

УДК 65.8

DOI: 10.34670/AR.2026.30.28.052

Роль корпоративной социальной ответственности в формировании лояльности сотрудников компаний сектора В2В

Степанов Алексей Сергеевич

Аспирант,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80-г;
e-mail: stepanovasmil@gmail.com

Аннотация

В современных условиях трансформации парадигмы управления человеческими ресурсами в компаниях В2В-сектора корпоративная социальная ответственность приобретает определяющее значение для формирования лояльности персонала, выступая центральным механизмом развития эмоциональной и когнитивной привязанности сотрудников к организации. В отличие от традиционных стимулов, основанных преимущественно на материальном вознаграждении и карьерных перспективах, которые постепенно утрачивают доминирующее положение, особенно среди представителей младших поколений, социально ответственные практики, включающие этическую состоятельность бизнеса, вклад в решение социальных и экологических проблем, прозрачность управления и наличие осмысленной миссии, становятся ключевыми факторами удержания квалифицированных кадров. Специфика В2В-рынка, характеризующаяся ограниченным кругом стейкхолдеров, длительными циклами взаимодействия и высокой персонализацией отношений, усиливает роль сотрудников как носителей репутационного капитала, поскольку их экспертиза, приверженность корпоративным ценностям и стабильность контактов с контрагентами непосредственно влияют на конкурентоспособность предприятия. Анализ показывает выраженную дифференциацию восприятия компонентов корпоративной социальной ответственности представителями различных иерархических уровней: линейный персонал придает наибольшее значение практикам благополучия сотрудников, в то время как специалисты среднего звена, руководители подразделений и топ-менеджмент последовательно повышают оценку значимости этики делового поведения, прозрачности корпоративного управления и экологической ответственности, при этом благотворительная деятельность демонстрирует относительно низкую интеграцию в ценностные приоритеты всех категорий. Количественные закономерности свидетельствуют о существенном сокращении текучести кадров, росте среднего стажа, индекса вовлеченности, аффективной и нормативной лояльности в организациях с высоким уровнем зрелости интегрированных КСО-систем по сравнению с компаниями, реализующими лишь фрагментарные инициативы, причем продолженная лояльность проявляет меньшую чувствительность к данным практикам. Временная динамика эффектов носит нелинейный характер, с минимальными изменениями в первый год реализации, ускорением в период от одного до пяти лет и последующей стабилизацией, что отражает процесс формирования доверия и интеграции ценностей в организационную культуру. Корреляционный анализ параметров

реализации программ выявляет максимальную связь аффективной лояльности и инновационного поведения с вовлечением сотрудников в разработку инициатив и соответствием деклараций реальным действиям, тогда как финансовый объем инвестиций демонстрирует умеренную корреляцию. Полученные результаты подчеркивают качественный, а не количественный характер влияния корпоративной социальной ответственности, обусловленный механизмами идентификации, доверия и партиципативности, что определяет необходимость сегментированных, стратегически интегрированных подходов, обеспечивающих долгосрочные конкурентные преимущества в привлечении и удержании талантов в условиях российского B2B-сектора, где институционализация данных практик остается ограниченной.

Для цитирования в научных исследованиях

Степанов А.С. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании лояльности сотрудников компаний сектора B2B // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 850-861. DOI: 10.34670/AR.2026.30.28.052

Ключевые слова

Корпоративная социальная ответственность, лояльность сотрудников, B2B-сектор, аффективная лояльность, вовлеченность персонала.

Введение

Современная парадигма управления человеческими ресурсами в компаниях, работающих в секторе B2B, претерпевает существенные трансформации, связанные с переосмыслением ценностных оснований трудовых отношений. Если ещё два десятилетия назад основными факторами удержания персонала традиционно считались уровень заработной платы, социальный пакет и возможности карьерного роста, то в текущих экономических условиях указанные стимулы постепенно утрачивают доминирующее положение [Зевеке, 2013]. Сотрудники, особенно представители младших поколений, всё чаще оценивают работодателя с позиций его этической состоятельности, вклада в решение социальных и экологических задач, прозрачности корпоративного управления и наличия осмысленной миссии, выходящей за рамки извлечения прибыли [Лещенко, 2012]. В этих условиях корпоративная социальная ответственность превращается из периферийного элемента имиджевой политики в центральный механизм формирования эмоциональной и когнитивной привязанности персонала к организации.

Сектор B2B обладает рядом особенностей, которые усиливают значимость рассматриваемой связи. В отличие от потребительских рынков, где лояльность бренду формируется во многом за счёт массовых коммуникаций и эмоционального позиционирования, B2B-компании работают в условиях ограниченного круга стейкхолдеров, длительных циклов продаж и высокой степени персонализации деловых отношений [Малышев, Самайлович, 2016]. Сотрудники здесь выступают не только исполнителями производственных функций, но и полноценными носителями репутационного капитала: их экспертиза, готовность транслировать корпоративные ценности и устойчивость во взаимодействии с контрагентами напрямую определяют конкурентоспособность бизнеса [Делини, 2015]. Именно поэтому потеря квалифицированного специалиста в данном сегменте сопряжена не только с прямыми

издержками на подбор и адаптацию замены, но и с риском разрушения сложившихся клиентских связей.

Эмпирические наблюдения последних лет демонстрируют устойчивую тенденцию: компании, последовательно внедряющие практики КСО, фиксируют более высокие показатели вовлечённости персонала, меньший уровень текучести кадров и улучшение качественных характеристик внутреннего климата [Одегов, Логинова, 2013а]. Однако механизм этой связи не является линейным и однозначным. Восприятие сотрудниками социально ответственных инициатив работодателя зависит от многих переменных — содержательной направленности программ, степени их интеграции в стратегию компании, прозрачности информирования, а также соответствия декларируемых ценностей фактическому поведению руководства [Абулханова, 2021]. Расхождение между официальной риторикой и реальной практикой способно не только нивелировать ожидаемый эффект, но и спровоцировать обратную реакцию в виде роста цинизма и снижения доверия [Щербаченко, Столбун, 2020]. Исследователи фиксируют феномен «социальной мимикрии», когда формальное наличие КСО-отчётности не сопровождается реальными изменениями в управленческих практиках, что особенно болезненно воспринимается в B2B-среде, где сотрудники, как правило, обладают высоким уровнем профессиональной рефлексии.

Важным аспектом обсуждаемой проблематики выступает многомерность самой лояльности как психологического и поведенческого феномена. В академической литературе различают аффективную, нормативную и продолженную её составляющие, каждая из которых формируется под влиянием различных факторов и проявляется в разных моделях поведения [Кулибина, Антонов, 2008]. Корпоративная социальная ответственность воздействует прежде всего на аффективную лояльность — эмоциональную привязанность к организации, основанную на разделении ценностей и гордости за принадлежность к ней. Тем не менее в литературе показано, что грамотно выстроенные внутренние программы КСО, ориентированные на благополучие сотрудников и их семей, способны усиливать и нормативную составляющую, формируя ощущение взаимных обязательств между работодателем и персоналом [Хорева, Шокола, Шраер, 2015]. Менее изученной остаётся роль КСО в трансформации продолженной лояльности, связанной с осознанием издержек ухода из компании, хотя имеющиеся данные позволяют предположить, что социально ответственные работодатели обеспечивают более устойчивые карьерные траектории.

Дополнительный исследовательский интерес представляет специфика отраслевой и страновой контекстуализации. Российский B2B-сегмент, формировавшийся в условиях быстрой трансформации хозяйственных институтов, унаследовал ряд особенностей, отличающих его от западных аналогов: меньшая институционализация КСО-практик, более выраженная зависимость от позиции собственника, ограниченное распространение независимого аудита нефинансовой отчётности [Титова, 2012]. В этих условиях вопрос о реальном влиянии корпоративной социальной ответственности на лояльность сотрудников приобретает не только академическое, но и прикладное значение, определяя направления совершенствования кадровой политики и системы корпоративного управления в целом.

Материалы и методы исследования

Эмпирическая база сформирована на основе комплексного исследования, охватившего 47 компаний российского B2B-сектора, представляющих такие отрасли, как производственное

оборудование, IT-решения для бизнеса, логистические услуги, инжиниринговые и консалтинговые услуги. Период наблюдений составил 2021–2023 годы. Совокупная численность сотрудников обследованных организаций превысила 28 тысяч человек, при этом анкетирование было проведено среди 3142 респондентов, отобранных методом стратифицированной случайной выборки с учётом должностных категорий, стажа работы и территориальной принадлежности структурных подразделений.

Методологический инструментарий включал четыре основных компонента. Первый — стандартизированная анкета на основе адаптированной шкалы организационной лояльности Мейера-Аллена, дополненная блоком вопросов, оценивающих восприятие сотрудниками практик КСО по семи измерениям: экологическая ответственность, благотворительная деятельность, этика делового поведения, благополучие персонала, развитие местных сообществ, ответственность перед клиентами и партнёрами, прозрачность корпоративного управления [Солнышкина, 2005]. Второй компонент — полуструктурированные интервью с 64 руководителями HR-подразделений и директорами по устойчивому развитию, позволившие реконструировать управленческую логику внедрения КСО-практик. Третий — анализ корпоративной нефинансовой отчётности и внутренних регламентов. Четвёртый — статистическая обработка кадровых показателей, включая коэффициенты текучести, стажа, индекса вовлечённости.

Теоретико-методологическая основа базировалась на изучении 87 источников, включающих работы российских и зарубежных исследователей в области управления персоналом, корпоративной социальной ответственности и организационного поведения [Одегов, Логинова, 2013b]. Применялись методы корреляционного и регрессионного анализа, факторный анализ для выявления латентных переменных, влияющих на формирование лояльности, а также сравнительный анализ кейсов для качественной интерпретации количественных закономерностей [Суркова, Маликова, Трембач, 2011]. Статистическая значимость результатов оценивалась с использованием t-критерия Стьюдента и коэффициента Пирсона при пороговом значении $p < 0,05$. Дополнительно для проверки устойчивости выводов применялся метод бутстреп-выборок с 1000 итераций, позволивший повысить надёжность интерпретаций.

Результаты и обсуждение

Анализ собранных данных позволил выделить несколько устойчивых закономерностей, характеризующих характер взаимосвязи между уровнем развития КСО-практик и показателями лояльности персонала. Первоочередной интерес представляет дифференциация восприятия различных направлений социальной ответственности сотрудниками разных должностных категорий. Полученные результаты демонстрируют, что не все компоненты КСО оказывают равноценное воздействие на эмоциональную привязанность к организации, и понимание этой неравноценности имеет принципиальное значение для построения эффективной системы управления персоналом [Сысоева, Тимохина, Куликова, 2017]. Особенно важно отметить, что в B2B-секторе, где взаимодействие с клиентами носит экспертный характер, сотрудники придают повышенное значение этическим аспектам работы компании.

Распределение оценок значимости различных направлений КСО для формирования лояльности по категориям персонала представлено далее (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительная значимость направлений КСО для различных категорий персонала В2В-компаний (по 7-балльной шкале)

Направление КСО	Линейные сотрудники	Специалисты среднего звена	Руководители подразделений	Топ-менеджмент
Благополучие персонала	6,42	6,17	5,83	5,21
Этика делового поведения	4,73	5,68	6,14	6,37
Экологическая ответственность	3,87	4,52	4,93	5,46
Развитие местных сообществ	3,21	3,74	4,18	4,82
Прозрачность управления	4,16	5,03	5,87	6,29
Благотворительная деятельность	3,68	3,91	4,07	4,33
Ответственность перед клиентами	5,34	5,89	6,21	6,48

Распределение полученных оценок выявляет несколько значимых тенденций. Линейные сотрудники наиболее высоко оценивают направление, связанное с благополучием персонала (6,42 балла), что отражает их прагматический подход к корпоративной ответственности — наибольшее значение придаётся практикам, непосредственно затрагивающим качество их собственной трудовой жизни. По мере продвижения по иерархии значимость данного направления постепенно снижается, достигая 5,21 балла у топ-менеджмента, что объясняется как более высоким индивидуальным уровнем социальной защищённости управленцев, так и расширением их стратегического горизонта [Кудайбергенова, 2016].

Противоположную динамику демонстрируют такие направления, как этика делового поведения, прозрачность управления и экологическая ответственность. Разница между оценками линейных сотрудников и топ-менеджмента по этическому компоненту составляет 1,64 балла, по прозрачности — 2,13 балла, по экологии — 1,59 балла. Указанный разрыв указывает на существенно различающиеся профессиональные оптики: руководители высшего звена в большей степени ориентированы на репутационные и стратегические аспекты КСО, тогда как рядовые сотрудники концентрируются на непосредственных условиях труда. Промежуточное положение специалистов среднего звена и руководителей подразделений свидетельствует о постепенном формировании более широкого ценностного восприятия по мере накопления управленческого опыта.

Особого внимания заслуживает относительно низкая значимость благотворительной деятельности во всех категориях — даже у топ-менеджмента она не превышает 4,33 балла. Этот результат корреспондирует с наблюдением, неоднократно фиксируемым в литературе: сотрудники В2В-сегмента склонны воспринимать благотворительность как недостаточно интегрированную в основные процессы компании активность, способную восприниматься скорее как имиджевая, нежели как сущностная составляющая корпоративной ответственности. В отличие от этого, ответственность перед клиентами оценивается высоко всеми категориями (от 5,34 до 6,48 балла), что вполне закономерно для сегмента, где деловая репутация служит ключевым активом.

Следующим важным аспектом анализа выступает количественная оценка влияния различных уровней зрелости КСО-практик на ключевые показатели работы с персоналом. Условное разделение компаний на группы по уровню развития системы корпоративной социальной ответственности позволило зафиксировать существенные различия в кадровых индикаторах, проявляющиеся как в краткосрочной, так и в среднесрочной перспективе. Особенно отчётливо эти различия видны при сравнении компаний с интегрированной стратегической КСО и организаций, ограничивающихся точечными разовыми инициативами (табл. 2).

**Таблица 2 – Кадровые показатели В2В-компаний
в зависимости от уровня развития КСО-практик**

Показатель	Низкий уровень КСО	Средний уровень КСО	Высокий уровень КСО
Коэффициент текучести персонала, %	21,73	14,38	8,67
Средний стаж работы в компании, лет	3,42	5,87	8,14
Индекс вовлечённости, балл	58,3	71,6	84,2
Доля сотрудников, готовых рекомендовать работодателя, %	41,7	63,4	81,9
Аффективная лояльность, балл	4,12	5,38	6,21
Нормативная лояльность, балл	3,87	4,73	5,64
Продолженная лояльность, балл	4,52	4,86	5,17
Затраты на подбор персонала на 1 сотрудника, тыс. руб.	87,3	62,1	38,7

Полученные значения демонстрируют выраженный эффект от инвестиций в систему корпоративной социальной ответственности. Различие в коэффициенте текучести между организациями с низким и высоким уровнем КСО составляет 13,06 процентных пункта, что эквивалентно почти двух с половиной кратному снижению. Соответствующий рост среднего стажа работы — с 3,42 до 8,14 года — свидетельствует о принципиальном изменении модели карьерного поведения сотрудников: в зрелых КСО-системах формируется существенно более длительный горизонт планирования индивидуальной траектории. Указанные показатели дополняются ростом индекса вовлечённости на 25,9 балла, что выходит за рамки возможных колебаний, обусловленных только материальными стимулами.

Особенно показательным представляется неодинаковое усиление различных компонентов лояльности. Прирост аффективной лояльности при переходе от низкого к высокому уровню КСО составляет 2,09 балла, нормативной – 1,77 балла, тогда как продолженная лояльность увеличивается лишь на 0,65 балла. Указанные пропорции подтверждают теоретическое положение о преимущественном воздействии КСО-практик на эмоционально-ценностный компонент привязанности, тогда как рациональный расчёт издержек смены работы остаётся во многом независимым от качества социальной политики работодателя. Данное наблюдение имеет важное практическое значение: компании, делающие ставку на удержание сотрудников преимущественно через материальные обременения, упускают значительный потенциал именно тех инструментов, которые в наибольшей мере соответствуют современным запросам персонала.

Финансовое измерение представленных закономерностей не менее показательно. Снижение затрат на подбор одного сотрудника более чем в два раза — с 87,3 до 38,7 тыс. рублей — отражает не только пассивный эффект от снижения текучести, но и активный механизм улучшения позиционирования работодателя на рынке труда: сотрудники социально ответственных компаний выступают добровольными амбассадорами, что снижает стоимость привлечения новых специалистов через рекомендательные каналы. С учётом высоких показателей готовности рекомендовать работодателя (81,9% против 41,7%) указанный эффект приобретает кумулятивный характер, формируя устойчивое долгосрочное преимущество.

Следует обратить внимание на динамику воздействия КСО-практик в зависимости от продолжительности их реализации. Эмпирические наблюдения показывают, что воздействие на

лояльность не является мгновенным — оно требует определённого периода для формирования устойчивых паттернов восприятия. Дополнительная аналитика, основанная на сравнении компаний с разной длительностью реализации КСО-стратегии, позволяет реконструировать характерные временные кривые и оценить устойчивость зафиксированных эффектов (табл. 3).

Таблица 3 – Временная динамика влияния КСО-практик на показатели лояльности персонала

Период реализации КСО-стратегии	Прирост индекса вовлечённости, балл	Снижение текучести, п.п.	Рост аффективной лояльности, балл	Доля сотрудников, отмечающих изменения, %
До 1 года	3,7	1,4	0,21	18,3
От 1 до 3 лет	11,2	4,8	0,87	47,6
От 3 до 5 лет	19,4	8,3	1,53	68,9
Свыше 5 лет	24,8	11,7	1,98	79,4

Анализ временной динамики отчётливо демонстрирует нелинейный характер кумулятивного эффекта от реализации КСО-инициатив. В первый год после внедрения изменения относительно скромны: прирост индекса вовлечённости составляет лишь 3,7 балла, а доля сотрудников, замечающих качественные изменения в корпоративной среде, не превышает 18,3%. Объяснение этому феномену лежит в плоскости социальной психологии: первичная реакция персонала на новые инициативы характеризуется выжидательной осторожностью и проверкой искренности декларируемых намерений руководства. Слишком торопливое продвижение КСО-программ нередко вызывает скепсис, особенно если оно не сопровождается видимыми изменениями в повседневной управленческой практике.

В диапазоне от одного до трёх лет наблюдается ускоренный рост всех показателей: прирост вовлечённости увеличивается до 11,2 балла, а доля сотрудников, фиксирующих изменения, достигает 47,6%. Указанная фаза соответствует этапу формирования первичного доверия, когда повторяющиеся социально ответственные действия начинают восприниматься персоналом как устойчивая характеристика организационной культуры, а не как случайные единичные акции. Период от трёх до пяти лет связан с переходом эффектов в стадию зрелости, тогда как после пяти лет реализации динамика начинает замедляться, что свидетельствует о приближении к естественным пределам воздействия данного фактора.

Распределение влияния отдельных характеристик КСО-программ на различные аспекты трудового поведения сотрудников представляет дополнительный интерес для понимания механики наблюдаемых процессов. Эмпирические данные позволяют установить корреляционные коэффициенты между конкретными параметрами реализации социальной ответственности и показателями организационного поведения, что важно для построения целенаправленной стратегии воздействия на лояльность (табл. 4).

Таблица 4 – Коэффициенты корреляции между параметрами КСО-программ и показателями организационного поведения сотрудников

Параметр КСО-программы	Аффективная лояльность	Намерение сменить работу	Готовность к сверхурочному труду	Инновационное поведение
Стратегическая интегрированность	0,73	-0,68	0,54	0,61
Прозрачность отчётности	0,67	-0,59	0,42	0,48

Параметр КСО-программы	Аффективная лояльность	Намерение сменить работу	Готовность к сверхурочному труду	Инновационное поведение
Вовлечение сотрудников в КСО	0,81	-0,74	0,69	0,72
Соответствие декларациям	0,79	-0,71	0,58	0,55
Регулярность инициатив	0,62	-0,53	0,47	0,39
Финансовый объём программ	0,34	-0,29	0,18	0,21

Полученная картина корреляций раскрывает несколько неочевидных закономерностей. Наиболее сильную положительную связь с аффективной лояльностью демонстрирует параметр вовлечения сотрудников в КСО-инициативы (0,81), что показывает принципиальную важность партиципативного характера корпоративной социальной ответственности. Когда сотрудники не только наблюдают за реализацией программ, но и непосредственно участвуют в их формировании и осуществлении, эффект на эмоциональную привязанность многократно усиливается. Сопоставимо высокий коэффициент демонстрирует параметр соответствия декларациям (0,79), подтверждающий критическую значимость согласованности риторики и реальных действий компании.

Наиболее любопытным наблюдением является относительно слабая связь финансового объёма программ с показателями лояльности (всего 0,34 для аффективной составляющей). Этот результат опровергает упрощённое представление, согласно которому достаточно просто увеличить бюджет КСО-инициатив для получения соответствующего отклика со стороны персонала. Существенно более значимыми оказываются качественные характеристики реализации — продуманность, последовательность, искренность и вовлечённость. Аналогичная картина наблюдается и в отношении инновационного поведения сотрудников: вовлечение в КСО (0,72) значительно сильнее коррелирует с готовностью к творческому участию в развитии компании, чем размер расходов (0,21).

Совокупность представленных данных свидетельствует об устойчивой и многоплановой связи между качеством реализации корпоративной социальной ответственности и показателями лояльности сотрудников в B2B-сегменте. Указанная связь не сводится к простому пропорциональному соответствию объёма инвестиций и силы кадровых эффектов — она имеет принципиально качественный характер, опосредованный механизмами восприятия, доверия и идентификации с ценностями организации. Эффективные КСО-программы выступают не дополнительной нагрузкой на корпоративный бюджет, а полноценным фактором конкурентоспособности, обеспечивающим устойчивые конкурентные преимущества в борьбе за квалифицированные кадры.

Дифференциация эффектов по различным компонентам лояльности и категориям персонала указывает на необходимость многоуровневого подхода к разработке корпоративной социальной политики. Универсальные программы, рассчитанные на одинаковое воздействие на всех сотрудников, демонстрируют меньшую эффективность по сравнению с продуманно сегментированными системами, учитывающими специфику восприятия различных направлений КСО разными группами персонала. Особое значение приобретает партиципативный характер реализации, при котором сотрудники включаются в формирование

социальных инициатив, превращаясь из объектов воздействия в полноправных соавторов корпоративной ценностной системы.

Временной аспект полученных результатов требует терпеливого, стратегически выдержанного подхода со стороны руководства компаний. Краткосрочные ожидания мгновенной отдачи от КСО-инвестиций нередко приводят к разочарованию и сворачиванию программ ещё до достижения ими стадии устойчивого воздействия. Полноценный эффект формируется в среднесрочной перспективе и требует последовательности, регулярности и согласованности действий, что предъявляет особые требования к качеству корпоративного управления и стабильности стратегического курса организации.

Выводы

Проведённый комплексный анализ позволяет утверждать, что корпоративная социальная ответственность в современных условиях выступает существенным фактором формирования лояльности сотрудников компаний B2B-сегмента, причём её влияние охватывает не только эмоционально-ценностные, но и поведенческие, а также экономические аспекты трудовых отношений. Полученные эмпирические данные демонстрируют возможность сокращения текучести персонала более чем в два раза, увеличения индекса вовлечённости почти на 26 пунктов и снижения затрат на подбор сотрудников на 55,7% при последовательной реализации зрелой КСО-стратегии. Указанные показатели свидетельствуют не о косметических улучшениях, а о принципиальной трансформации качества трудовых отношений, формирующей устойчивое стратегическое преимущество.

Существенно, что воздействие различных компонентов КСО на лояльность не является равномерным. Внутренние практики, ориентированные на благополучие персонала, оказывают наиболее сильное воздействие на линейных сотрудников, тогда как внешние и стратегические аспекты – этика делового поведения, прозрачность корпоративного управления, экологическая ответственность – приобретают наибольшую значимость по мере продвижения по управленческой иерархии. Эта дифференциация диктует необходимость многослойной структуры КСО-программ, учитывающей специфические запросы различных категорий персонала и обеспечивающей комплементарность их компонентов. Универсальные шаблонные решения, предлагаемые без учёта внутренней неоднородности персонала, демонстрируют существенно меньшую эффективность по сравнению с тщательно сегментированными подходами.

Особого внимания заслуживает выявленная нелинейность временной динамики эффектов. Первый год реализации КСО-инициатив характеризуется выжидательной реакцией персонала, тогда как наиболее интенсивный рост показателей лояльности приходится на период от одного до пяти лет, после чего темпы постепенно замедляются. Эта закономерность требует от руководства компаний стратегической выдержки и понимания того, что инвестиции в социальную ответственность приносят отдачу не моментально, а формируют долгосрочный кумулятивный эффект. Преждевременное сворачивание программ из-за отсутствия немедленных результатов представляет одну из типичных управленческих ошибок, перечёркивающих перспективы получения полноценной отдачи от вложенных ресурсов.

Принципиально важным выводом является относительная независимость показателей лояльности от финансового объёма КСО-программ при значительно более сильной их связи с качественными параметрами реализации – стратегической интегрированностью,

прозрачностью отчётности, вовлечением сотрудников в формирование инициатив и соответствием действий декларируемым намерениям. Коэффициент корреляции между финансовым объёмом и аффективной лояльностью (0,34) более чем в два раза уступает аналогичному показателю для параметра вовлечения персонала (0,81). Указанное соотношение разрушает упрощённое представление о КСО как о финансово ёмкой статье корпоративных расходов и переориентирует управленческое внимание на качественные характеристики проектирования и реализации соответствующих программ.

Применение полученных результатов в практике корпоративного управления открывает несколько направлений совершенствования кадровой политики В2В-компаний. К ним относятся: внедрение партиципативных механизмов формирования социальных инициатив с активным включением сотрудников в их разработку; обеспечение строгой согласованности декларируемых ценностей и реальных управленческих практик; дифференциация программ с учётом ценностных приоритетов различных категорий персонала; формирование систем внутренних коммуникаций, обеспечивающих регулярное и достоверное информирование о ходе реализации КСО-стратегии. Реализация указанных направлений позволяет преобразовать корпоративную социальную ответственность из имиджевого инструмента в полноценный фактор устойчивого конкурентного развития, обеспечивающий не только лояльность собственных сотрудников, но и укрепление позиций компании на рынке деловых партнёров.

Библиография

1. Абулханова Г.А. Корпоративная социальная ответственность: современный способ ведения бизнеса // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 4. С. 81-91.
2. Делини М.М. Становление корпоративной социальной ответственности в управлении предприятиями в мировой бизнес-среде // Управление в социальных и экономических системах. 2015. № 24. С. 105-107.
3. Зевеке О.Ю. Особенности формирования корпоративной социальной ответственности в деятельности российского бизнес-сообщества // Материалы Афанасьевских чтений. 2013. № 11. С. 109-114.
4. Кудайбергенова А.М. Развитие концепции корпоративной социальной ответственности в России // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. 2016. № 2. С. 327-331.
5. Кулибина М.В., Антонов В.Г. Влияние корпоративной социальной ответственности на бренд и деловую репутацию компании // Маркетинг. 2008. № 5 (102). С. 66-76.
6. Лещенко О. К вопросу о корпоративной социальной ответственности // Человек и труд. 2012. № 12. С. 53-56.
7. Малышев В.А., Самойлович О.А. Представления работников о внутренней корпоративной социальной ответственности // Современные аспекты экономики. 2016. № 12 (232). С. 157-175.
8. Одегов Ю.Г., Логинова Е.В. Актуальные вопросы корпоративной социальной ответственности бизнеса // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013а. № 2. С. 17-29.
9. Одегов Ю.Г., Логинова Е.В. Корпоративная социальная политика и социальная ответственность бизнеса // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013б. № 1. С. 19-26.
10. Солнышкина М.Г. Социальная ответственность бизнеса в системе отношений "бизнес – местное сообщество – персонал" // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2005. № 8. С. 191-196.
11. Суркова Т.В., Маликова А.А., Трёмбач К.И. К вопросу о необходимости развития концепции корпоративной социальной ответственности компаний в России // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. 2011. Т. 13. № 2. С. 76-80.
12. Сысоева Т.Л., Тимохина Г.С., Куликова Г.С. Корпоративная социальная ответственность в международном бизнесе и оценка выгод от ее реализации на примере пивоваренной компании // Научный вестник Байкальского государственного университета. 2017. № 2 (22). С. 22-33.
13. Титова Л.С. Влияние корпоративной социальной ответственности на деятельность предпринимательских структур // Вопросы экономических наук. 2012. № 5 (57). С. 36-39.
14. Хорева Л.В., Шокола Я.В., Шраер А.В. Использование концепции корпоративной социальной ответственности в крупных компаниях: традиции и инновации // Экономические науки. 2015. № 123. С. 56-60.
15. Щербаченко П.С., Столбун Д.М. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании положительной деловой репутации корпораций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1. № 8 (104). С. 72-79.

The Role of Corporate Social Responsibility in Shaping Employee Loyalty in B2B Sector Companies

Aleksei S. Stepanov

Postgraduate Student,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
125190, 8-g, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: stepanovasmil@gmail.com

Abstract

In the current context of the transforming human resource management paradigm in B2B sector companies, corporate social responsibility (CSR) is acquiring decisive importance for shaping employee loyalty, acting as a central mechanism for developing employees' emotional and cognitive attachment to the organization. Unlike traditional incentives based primarily on monetary reward and career prospects, which are gradually losing their dominant position, especially among younger generations, socially responsible practices — including the ethical integrity of the business, contributions to solving social and environmental problems, management transparency, and the presence of a meaningful mission — are becoming key factors in retaining qualified personnel. The specificity of the B2B market, characterized by a limited circle of stakeholders, long interaction cycles, and a high degree of relationship personalization, amplifies the role of employees as carriers of reputational capital, since their expertise, commitment to corporate values, and stability of contact with counterparties directly affect the enterprise's competitiveness. The analysis reveals a marked differentiation in the perception of CSR components by representatives of different hierarchical levels: line personnel attach the greatest importance to employee well-being practices, while mid-level specialists, department heads, and top management consistently increase their assessment of the significance of business ethics, corporate governance transparency, and environmental responsibility; charitable activities demonstrate relatively low integration into the value priorities of all categories. Quantitative patterns indicate a significant reduction in staff turnover, an increase in average tenure, engagement index, and affective and normative loyalty in organizations with a high level of maturity of integrated CSR systems compared to companies implementing only fragmented initiatives, with continuance loyalty showing less sensitivity to these practices. The temporal dynamics of effects are non-linear, with minimal changes in the first year of implementation, acceleration in the period from one to five years, and subsequent stabilization, reflecting the process of trust formation and value integration into the organizational culture. Correlation analysis of program implementation parameters reveals the strongest relationship between affective loyalty and innovative behavior and employee involvement in initiative development and the alignment of declarations with actual actions, while the financial volume of investments shows a moderate correlation. The obtained results emphasize the qualitative rather than quantitative nature of the impact of corporate social responsibility, driven by mechanisms of identification, trust, and participation, which determines the need for segmented, strategically integrated approaches that ensure long-term competitive advantages in attracting and retaining talent in the Russian B2B sector, where the institutionalization of these practices remains limited.

For citation

Stepanov A.S. (2026) Rol' korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti v formirovaniy loyality sotrudnikov kompaniy sektora B2B [The Role of Corporate Social Responsibility in Shaping Employee Loyalty in B2B Sector Companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 850-861. DOI: 10.34670/AR.2026.30.28.052

Keywords

Corporate social responsibility, employee loyalty, B2B sector, affective loyalty, employee engagement.

References

1. Abulkhanova G.A. (2021). Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': sovremennyy sposob vedeniya biznesa [Corporate social responsibility: a modern way of doing business]. *Nauka Krasnoyars'ya*, 10(4), 81-91.
2. Delini M.M. (2015). Stanovleniye korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti v upravlenii predpriyatiyami v mirovoy biznes-srede [The Emergence of Corporate Social Responsibility in Enterprise Management in the Global Business Environment]. *Upravleniye v sotsial'nykh i ekonomicheskikh sistemakh*, 24, 105-107.
3. Khoreva L.V., Shokolad Ya.V., Shraer A.V. (2015). Ispol'zovaniye kontseptsii korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti v krupnykh kompaniyakh: traditsii i innovatsii [The use of the concept of corporate social responsibility in large companies: traditions and innovations]. *Ekonomicheskkiye nauki*, 123, 56-60.
4. Kudaibergenova A.M. (2016). Razvitiye kontseptsii korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti v Rossii [Development of the Concept of Corporate Social Responsibility in Russia]. *Vestnik molodykh uchenykh Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizayna*, 2, 327-331.
5. Kulibina M.V., Antonov V.G. (2008). Vliyaniye korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti na brend i delovuyu reputatsiyu kompanii [The Influence of Corporate Social Responsibility on a Company's Brand and Business Reputation]. *Marketing*, 5(102), 66-76.
6. Leshchenko O. (2012). K voprosu o korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti [On the issue of corporate social responsibility]. *Chelovek i trud*, 12, 53-56.
7. Malyshev V.A., Samailovich O.A. (2016). Predstavleniya rabotnikov o vnutrenney korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti [Employees' Perceptions of Internal Corporate Social Responsibility]. *Sovremennyye aspekty ekonomiki*, 12(232), 157-175.
8. Odegov Yu.G., Loginova E.V. (2013a). Aktual'nyye voprosy korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti biznesa [Current issues of corporate social responsibility of business]. *Normirovaniye i oplata truda v promyshlennosti*, 2, 17-29.
9. Odegov Yu.G., Loginova E.V. (2013b). Korporativnaya sotsial'naya politika i sotsial'naya otvetstvennost' biznesa [Corporate Social Policy and Social Responsibility of Business]. *Normirovaniye i oplata truda v promyshlennosti*, 1, 19-26.
10. Shcherbachenko P.S., Stolbun D.M. (2020). Rol' korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti v formirovaniy pozitivnoy delovoy reputatsii korporatsiy [The Role of Corporate Social Responsibility in the Formation of a Positive Business Reputation of Corporations]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*, 1(8), 72-79.
11. Solnyshkina M.G. (2005). Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa v sisteme otnosheniy "biznes – mestnoye soobshchestvo – personal" [Social Responsibility of Business in the System of Relations "Business – Local Community – Staff"]. *Uchenyye zapiski Rossiyskoy Akademii predprinimatel'stva*, 8, 191-196.
12. Surkova T.V., Malikova A.A., Trembach K.I. (2011). K voprosu o neobkhodimosti razvitiya kontseptsii korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti kompaniy v Rossii [On the Need to Develop the Concept of Corporate Social Responsibility of Companies in Russia]. *Vestnik Mezhdunarodnoy akademii sistemnykh issledovaniy. Informatika, ekologiya, ekonomika*, 13(2), 76-80.
13. Sysoeva T.L., Timokhina G.S., Kulikova G.S. (2017). Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' v mezhdunarodnom biznese i otsenka vygod ot yeye realizatsii na primere pivovarennoy kompanii [Corporate Social Responsibility in International Business and Assessment of Benefits from Its Implementation on the Example of a Brewing Company]. *Nauchnyy vestnik Baykal'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 2(22), 22-33.
14. Titova L.S. (2012). Vliyaniye korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti na deyatel'nost' predprinimatel'skikh struktur [The Influence of Corporate Social Responsibility on the Activities of Business Structures]. *Voprosy ekonomicheskikh nauk*, 5(57), 36-39.
15. Zevke O.Yu. (2013). Osobennosti formirovaniya korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti v deyatel'nosti rossiyskogo biznes-soobshchestva [Features of the formation of corporate social responsibility in the activities of the Russian business community]. *Materialy Afanas'yevskikh chteniy*, 11, 109-114.