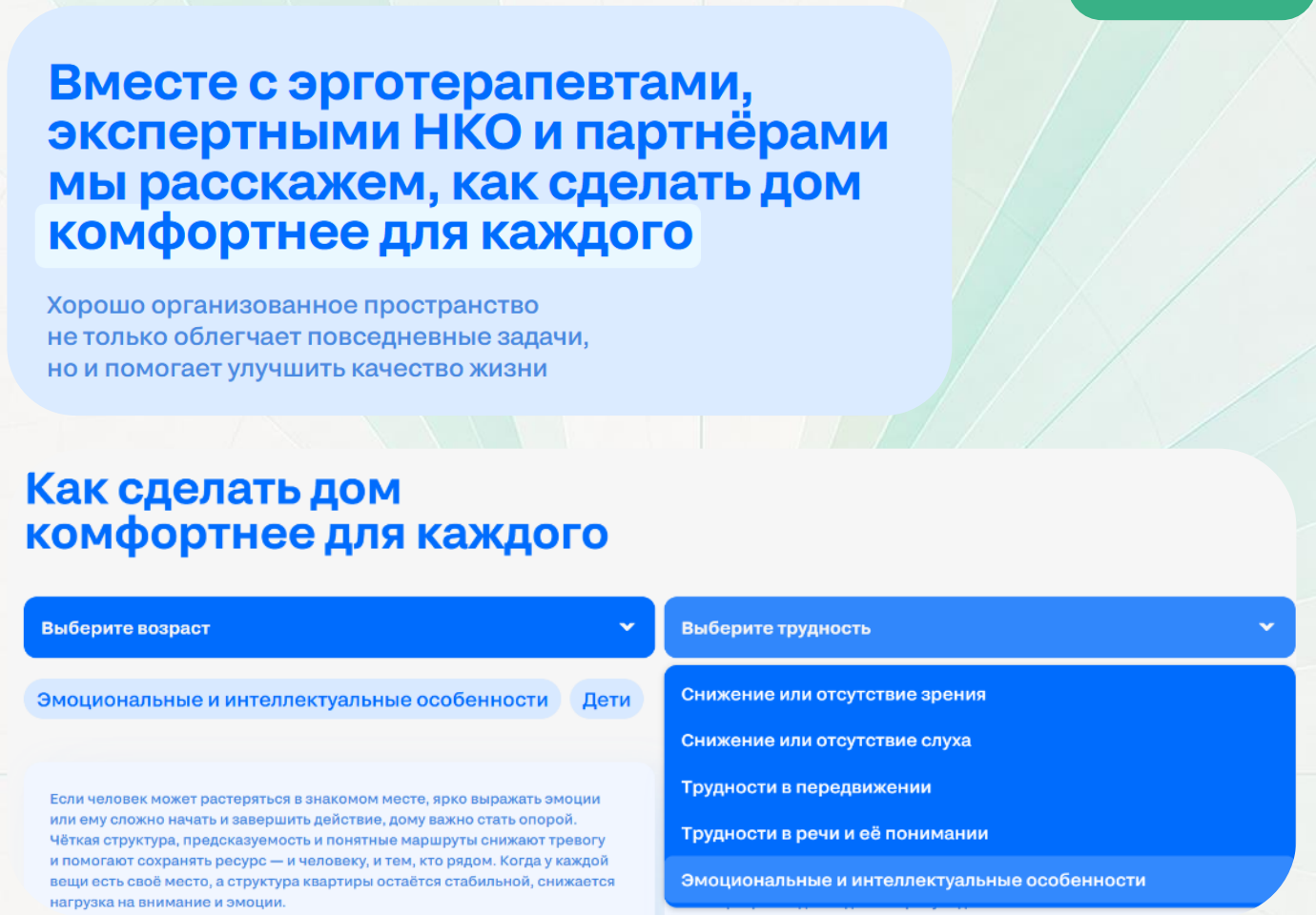
change ORO

«Поудобнее» – совместная информационно-консультационная платформа для развития доступной и универсальной среды

#инклюзия

Проект, который поможет сделать пространство в доме **инклюзивным и удобным** с помощью доступных и практических рекомендаций и улучшит качество жизни для каждого члена семьи.

В рамках проекта был создан **гайд**, который включает в себя информацию о том, что нужно учесть для создания безбарьерной и комфортной среды в зависимости от трудностей и неудобств, с которыми сталкиваются люди, а также помогает сориентироваться, где купить те или иные предметы.



https://poudobnee.com/

«Серная программа» – крупнейший экологический проект по улавливанию и утилизации диоксида серы в Норильском промышленном районе

#экология

НОРНИКЕЛЬ

Серная программа — это масштабный экологический проект по улавливанию и утилизации диоксида серы (SO2), который не имеет аналогов в мире.

Технология позволяет улавливать SO2, превращать его в серную кислоту, а затем **нейтрализовать** ее с получением гипса.

Снижение абсолютного уровня выбросов SO_2 относительно 2024 г.

↓9%

Снижение абсолютного уровня выбросов SO_2 в 2025 г. по сравнению с базовым 2015 г.

↓38%

По итогам 2025 г. было утилизировано диоксида серы

489 тыс. тонн

Совокупные инвестиции в программу на Надеждинском металлургическом заводе

~250 млрд. руб.

https://nornickel.ru/sustainability/projects/sulphur/

change ORO

«Незабываемые напоминания» – социальная кампания о деменции и когнитивном здоровье

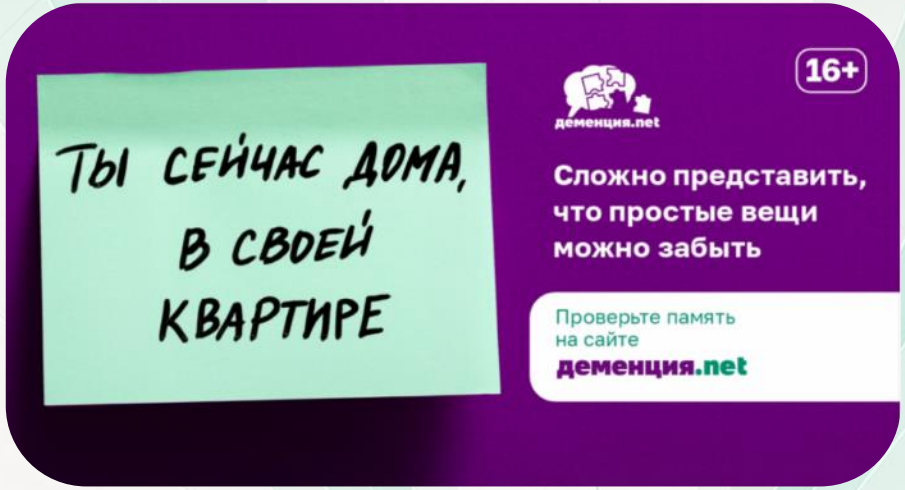
#общество

деменция.net

«Незабываемые напоминания» — коммуникационная кампания о деменции, направленная на повышение осведомленности о заболевании и важности ранней диагностики.

В проекте использовались стикеры-напоминания, как способ показать, с какими трудностями сталкиваются люди с деменцией в повседневной жизни.

В рамках проекта были созданы информационная платформа с историями героев и онлайн-тестом на проверку когнитивного здоровья, а также размещены стикеры в городской среде и цифровых каналах. В результате около **3 тыс. человек прошли онлайн-тест** на проверку когнитивного здоровья.





https://деменция.net/

change ORO

Переезд ПСБ в Ярославль – создание нового делового центра и поддержка социально-экономического развития региона

#развитие территорий

Масштабный проект релокации, где корпоративная **трансформация становится драйвером регионального развития**: релокация сотрудников способствует созданию рабочих мест, привлечению специалистов и развитию городской среды.

Для поддержки переезда компания совместно с регионом **развивает инфраструктуру**: планируется строительство нового офиса, жилых объектов, школы с детским садом, медицинского центра, а также развитие спортивной и общественной инфраструктуры.



https://www.psbank.ru/bank/press/news/2026/06/04-12

Авторы исследования

- Евгений Попов, Генеральный директор, ORO
- Анастас Саркисян, Директор по маркетингу, ORO
- Анна Белякова, Руководитель проектов, ORO
- Валентина Пермякова, Старший специалист по ведению проектов, ORO

- Анна Лютер, Руководитель программы E+ Change, E+ Центр эффективности
- Анна Карабаева, Менеджер программы E+ Change, E+ Центр эффективности

Контакты для связи ORO:
https://oro.moscow/

Контакты для связи E+ Change:
https://eplus.marketing/change

Благодарим за участие в исследовании

- **Айна Акжигитова**, руководитель отдела развития бренда и ATL-коммуникаций, FONBET
- **Александра Бабкина**, директор по устойчивому развитию, Циан
- **Алина Лебедева**, руководитель направления устойчивого развития, БК PARI / БФ «Пари и побеждай»
- **Анна Боброва**, директор по устойчивому развитию, Лемана ПРО
- **Анна**, менеджер по маркетингу и коммуникациям, НИУ ВШЭ
- **Вардан Варданян**, лидер экологического направления, АО «ВкусВилл»
- **Вероника Едемская**, руководитель направления по устойчивому развитию, Самолет
- **Дмитрий Поярков**, директор по устойчивому развитию и бренду, Северсталь
- **Евгения Чистова**, директор по устойчивому развитию, ПАО «ВымпелКом» (Билайн)
- **Елизавета Щербакова**, руководитель отдела стратегии и ESG, Черноголовка
- **Ирина Барболина**, директор по маркетинговым коммуникациям и устойчивому развитию, Bonduelle
- **Кира Смирнова**, директор по устойчивому развитию, FESCO
- **Ксения Илларионова**, руководитель отдела по связям с общественностью, Экологический союз
- **Лилия**, директор по работе с клиентами, ООО «Севен»
- **Марина Артюх**, руководитель КСО-направления, Siberian Wellness
- **Марина Слуцкая**, директор по устойчивому развитию, ПАО «ДОМ.РФ»
- **Мария Лосюкова**, руководитель проектов устойчивого развития, «Лаборатория Касперского»
- **Мария Малкина**, руководитель направления фандрайзинга, Благотворительный фонд «Выручаем»
- **Наталия Андреева**, старший менеджер, МТС
- **Наталия Толоченко**, менеджер по устойчивому развитию, Т-Банк
- **Наталья Пименова**, руководитель центра стратегии и развития, АО «АСЭ»
- **Светлана Смирнова**, brand manager, ООО «Нутриция»
- **Софья Попова**, руководитель проектов по устойчивому развитию, Арнест ЮниРусь
- **Татьяна Желанова**, директор по коммуникациям и устойчивому развитию, STONE
- **Татьяна Лыкова**, специалист по связям с общественностью, Деменция.net
- **Татьяна Обидина**, руководитель управления маркетинговых коммуникаций, департамент маркетинга, ПАО «Банк ПСБ»
- **Яна Трофимова**, руководитель отдела по устойчивому развитию, Lamoda